



Priručnik za mentore

Odgovoran partner: Sportsko učilište PESG

Povezane osobe: Renato Vuk, Sanda Gale

Autor: Renato Vuk, bacc. oec.

Sadržaj

Predgovor	5
1. DIO: OSNOVE I KONTEKST (Uvodne jedinice)	6
1. Uvod	6
1.1. Što je RomniME projekt?	6
1.2. Svrha priručnika	7
1.3. Ciljane skupine i kako ga koristiti	7
1.4. Pregled sadržaja priručnika	9
1.5. O mentorstvu	10
2. Izazovi i prepreke.....	11
2.1. Sustavne prepreke s kojima se suočavaju mlade Romkinje (obrazovanje, diskriminacija, siromaštvo, rodne uloge)	11
2.2. Očekivanja i proživljena iskustva mentora.....	16
2.3. Izazovi u privlačenju i zadržavanju mentora	18
2.4. Emocionalni zahtjevi, rizik <i>burnouta</i> , institucionalni nedostaci.....	20
3. Uloge i odgovornosti	22
3.1. Uloge mentora i štićenica	22
3.2. Izgradnja uzajamnih odnosa temeljenih na poštovanju	26
3.3. Etička načela: pristanak, povjerljivost, granice	29
3.4. Za što mentori <i>nisu</i> zaduženi? (npr. terapija, stručna podrška u rješavanju pojedinačnih slučajeva)	33
2. DIO: MENTORIRANJE (Tematske jedinice)	36
4. Metode mentoriranja: uvod.....	37
4.1. Modul 1: mentoriranje jedan na jedan	42
4.1.1. Definicija, snage i rizici.....	43
4.1.2. Kada najbolje funkcionira?	46
4.1.3. Koraci i alati u provedbi	48
4.1.4. Refleksija.....	78
4.1.5. Samoprocjena	80
4.2. Modul 2: Mentoriranje manjih grupa (do 6 štićenica).....	81

4.2.1.	Kada i zašto koristiti format mentorstva u malim skupinama.....	82
4.2.2.	Formiranje grupa (kompatibilnost i povjerenje)	86
4.2.3.	Planiranje i vođenje grupnih sesija.....	93
4.2.4.	Osjećaj pripadnosti i sigurnosti kod štićenica.....	108
4.2.5.	Refleksija.....	116
4.2.6.	Lista za samoprocjenu	117
4.3.	Modul 3: Mentoriranje većih grupa (više od 6 štićenica)	118
4.3.1.	Svrha metode.....	118
4.3.2.	Priprema štićenica za različite oblike rada (emocionalna sigurnost)	123
4.3.3.	Oblikovanje smislenih aktivnosti i alata	131
4.3.4.	Refleksija.....	136
4.3.5.	Lista za samoprocjenu	136
5.	Modul 4: Primjena kulturološki osjetljivih i intersekcijских pristupa.....	139
5.1.	Kulturološki osjetljivo mentorstvo	140
5.1.1.	Što je kulturološki osjetljivo mentorstvo?	140
5.1.2.	Prepoznavanje raznolikosti unutar romskih zajednica	144
5.1.3.	Kako primijeniti kulturološki osjetljivo mentorstvo?.....	148
5.2.	Intersekcionalnost u mentorstvu	150
5.2.1.	Što je intersekcionalnost?.....	150
5.2.2.	Intersekcionalnost u praksi.....	154
5.2.3.	Kako primjenjivati intersekcionalnost	156
5.2.4.	Prevladavanje vlastitih pristranosti	163
5.3.	Refleksija.....	175
5.4.	Samoprocjena.....	176
6.	Modul 5: Praćenje, evaluacija i prilagodljiva reakcija	177
6.1.	Praćenje i evaluacija	177
6.1.1.	Različite vrste praćenja.....	179
6.1.2.	Osnovni logički model	181
6.1.3.	Prikupljanje podataka za praćenje	187
6.2.	Responzivna prilagodba	191
6.2.1.	Provjere	191
6.2.2.	Refleksija o napretku.....	193

6.2.3. Plan praćenja i prilagodbe	195
6.3. Refleksija.....	200
6.4. Samoprocjena.....	201
7. Zaključak.....	204
8. Pojmovnik.....	205
9. Reference i dodatna literatura	209

Predgovor

Priručnik za mentore RomniME izrađen je s ciljem da prepozna i podrži ključnu ulogu koju mentori imaju u životima mladih Romkinja. Mentorstvo otvara prostor za učenje, osobni rast i međusobno povezivanje. Ono podrazumijeva dijeljenje znanja, izgradnju povjerenja i poticanje samopouzdanja, kako bi polaznice prepoznale i razvile vlastite snage.

Ovaj priručnik proizašao je iz projekta RomniME, broj projekta 101144417, koji je sufinanciran sredstvima Europske unije kroz program CERV. Projekt se temelji na otpornosti, kreativnosti i težnjama Romkinja te objedinjuje praktične alate, prijedloge i refleksije oblikovane stvarnim iskustvima. Cilj mu je pružiti mentorima resurs koji je istodobno koristan i inspirativan, utemeljen na stvarnim životnim okolnostima, ali otvoren za različite kontekste.

Ovaj priručnik nudimo kao pozitivan pratilac na vašem mentorskom putovanju. U njemu ćete pronaći smjernice, metode i ideje, ali i prilike za promišljanje i prilagodbu. Svaki mentorski odnos izgleda drugačije, no svi imaju potencijal stvoriti značajnu promjenu - i za polaznicu i za mentora.

Naša je želja da vas ovaj priručnik podrži, ohrabri i podsjeti na utjecaj koji mentorstvo može imati. Svaki korak koji učinite zajedno s polaznicom dio je šireg pokreta za osnaživanje, jednakost i uključivost. Zajedno, ti napori mogu prerasti u trajne promjene - za pojedince, zajednice i društvo u cjelini.

Financirano sredstvima Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su stavovi i mišljenja autora i ne moraju se podudarati sa stavovima i mišljenjima Europske unije ili Europske izvršne agencije za obrazovanje i kulturu (EACEA). Ni Europska unija ni EACEA ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

1. DIO: OSNOVE I KONTEKST (Uvodne jedinice)

1. Uvod

1.1. Što je RomniME projekt?

RomniME (Mentors for Young Roma Women's Empowerment) transnacionalni je projekt sufinanciran sredstvima Europske unije kroz program **CERV-2023-EQUAL**, s ciljem osnaživanja mladih Romkinja povećanjem njihova pristupa pravima, uslugama, obrazovanju i prilikama - putem mentorstva.

Projekt odgovara na duboko ukorijenjene nejednakosti i sustavne prepreke s kojima se Romkinje suočavaju diljem Europe, osobito na sjecištu etničke pripadnosti, roda i socioekonomske isključenosti. RomniME razvija strukturirani pristup mentorstvu primjenom provjerenih metoda, izgradnjom kapaciteta i provođenjem istraživanja, s ciljem jačanja samoodređenja, otpornosti i vidljivosti Romkinja.

Kroz odnos između mentora i polaznice, projekt pridonosi izradi personaliziranih putova podrške, jačanju povjerenja u institucije te razvoju mreže romskih i neromskih saveznika koji djeluju na promicanju rodne i etničke ravnopravnosti. Upravo je na taj način nastao i ovaj priručnik - temeljen na istraživanju, testiranju odabranog pristupa i objedinjavanju nalaza iz triju različitih perspektiva: mladih Romkinja, stručnjaka i mentora te osoblja koje je radilo na samom projektu.

Na taj je način postavljen snažan temelj za razvoj kvalitetnog obrazovnog materijala koji obuhvaća različite poglede te širok spektar tema i pristupa u izgradnji čvrstih odnosa između mentora i štíćenice, kao i drugih uključenih dionika.

1.2. Svrha priručnika

Ovaj je priručnik **središnji rezultat projekta RomniME**. Osmišljen je kao **samostalni obrazovni resurs** za mentore koji rade s mladim Romkinjama te kao budući **alat za obuku**, namijenjen za široku primjenu.

Njegova je svrha:

- opremiti mentore znanjima, metodama i alatima potrebnima za pružanje podrške Romkinjama u različitim područjima života
- promicati kulturološki osjetljivo, etično i održivo mentorstvo
- poduprijeti dugoročne sustavne promjene kroz razvoj kompetentnih, samouvjerenih i refleksivnih mentora

Priručnik odražava **nalaze projektnog istraživanja, pilotiranja i evaluacije**, spajajući **teorijska saznanja s praktičnom primjenom**.

1.3. Ciljane skupine i kako ga koristiti

Priručnik je namijenjen:

- sadašnjim i budućim mentorima (romskog i neromskog podrijetla) koji pružaju podršku mladim Romkinjama, a djeluju u lokalnim zajednicama, nevladinim organizacijama, obrazovnim ustanovama ili sličnim okruženjima
- trenerima i facilitatorima

- organizacijama civilnog društva (i drugim institucijama) koje žele pokrenuti ili unaprijediti inicijative mentorstva

Ovaj priručnik nudi **strukturirano, ali fleksibilno iskustvo učenja**, osmišljeno da vodi mentore kroz otprilike **20 sati samostalnog rada**. Uključuje **metode za mentoriranje iz stvarnog života** koje su razvijene i testirane tijekom projekta **RomniME**, čime se osigurava da svaki pristup proizlazi iz praktičnog iskustva.

Sadržaj je organiziran u **jasne module temeljene na kompetencijama**, kako bi mentori mogli razviti konkretne vještine potrebne za učinkovitu podršku mladim Romkinjama.

Uz teorijski okvir, priručnik sadrži **praktične alate, predloške i primjere iz stvarnog života**, koje mentori mogu izravno primijeniti u svom radu. Svaki modul obogaćen je **aktivnostima samoprocjene i refleksije**, koje potiču mentore da procijene vlastiti napredak, prilagode svoj pristup i prodube i vlastitu svijest.

Bez obzira koristi li se **samostalno** ili u sklopu **strukturiranog programa obuke/treninga**, ovaj je priručnik osmišljen da podupre mentore ne samo u onome što rade, nego i u **načinu na koji rastu** - na dobrobit i njih samih i njihovih **štićenica**.

KAKO GA KORISTITI

Ovaj priručnik možete koristiti na različite načine, ovisno o vašim potrebama:

Kao individualni mentor

- Slijedite module redom ili se usredotočite na područja u kojima želite napredovati - izbor je na vama.
- Koristite aktivnosti i alate za refleksiju kako biste produbili samosvijest i spremnost za mentorski rad.

Kao dio programa obuke mentora

- Treneri ili koordinatori mogu koristiti ovaj priručnik kao temelj za osmišljavanje radionica ili kombiniranih programa učenja.
- Svaki modul nudi jasne ishode i aktivnosti koje se mogu prilagoditi grupnom radu.

Kao organizacijski alat

- Nevladine organizacije, društveni centri i institucije mogu koristiti ovaj resurs za uspostavu, jačanje ili evaluaciju mentorskih programa usmjerenih na Romkinje.

1.4. Pregled sadržaja priručnika

Sljedeći se odjeljak usredotočuje na savjete za snalaženje u Priručniku za mentore.

Prvi dio pruža kontekst - važno je razumjeti zašto je mentorstvo važno i s kakvim se izazovima suočavaju štićenici i mentori. Ovaj dio daje pozadinski okvir i prikazuje etičke smjernice mentorstva u kontekstu projekta RomniME.

Drugi dio priručnika nudi pet modula temeljenih na kompetencijama, od kojih svaki sadrži aktivnosti, očekivane ishode učenja i alate za samoprocjenu kako bi mentori mogli pratiti vlastiti napredak u procesu učenja. Ovi su moduli osmišljeni za jačanje vještina i svijesti, potrebnih za učinkovito i etično mentorstvo.

U prvom dijelu predstavljene su tri temeljne metode mentorstva koje su korištene, testirane i analizirane tijekom projekta RomniME. Svaka metoda detaljno je objašnjena te popraćena praktičnim alatima i smjericama o kompetencijama, stavovima i ponašanjima koja podupiru uspješno mentorstvo.

Drugi dio usredotočuje se na interseksijske prakse, predstavljajući ih kao ključne elemente mentorskog odnosa. Na kraju, priručnik završava poglavljem o praćenju i prilagodbi - procesu koji pomaže mentorima i štićenicima da uče iz trenutne situacije i zajednički se kontinuirano usavršavaju.

Ne morate sav sadržaj proći odjednom. Ovo je vaš prostor za učenje - kako se vaše iskustvo razvija i kako napredujete, slobodno se vraćajte različitim poglavljima koja vam mogu poslužiti kako biste se prisjetili važnih informacija ili kako biste utvrdili znanje.

1.5. O mentorstvu

U projektu **RomniME** mentorstvo predstavlja mnogo više od pukog usmjeravanja - ono je **uzajaman, ljudski odnos** utemeljen na povjerenju, solidarnosti i osobnom razvoju. To je proces **praćenja**, a ne autoriteta. Mentor nije tu da „popravi” život svoje štićenice niti da zamijeni obiteljsku ili stručnu podršku. Umjesto toga, mentor **korača uz štićeniću**, pruža podršku, alate i perspektivu, uz poštivanje njezine autonomije, kulture i realnosti.

Pristup mentorstvu u okviru projekta RomniME temelji se na uvjerenju da se ono treba voditi **načelom pravednosti**, a ne dobročinstva. Brojne romkinje i mlade žene suočavaju se s duboko ukorijenjenim strukturnim nejednakostima - u obrazovanju, zapošljavanju, zdravlju, stanovanju i društvenom životu. Mentorstvo otvara pristup tim područjima, ali ne tako da se nešto čini umjesto njih, već da ih se osnaži da samostalno djeluju, s vjerom u vlastite sposobnosti.

Mentori, bilo romskog ili neromskog podrijetla, dolaze iz različitih sredina i imaju različite razine iskustva. Ono što ih ujedinjuje u projektu RomniME jest **zajednička predanost slušanju, učenju i pružanju podrške** mladim Romkinjama. Takav pristup zahtijeva poniznost, strpljenje, ali i spremnost na suočavanje s vlastitim predrasudama ili sustavnom nepravdom. Također traži dosljednost, brigu i emocionalnu osviještenost.

Mentorstvo u projektu RomniME promatra se kao **proces u kojem rastu obje strane**. Dok mentori pružaju podršku drugima, i sami razvijaju ključne vještine - poput komunikacijskih vještina, kulturološke osjetljivosti i samopouzdanja u snalaženju unutar složenih sustava. Mnogi mentori ističu da ih je to iskustvo promijenilo, proširilo im poglede i produbilo povezanost sa zajednicama u kojima djeluju.

Upravo zato, mentorstvo je ono što je oduvijek trebalo biti - alat za društvenu pravdu i prilika za osobni razvoj. To je spoj dvaju elemenata, a ne usmjerenost isključivo na jedan. Mentorstvo je tiha forma otpora, dugoročno ulaganje u vidljivost, ravnopravnost i nadu.

2. Izazovi i prepreke

Mentoriranje mladih Romkinja zahtijeva temeljit razumijevanje okruženja u kojem se ti odnosi odvijaju. I štíćenice i mentori kreću se kroz **složene, često nejednake životne okolnosti**, oblikovane kombinacijom kulturnih očekivanja, sustavne diskriminacije i ograničene institucionalne podrške.

Ovaj dio priručnika opisuje najvažnije **izazove i prepreke** koji utječu na uspješnost, održivost i kvalitetu emocionalne povezanosti mentorskog odnosa. Ako ih prepoznaju na vrijeme, mentori se mogu bolje pripremiti - ne da ih izbjegnu, nego da im pristupe **odgovorno, s empatijom i dozom realnosti**.

Razumijevanje ovih izazova ne znači bavljenje nedostacima, već razvoj **promišljenog, otpornog i podržavajućeg pristupa** koji mentoru omogućuje da prilagodi podršku štíćenici prema njenim stvarnim potrebama, uz istodobno priznavanje emocionalnih i strukturnih pritisaka s kojima se i sami mentori mogu suočiti.

2.1. Sustavne prepreke s kojima se suočavaju mlade Romkinje (obrazovanje, diskriminacija, siromaštvo, rodne uloge)

Mlade Romkinje suočavaju se sa složenim i međusobno povezanim preprekama u području **obrazovanja, zapošljavanja, zdravstva, stanovanja i društvenog života**. Istraživanje provedeno u okviru projekta **RomniME** na nacionalnoj razini (u Finskoj, Italiji i Bugarskoj) otkriva stvarne životne okolnosti koje se skrivaju iza tih sustava, dok nedavna izvješća **Europske unije** i **Vijeća**

Europe potvrđuju da su te prepreke **raširene, postojane i duboko ukorijenjene u samim strukturama društva.**

SPOZNAJE PROIZAŠLE IZ ISTRAŽIVANJA PROVEDENOG U OKVIRU PROJEKTA ROMNIME

➤ **Obrazovanje**

- Većina Romkinja koje su sudjelovale u istraživanju završila je samo četiri do osam godina formalnog obrazovanja, a vrlo mali broj nastavio je školovanje nakon završetka nižeg srednjeg obrazovanja. Manje od 10 % bilo je uključeno u bilo koji oblik strukovnog obrazovanja ili obrazovanja odraslih u vrijeme provođenja istraživanja. Intervjui provedeni na nacionalnoj razini pokazali su da je rano napuštanje školovanja najčešće povezano s obiteljskim očekivanjima, ranim brakovima, ekonomskim poteškoćama te negativnim iskustvima u školi. U nekim slučajevima sudionice su navele da školska okruženja nisu bila poticajna ni uključiva, osobito u situacijama gdje su bile izložene diskriminaciji ili vršnjačkom nasilju. Jezične barijere također su se pokazale značajnim izazovom, osobito u Finskoj i Italiji, među sudionicama koje dolaze iz migrantskog ili bezdržavljskog okruženja.
- Mentori iz sve tri zemlje istaknuli su da mnoge štíćenice nemaju osnovne digitalne vještine ni razvijene radne navike za učenje, budući da su godinama bile izvan formalnog obrazovnog sustava. Taj jaz u znanju i vještinama otežava uključivanje u tradicionalne oblike učenja te ograničava pristup programima usavršavanja ili dodatne edukacije.

➤ **Raširena diskriminacija**

- Diskriminacija je bila ponavljajuća tema u sve tri zemlje obuhvaćene istraživanjem u sklopu projekta RomniME. Između 80% i 95% sudionica izjavilo je da su doživjele neki oblik diskriminacije - bilo na temelju etničke pripadnosti, spola ili ekonomskog statusa - i to u barem jednom području života, uključujući zdravstvo, obrazovanje, zapošljavanje i javne institucije. Posebno u Bugarskoj i Italiji, žene su opisale da su često bile izložene stereotipima, zanemarivanju ili nepoštovanju prilikom korištenja različitih usluga. Neke su sudionice navele da u potpunosti

izbjegavaju institucije zbog straha od neugodnih iskustava ili prethodnih slučajeva lošeg postupanja.

- Značajan broj žena također je naveo da **nije bio upoznat s postojećim zakonima protiv diskriminacije** ni s **mehanizmima za podnošenje pritužbi** koji su im dostupni. Ovaj nedostatak informacija mnoge je ostavio s osjećajem **nemoći** te je pridonio **niskoj razini povjerenja u institucije**.
- Mentori su istaknuli da je, kako bi se razvilo **samopouzdanje i sposobnost zagovaranja vlastitih prava**, najprije potrebno osigurati **siguran prostor** u kojem štićenice mogu **razraditi svoja iskustva i dobiti točne informacije o svojim pravima**.

➤ **Ekonomska isključenost**

- Prema istraživanju provedenom u okviru projekta RomniME, stopa zaposlenosti među Romkinjama koje su sudjelovale u istraživanju iznosila je 31% u Finskoj, 35% u Italiji i 55% u Bugarskoj. Izvješće navodi da je, čak i kada su bile zaposlene, njihovo zaposlenje često bilo neformalno ili neprijavljeno te u pravilu nije uključivalo osnovna prava iz radnog odnosa, poput pisanih ugovora ili pristupa zdravstvenom i socijalnom osiguranju.
- Istraživanje također ističe niz praktičnih prepreka koje otežavaju sudjelovanje na tržištu rada. U sve tri zemlje žene su kao značajne prepreke zapošljavanju ili sudjelovanju u programima stručnog osposobljavanja navele brigu o djeci, ograničene mogućnosti prijevoza i digitalnu isključenost. Mentori uključeni u projekt primijetili su da ti čimbenici ne utječu samo na mogućnosti zapošljavanja, već i na razinu samopouzdanja te dugoročno planiranje karijere.

➤ **Kulturološke i rodne uloge:**

- Istraživanje provedeno u okviru projekta RomniME pokazalo je da su se mnoge Romkinje koje su sudjelovale u studiji udale ili postale majke već u kasnim tinejdžerskim godinama. Ti rani prijelazi u obiteljski život često su se navodili kao razlozi za napuštanje školovanja ili neuključivanje u tržište rada. U sve tri zemlje obuhvaćene istraživanjem, briga o obitelji i djeci uglavnom je opisana kao odgovornost žena, uz vrlo ograničenu institucionalnu i obiteljsku podršku.

- Izvješće je također pokazalo da tradicionalna rodna očekivanja i dalje oblikuju uloge žena unutar obitelji i zajednice. Takve uloge znatno ograničavaju vrijeme, autonomiju i percipiranu sposobnost Romkinja da se uključe u obrazovanje, rad ili društveni život. Mentori su izvijestili da su mnoge štíćenice ta očekivanja usvojile još u djetinjstvu te ih u svojoj neposrednoj okolini rijetko preispituju.

KOMPLEMENTARNI DOKAZI IZ PROVJERENIH EU IZVORA

- Prema podacima **Agencije Europske unije za temeljna prava**, Romkinje diljem Europe suočavaju se s **intersekcijom diskriminacijom** koja proizlazi iz kombinacije **anticiganizma i rodne pristranosti**. To dovodi do sustavnih prepreka u području zdravstvene zaštite, obrazovanja, zapošljavanja i stanovanja te pridonosi nižem očekivanom životnom vijeku i slabijoj političkoj zastupljenosti. (FRA, 2019)¹.
- **Prema istraživanju EU-MIDIS II, 50 % romske djece i mladih u dobi od 6 do 24 godine** ne pohađa školu. Istraživanje također pokazuje da **oko 80 % Roma** živi ispod praga siromaštva te se suočava sa sustavnom segregacijom u obrazovanju i stanovanju².
- **Segregirano školovanje** romske djece i dalje predstavlja ozbiljan problem u cijeloj Europskoj uniji, što potvrđuje i Rezolucija Europskog parlamenta iz 2023. godine. U dokumentu se navodi da, unatoč postojećim pravnim zaštitama, i dalje prevladavaju strukturne prakse poput smještanja romske djece u odvojene škole ili razrede, što se ponekad opravdava jezičnim razlikama ili posebnim obrazovnim potrebama. Takva sustavna isključenost znatno smanjuje kvalitetu obrazovanja i povećava rizik od ranog napuštanja školovanja³.

¹ European Union agency for fundamental rights (2019) *Second European Union Minorities and Discrimination Survey Roma women in nine EU Member States*, <https://fra.europa.eu/en/publication/2019/roma-women-nine-eu-member-states>

² European Union agency for fundamental rights (2019) *Second European Union Minorities and Discrimination Survey Roma women in nine EU Member States*, <https://fra.europa.eu/en/publication/2019/roma-women-nine-eu-member-states>

³ European Parliament resolution of 4 October 2023 on the segregation and discrimination of Roma children in education (2023/2840(RSP)), https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0342_EN.html

- Na tržištu rada diskriminacija pri zapošljavanju i dalje je uobičajena pojava: romski kandidati često su unaprijed isključeni iz postupka zapošljavanja zbog svoje etničke pripadnosti, što mnoge prisiljava da se oslanjaju na neformalne i sezonske poslove⁴.

Ova sinteza nalaza projekta RomniME i šireg istraživanja Europske unije prikazuje višedimenzionalnu sliku sustavne isključenosti koja utječe na sve aspekte života Romkinja. Za mentore to znači:

1. **Prepoznati ozbiljnost i međusobnu povezanost** prepreka s kojima se štíćenice suočavaju.
2. **Steći znanja** o sustavnim nejednakostima i zakonskim pravima.
3. **Razvijati kulturološki osviještene i na traumatu osjetljive pristupe.**
4. **Zalagati se za strukturne promjene** kroz podizanje svijesti, pružanje podrške u snalaženju unutar sustava i suradnju.

SNAGA I OTPORNOST MLADIH ROMKINJA

Iako su gore opisane prepreke stvarne i duboko ukorijenjene u sustavu, one ne prikazuju potpunu sliku života mladih Romkinja. Uz iskustva isključenosti, mnoge od njih pokazuju otpornost, kreativnost i ambicije koje mogu poslužiti kao snažna polazišta za mentoriranje. Prepoznavanje tih snaga pomaže osigurati da mentoriranje ne bude usmjereno samo na prevladavanje poteškoća, nego i na izgradnju postojećih kapaciteta i iskorištavanje prilika što je, u najmanju ruku, jednako važno.

- **Posvećenost obitelji i zajednici:** Iako su obveze vezane uz brigu o obitelji često prepreka, one istodobno pokazuju snažan osjećaj odgovornosti, solidarnosti i organizacijskih sposobnosti mladih Romkinja. Mnoge od njih pokazuju iznimnu sposobnost usklađivanja više uloga u zahtjevnim okolnostima, što, uz odgovarajuću podršku, može predstavljati snažan temelj za razvoj liderskih vještina i dugoročno planiranje ciljeva.
- **Kulturološka znanja i identitet:** Čak i suočene s predrasudama, Romkinje često crpe ponos i snagu iz svojih kulturnih tradicija, glazbe, jezika i vrijednosti zajednice. Ti resursi

⁴ Brussels Times (2024) *Antigypsyism barrier for Roma integration in the EU labour market*, <https://www.brusselstimes.com/1371556/antigypsyism-barrier-for-roma-integration-in-the-eu-labour-market>

pružaju osjećaj pripadnosti, otpornosti i kreativnosti koje mentori mogu prepoznati, podržati i uključiti u procese učenja i osnaživanja.

- **Težnja prema promjenama i obrazovanju:** Unatoč visokoj stopi ranog napuštanja školovanja, mnoge Romkinje izražavaju odlučnost da se ponovno uključe u obrazovanje i stvore bolje prilike za svoju djecu. Ta usmjerenost prema učenju i osobnom napretku pokazuje otpornost, ali i snažnu spremnost da iskoriste prilike kada im postanu dostupne i podržane.

Razumijevanje ovih okolnosti ključno je za oblikovanje mentoriranja koje ne samo da odgovara na prepreke, već i prepoznaje postojeće snage. Prepoznavanjem i izazova i otpornosti mladih Romkinja, mentori mogu razviti pristupe koji su smisleni, osnažujući i održivi. Takvo mentoriranje nadovezuje se na njihove težnje i kulturološke resurse, istodobno pomažući u razgradnji sustavne isključenosti te poticanju promjena koje su istodobno osobne i strukturne.

2.2. Očekivanja i proživljena iskustva mentora

Ovaj odjeljak donosi spoznaje prikupljene kroz istraživanje projekta RomniME, usmjerene na stručnjake i mentore te njihova proživljena iskustva, ali i njihova shvaćanja i opća stajališta o ključnim aspektima mentoriranja i rada s mladim Romkinjama.

Ovi stručnjaci s romskim zajednicama rade u različitim ulogama, uključujući mentoriranje, obrazovanje, socijalnu podršku i zagovaranje.

1. Društvena kompleksnost života štićenica.

Stručnjaci su izvijestili da se mnoge mlade Romkinje suočavaju s preklapajućim oblicima isključenosti, uključujući rano napuštanje školovanja, rane brakove, ekonomsku ovisnost te ograničen pristup zdravstvenoj skrbi i digitalnim uslugama. Mentori se u svom radu često moraju snalaziti unutar takvih okolnosti dok nastoje pružiti podršku ciljevima svojih štićenica, što može biti emocionalno i organizacijski zahtjevno.

2. Vrijeme i povjerenje

Uspostavljanje povjerenja pokazalo se kao ponavljajuća tema. Stručnjaci su istaknuli da Romkinje u početku mogu oklijevati u uključivanju zbog ranijih iskustava diskriminacije ili neispunjenih

institucionalnih obećanja. Zbog toga mentoriranje ne može biti kratkoročno niti površno, ono zahtijeva predanost i kontinuitet.

3. Nejasna uloga mentora

Mentori se često nađu u situacijama koje nadilaze tradicionalna očekivanja, gdje se od njih nerijetko zahtijeva da djeluju kao neformalni savjetnici, pružatelji podrške, tumači institucionalnih sustava i zagovaratelji. Nedostatak jasnog definiranja uloge, u kombinaciji s emocionalnim opterećenjem, prepoznat je kao značajan izvor napetosti i opterećenja u mentorskom radu.

4. Nedostatak podrške mentorima

Nekoliko je stručnjaka istaknulo da mentori nisu imali osiguranu strukturiranu podršku, poput supervizije među kolegama, mehanizama za povratne informacije ili dodatnih edukacija. To često dovodi do emocionalne iscrpljenosti i ograničava dugoročnu održivost programa. Ovaj je segment detaljnije analiziran u sljedećem dijelu priručnika, u poglavlju 2.3. Izazovi u privlačenju i zadržavanju mentora.

5. Regrutiranje i zastupljenost

Sudionici intervjua istaknuli su nedostatak romskih mentora kao jedno od ključnih ograničenja. Iako mentoriranje koje vode Romi može potaknuti autentičnost i lakše povezivanje sa štíćenicama, postoji vrlo malo sustava koji omogućuju sustavno uključivanje, osposobljavanje i zadržavanje Romkinja u mentorskim ulogama.

Sljedeći odlomci donose općenitije spoznaje prikupljene pregledom dostupne literature i internetskih izvora koji se odnose na Rome općenito, kao i na Romkinje kao ključnu ciljnu skupinu.

Jedan od temeljnih izvora jest **Strateški akcijski plan Vijeća Europe za uključivanje Roma i putnika (2020.-2025.)**, koji naglašava važnost stvaranja kulturološki sigurnih okruženja u radu na društvenoj uključenosti. Plan prepoznaje trajne posljedice anticiganizma, koje se očituju kroz govor mržnje, siromaštvo i sustavne predrasude, a koje mentori moraju znati razumjeti i njima se

uspješno nositi. Dokument poziva na **kulturološki osviještene i uključive pristupe** koji osiguravaju da mentori mogu djelovati učinkovito, a da pritom ne budu izloženi dodatnom opterećenju ili šteti.

Nadovezujući se na to, **Europski romski institut za umjetnost i kulturu (ERIAN)** provodi mentorske inicijative poput Programa medijskog mentoriranja 2024. - 2025. u Srbiji, koji povezuje romske medijske profesionalce s iskusnim mentorima. Ova inicijativa ističe važnost kulturne vjerodostojnosti i zajedničkog identiteta, pri čemu mentori pomažu štíćenicama da ojačaju glas Roma i snađu se u kontekstu glavnih medijskih sustava⁵.

Spoznaje mentora i stručnjaka pokazuju da uspješno mentoriranje mladih Romkinja zahtijeva mnogo više od dobre volje - jasno definiranu ulogu, emocionalnu spremnost, vještine izgradnje povjerenja te trajnu institucionalnu podršku. Bez tih elemenata mentori se često osjećaju preopterećeno, izolirano ili nesigurno u pogledu vlastitog utjecaja. Te okolnosti trebaju oblikovati način na koji se budući programi mentoriranja osmišljavaju, strukturiraju i podržavaju - uz fokus ne samo na štíćenice, nego i na prepoznavanje potreba samih mentora.

2.3. Izazovi u privlačenju i zadržavanju mentora

Osiguravanje sudjelovanja predanih i pripremljenih mentora i dalje je jedan od najtrajnijih izazova u mentorskim inicijativama usmjerenima na Romkinje. I praktična iskustva članova projektnog tima RomniME-a i intervjui sa stručnjacima potvrđuju da je pronalaženje i zadržavanje mentora često teže nego što se u početku očekivalo.

SPOZNAJE IZ STRUČNIH INTERVJUA PROVEDENIH U OKVIRU PROJEKTA ROMNIME

Prema riječima stručnjaka i članova projektnog tima uključenih u projekt RomniME, nekoliko ponavljajućih izazova utječe na angažman mentora u sve tri zemlje sudionice:

- **Nedostatak vremena i naknade:** Članovi projektnog tima primijetili su da se, unatoč visokoj motiviranosti pojedinaca za mentoriranje, mnogi nisu mogli dugoročno uključiti zbog brojnih profesionalnih i osobnih obveza. Bez financijske naknade ili institucionalne

⁵ ERIAC (2025) *Media Mentoring Program: Meet the young Roma reshaping the narrative*, <https://eriac.org/media-mentoring-program-meet-the-young-roma-reshaping-the-narrative/>

fleksibilnosti, mentoriranje postaje nerealno opterećenje, osobito za stručnjake koji već rade u preopterećenim sektorima obrazovanja ili socijalnih usluga.

- **Emocionalni zahtjevi i nedostatna podrška:** Stručnjaci su primijetili da mentoriranje Romkinja, od kojih su mnoge doživjele traumu, isključenost i složene društvene prepreke, zahtijeva emocionalnu otpornost i dugoročnu predanost. Ipak, mentori često nisu imali pristup strukturama podrške poput supervizije, savjetovanja nakon rada ili razmjene iskustava s kolegama. Emocionalno opterećenje ove uloge, u kombinaciji s nedostatkom smjernica i praćenja, pokazalo se kao jedna od glavnih prepreka.
- **Nejasnoće u ulogama i nedostatak pripremljenosti:** Mentori su ponekad oklijevali s uključivanjem jer očekivanja nisu bila jasno definirana. Bez odgovarajuće početne podrške, obuke ili alata, potencijalni mentori često nisu bili sigurni što se točno od njih očekuje niti imaju li dovoljno znanja i resursa za pružanje kvalitetne podrške.
- **Ograničena zastupljenost:** Pronalaženje mentorica Romkinja bilo je osobito teško u sredinama u kojima je mali broj žena imao vidljive ili vodeće uloge. Stručnjaci su naglasili da je, iako je zastupljenost iznimno važna, infrastruktura za regrutiranje, osposobljavanje i zadržavanje romskih mentorica u mnogim zajednicama slabo razvijena, što ograničava dugoročnu održivost.

Ova zapažanja, koja su dosljedno isticali članovi projektnog tima i različiti stručnjaci u Finskoj, Bugarskoj i Italiji, ukazuju na sustavnu prirodu problema. Mentori su često pokazivali spremnost, ali nisu mogli sudjelovati u postojećim uvjetima.

ŠIRI KONTEKST PROIZAŠAO IZ ISTRAŽIVANJA USMJERENIH NA ROME

Ova inicijativa za praćenje, pokrenuta od strane Europskog parlamenta, naglašava važnost **jačanja kapaciteta unutar romskog civilnog društva**, uključujući i mentorske uloge u organizacijama koje djeluju na lokalnoj razini. U izvješću se navodi da, iako mentoriranje ima snažan potencijal za osnaživanje, većina nacionalnih strategija uključivanja **nema stabilne sustave za obuku, regrutiranje i zadržavanje romskih mentor**⁶. Navedeno potvrđuje nalaz projekta RomniME o ograničenoj zastupljenosti i nedostatnim strukturama podrške.

⁶ Roma Civil Monitor, *Roma Civil Monitor 2021-2025*, <https://www.romacivilmonitoring.eu/>

Slično tome, **Strateški akcijski plan Vijeća Europe (2020.-2025.)** poziva na veća institucionalna ulaganja u mentorske okvire, osobito one usmjerene na romsku mladež i žene. Upozorava da bez prepoznavanja i podrške na razini javnih politika, mentorske inicijative ostaju kratkoročne, nedovoljno financirane i nepovezane s nacionalnim strategijama uključivanja⁷.

Uključivanje mentora ne može se temeljiti samo na njihovoj motivaciji. Potrebno je osigurati strukturiranu podršku, jasno definirana očekivanja, financijske i institucionalne poticaje te mehanizme za emocionalno i profesionalno usmjeravanje. Bez takvih elemenata, mentori - osobito oni romskog podrijetla - suočavaju se s neodrživim zahtjevima, zbog čega njihovo sudjelovanje često postaje kratkotrajno i teško ostvarivo na smislen način.

2.4. Emocionalni zahtjevi, rizik *burnouta*, institucionalni nedostaci

Mentoriranje, osobito u kontekstima marginalizacije i strukturne isključenosti, zahtijeva mnogo više od međuljudske dobre volje. Emocionalno opterećenje koje nosi mentoriranje mladih Romkinja, od kojih su mnoge doživjele diskriminaciju, traumu ili višegeneracijske nepovoljne okolnosti, može znatno iscrpiti one koji pružaju podršku. Istraživanje projekta RomniME pokazalo je da, bez odgovarajućih institucionalnih okvira, mentori često djeluju u emocionalno zahtjevnim uvjetima koji ih izlažu riziku od *burnouta* i povlačenja iz angažmana.

SPOZNAJE IZ STRUČNIH INTERVJUA PROVEDENIH U OKVIRU PROJEKTA ROMNIME

U intervjuima s članovima projektnog tima i stručnjacima u Finskoj, Italiji i Bugarskoj pojavilo se nekoliko zajedničkih tema:

- **Emocionalno opterećenje uloge:** Mentori su izvijestili da, osim logističkih zadataka i pružanja smjernica, moraju upravljati i složenim emocijama te ranjivostima svojih štićenica, poput tuge, osjećaja isključenosti i sumnje u sebe. Takva dinamika zahtijeva ne samo empatiju, već i emocionalnu otpornost, a mnogi mentori istaknuli su da se osjećaju nespremno nositi s tim teretom bez odgovarajuće podrške.

⁷ Council of Europe, *Equality of Roma and Traveller Women and Girls*, <https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2024-1-on-the-equality-of-roma-and-traveller-wom/1680b21286>

- **Nedostatak strukturirane podrške:** Ponavljajući problem u svim zemljama bio je izostanak redovite supervizije, mogućnosti za razmjenu iskustava ili profesionalnih konzultacija. Mentori su često radili u izolaciji, bez jasnih sustava emocionalne podrške ili suradnje s kolegama, što je dovelo do osjećaja da su „prepušteni sami sebi” u zahtjevnim situacijama.
- **Institucionalno nepriznavanje:** Stručnjaci su primijetili da mentori, čak i oni koji djeluju volonterski ili neformalno, često ne dobivaju dovoljno priznanja ili potvrde od uključenih institucija. Taj nedostatak vidljivosti ne utječe samo na njihovu motivaciju, već šalje i poruku da se njihov emocionalni angažman nedovoljno cijeni.
- **Nedostatak sigurnosti:** Kada su se suočavali s emocionalno zahtjevnim situacijama, poput priča o obiteljskom nasilju, rasizmu ili teškim osobnim okolnostima, mentori često nisu imali jasan protokol o tome kako reagirati ili kome uputiti štíćenice. Izostanak formalnih kanala i sustava podrške ostavljao je mentore ranjivima na emocionalno preopterećenje.

Ova razmišljanja ukazuju na dublji sustavni problem: emocionalni zahtjevi koji se postavljaju pred mentore rijetko su praćeni odgovarajućom institucionalnom pripremljenošću ili brigom, ako ih uopće ima.

ŠIRI KONTEKST PROIZAŠAO IZ ISTRAŽIVANJA USMJERENIH NA ROME

Emocionalno opterećenje s kojim se suočavaju mentori koji djeluju u zajednici, osobito Romkinje, prepoznato je u brojnim europskim inicijativama. **Strateški akcijski plan Vijeća Europe za uključivanje Roma i putnika (2020.-2025.)** naglašava da uloge vezane uz osnaživanje zajednice nerazmjerno često padaju upravo na Romkinje te da te uloge, bez strukturirane podrške, postaju emocionalno neodržive. Dokument preporučuje državama uspostavu sustava podrške, poput redovite supervizije, međusobne podrške među kolegama i formalnog priznanja mentorskog rada, kako bi se spriječilo preopterećenje i profesionalni *burnout*⁸.

⁸ Council of Europe, *Strategic Action Plan for Roma and Traveller Inclusion (2020-2025)*, <https://edoc.coe.int/en/roma-and-travellers/8508-council-of-europe-strategic-action-plan-for-roma-and-traveller-inclusion-2020-2025.html>

Slično tome, **program Roma Civil Monitor (2021.-2025.)** u svom sintezom izvješću za 2022. godinu ističe da se predstavnici romskog civilnog društva često suočavaju sa **strukturnim preprekama**, poput rascjepkane provedbe nacionalnih strategija, ograničene suradnje s javnim institucijama te nedostatnog pristupa prilikama za jačanje kapaciteta, što ugrožava dugoročnu održivost njihovih inicijativa na razini zajednice⁹.

Od mentora se ne može očekivati da sami nose emocionalno opterećenje bez odgovarajuće institucionalne podrške. Zahtjevi rada s ranjivim Romkinjama stvarni su, često vrlo intenzivni i, u većini postojećih institucionalnih okvira, nedovoljno prepoznati. Prevencija *burnouta* i očuvanje dobrobiti mentora zahtijevaju jasne protokole, sustav priznanja i emocionalnu infrastrukturu - ne kao naknadnu mjeru, nego kao središnji element svakog mentorskog modela.

3. Uloge i odgovornosti

Mentorstvo je najučinkovitije kada su uloge, odgovornosti i očekivanja jasno definirani i međusobno razumljivi. U okviru projekta RomniME, mentorski odnos nije hijerarhijski, već se temelji na uzajamnom poštovanju, kulturološkoj osviještenosti i zajedničkoj predanosti osobnom razvoju. Ovaj odjeljak istražuje ključne dimenzije odnosa između mentora i štićenice, pružajući jasnoću o ulozi svake osobe, postavljanju etičkih granica i definiranju opsega odgovornosti. Također naglašava važnost pristanka, povjerljivosti i profesionalnih granica, što je osobito važno u radu sa štićenicama koje su ranije mogle doživjeti narušeno povjerenje. Razumijevanje ovih uloga nije samo administrativno pitanje - ono je temelj stvaranja sigurnih, osnažujućih i održivih mentorskih odnosa.

3.1. Uloge mentora i štićenica

U odnosu između mentora i štićenice jasnoća u vezi s ulogama iznimno je važna. I mentori i štićenice u taj odnos unose određena očekivanja i odgovornosti. Kada se o njima otvoreno

⁹ Roma Civil Monitor, *A synthesis of civil society's reports on the quality of the national strategic frameworks for Roma equality, inclusion, and participation*, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8dc05433-a82d-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en>

razgovara i kada se međusobno poštuju, mentorski proces postaje učinkovitiji, pravedniji i osnažujući za sve uključene.

ULOGA MENTORA

Mentori nisu stručnjaci koji daju odgovore ili usmjeravaju iz pozicije autoriteta. Umjesto toga, oni djeluju kao facilitatori i saveznici - osobe koje hodaju uz štičenicu, pružaju joj podršku u prepoznavanju ciljeva i snalaženju u izazovima. U nastavku su navedeni neki od najvažnijih zadataka mentora prije i tijekom samog mentorskog procesa.

Stvaranje sigurnog i kulturološki osjetljivog okruženja

Od mentora se očekuje da stvaraju okruženje u kojem se mlade Romkinje osjećaju poštovano, emocionalno sigurno i kulturološki shvaćeno. To započinje kulturološkom poniznošću, koja se definira kao kontinuirana samorefleksija o tome kako vlastiti identitet, moć i privilegije utječu na mentorski odnos.

MENTOR: The National Mentoring Partnership naglašava da kulturološki osjetljivi mentori prepoznaju kako sustavi potlačenosti oblikuju životna iskustva te da zanemarivanje tih dinamika može oslabiti povjerenje i dovesti do prijevremenog prekida odnosa¹⁰.

Podrška štičenicima u postavljanju vlastitih ciljeva

Mentori pružaju podršku štičenicama u definiranju vlastitih ciljeva, bilo obrazovnih, osobnih ili profesionalnih, te u razvoju praktičnih koraka za njihovo ostvarenje. Takav model, utemeljen na osnaživanju, poštuje autonomiju štičenicice i njezinu sposobnost donošenja odluka. *The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop)* ističe vrijednost ovakvih pristupa vođenih od strane polaznika, koji potiču samopouzdanje i angažman.

Održavanje etičkih granica i prepoznavanje potrebe za dodatnom podrškom

¹⁰ Mentor (2022) *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>

Važno je da mentori ostanu unutar granica svoje stručnosti te da, kada je potrebna specijaliziranija podrška, štićenice upute na odgovarajuće službe ili stručnjake. Takvo postavljanje profesionalnih granica predstavlja jedno od temeljnih načela etike mentorstva¹¹.

Primjena refleksivne prakse

Mentorstvo može uključivati emocionalno zahtjevan rad, osobito u radu s osobama koje su doživjele diskriminaciju, isključenost ili traumu. Kako bi očuvali vlastitu dobrobit i etičnost u radu, mentori se potiču na redovitu samorefleksiju te, kad god je moguće, na sudjelovanje u superviziji s kolegama. Takav pristup usklađen je s međunarodnim standardima mentorstva, koji refleksivnu praksu ističu kao jedno od temeljnih etičkih načela¹².

ULOGA ŠTIĆENICA

Štićenice nisu pasivne primateljice savjeta, već aktivne sudionice koje sudjeluju u oblikovanju mentorskog odnosa i preuzimaju odgovornost za vlastiti razvoj, na svakoj razini. U nastavku su navedeni neki od najvažnijih zadataka štićenica u mentorskome procesu.

Definiranje i ostvarivanje vlastitih ciljeva

Štićenice se potiče da same postave svoje ciljeve, prepoznaju vlastite potrebe i aktivno upravljaju vlastitim napretkom. Uloga mentora jest pružiti podršku u tom procesu kroz pažljivo slušanje, ohrabivanje i praćenje napretka, ali ne kroz usmjeravanje. Učinkovito mentorstvo započinje onoga trenutka kada se štićenice osjećaju osnaženo da preuzmu inicijativu i same definiraju što za njih znači uspjeh¹³.

Transparentan angažman i poštovanje

Uzajamno poštovanje i otvoren dijalog ključni su elementi uspješnog mentorstva. Štićenice se potiče da izraze svoja očekivanja, postavljaju pitanja, podijele zabrinutosti i daju povratne informacije. *The International Coaching Federation* naglašava važnost iskrenosti, otvorene

¹¹ European Mentoring and Coaching Council & Association for Coaching (2016) *GLOBAL CODE OF ETHICS For Coaches & Mentors*, <https://www.emccglobal.org/leadership-development/ethics/>

¹² International Coaching Federation (2024) *ICF Code of Ethics*, <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>

¹³ Mentor (2022) *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>

razmjene i zajedničkog postavljanja ciljeva kao temelja za održavanje povjerenja i etičnosti u mentorskim odnosima¹⁴.

Postepeno povjerenje

Povjerenje se ne stvara automatski, osobito kod mladih Romkinja koje su možda doživjele isključenost, diskriminaciju ili neuspjeh institucija. Od štićenica se ne očekuje da se odmah otvore; umjesto toga, mentori trebaju pokazati dosljednost, pouzdanost i poštovanje, omogućujući da se povjerenje razvija prirodno, s vremenom. Portal *Mentor* preporučuje da mentori koji rade s marginaliziranom mladeži pristupaju odnosima s puno strpljenja, dosljednosti i empatije¹⁵.

Ovo nije priručnik namijenjen štičenicama te stoga ne sadrži smjernice izravno usmjerene njima. Upravo je to jedan od razloga zbog kojih su uloge štićenica u ovom kontekstu ponovno usmjerene na same mentore i njihova postupanja, koja donose određene posljedice, u ovom slučaju pozitivne, poput izgradnje povjerenja, poticanja otvorenosti štićenice i jačanja odnosa.

Zajedničke odgovornosti

Mentorstvo je suradnički odnos utemeljen na uzajamnosti, brizi i zajedničkoj predanosti. I mentori i štićenice doprinose uspjehu tog partnerstva kroz:

- Uspostavljanje jasnih očekivanja i granica
- Njegovanje iskrenosti i međusobnog poštovanja u komunikaciji
- Pravodobno i konstruktivno rješavanje nesporazuma
- Vrednovanje procesa kao prilike za uzajamno učenje i razvoj

¹⁴ International Coaching Federation (2024) *ICF Code of Ethics*, <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>

¹⁵ Mentor (2022) *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>

Uloga je mentora već na samom početku odnosa pomoći štíćenici da shvati kako je mentorstvo **zajedničko** putovanje usmjereno prema osnaživanju i solidarnosti.

3.2. Izgradnja uzajamnih odnosa temeljenih na poštovanju

Uspješan mentorski odnos temelji se na mnogo više od dobrih namjera - njegova kvaliteta ovisi o snazi veze između mentora i štíćenice. U središtu te veze nalaze se dva ključna načela: **poštovanje** i **uzajamnost**.

Poštovanje u mentorstvu znači promatrati drugu osobu kao cjelovitu, sposobnu i dostojnu pažnje. Ono podrazumijeva slušanje bez osuđivanja, poštivanje granica te prepoznavanje da svaka osoba u odnos unosi vlastito znanje, iskustvo i uvid. Poštovanje dopušta razlike u identitetu, podrijetlu ili perspektivi, bez pokušaja da ih se nadvlada ili „ispravi“.

Uzajamnost, s druge strane, gradi poštovanje. Ona znači da odnos nije jednosmjernan. Dok mentori pružaju smjernice i podršku, štíćenice također oblikuju to iskustvo - kroz vlastita promišljanja, povratne informacije, znatiželju i osobna životna iskustva. Kada se obje strane osjećaju cijenjeno i saslušano, odnos postaje prostor za **zajedničko učenje** i uzajamni razvoj. Uzajamno mentorstvo omogućuje povezivanje različitih identiteta, kultura, razina iskustva ili sličnih čimbenika, čime se otvara prostor za sve ono što je prethodno opisano¹⁶.

Izgradnja odnosa utemeljenog na poštovanju i uzajamnosti ne događa se sama od sebe. Zahtijeva promišljenu komunikaciju, jasnoću uloga te spremnost na redovito preispitivanje i prilagodbu kako se odnos razvija. Kada je takav temelj postavljen, mentorstvo može nadmašiti razinu davanja savjeta i prerasti u istinski suradnički proces.

Kao što je već opisano, mentorstvo je **dvosmjernan** proces - ako nešto daješ, budi spreman i nešto primiti zauzvrat. Očekuješ da će štíćenica naučiti nešto od tebe, ali i ti moraš biti spreman učiti od nje - o njezinom iskustvu, perspektivi te iz njezinih životnih priča koje ti mogu donijeti dublje

¹⁶ Pursell, H. (2024) Guider, *What is Reciprocal Mentoring? Balanced Learning in Enterprise*, <https://guider-ai.com/blog/what-is-reciprocal-mentoring-balanced/#:~:text=Reciprocal%20mentoring%20in%20organisations%20means,deeper%20understanding%20of%20diverse%20viewpoints>.

razumijevanje i pomoći ti da prilagodiš svoj pristup. It gives you more depth and supports generating unique solutions and approach to various challenges¹⁷.

U mentorskim odnosima s mladim Romkinjama ta načela zahtijevaju osobitu pažnju. Poštovanje mora obuhvaćati svijest o povijesnim nepravdama, marginalizaciji i iskustvima isključenosti. Uzajamnost se možda neće razviti odmah, a njezino prerano očekivanje može nenamjerno reproducirati obrasce moći od kojih su se te mlade žene naučile štititi. Za mentore to znači biti spreman u početku dati više - slušati bez zahtijevanja otvorenosti, dosljedno pružati podršku čak i kada se povjerenje razvija sporo te prepoznati da se uzajamnost gradi s vremenom, a ne da se podrazumijeva sama po sebi.

Tvrtka PLD, koja nudi *online* mentorsku platformu i softver, predstavila je korisnu i praktičnu metodologiju za postizanje uzajamnog mentorskog procesa. Prvi korak jest uspostavljanje osnovnih pravila, koja čine čvrst temelj i pomažu u izgradnji odnosa utemeljenog na jasnoći i povjerenju. Skup osnovnih pravila obuhvaća sljedeće:

- Pružite strukturu i smjernice za razvoj mentorskog odnos
- Razjasnite što svaka osoba želi dobiti iz ovog iskustva i definirajte očekivanja s obje strane
- Jasno definirajte uloge i odgovornosti već na samom početku
- Otvorite razgovor o osobnim granicama ili ograničenjima
- Utvrdite na koji će se način čuvati povjerljivost i što to konkretno znači u praksi
- Naglasite da i mentor i štíćenica imaju važnu ulogu u očuvanju integriteta mentorskog odnosa¹⁸

Kad su uzajamno poštovanje i briga postavljeni kao temelj, sljedeći je korak oblikovati odnos kroz jasne i promišljene prakse. Uspostava mentorskog procesa koji potiče uzajamnost zahtijeva više od same dobre volje, ona uključuje strukturu, dijalog i zajedničku odgovornost od samog početka. Uz prethodno navedena osnovna pravila, sljedeći elementi mogu pomoći da se taj proces pokrene:

¹⁷ Holmes, H. (2023) Mentorloop, *Why Reciprocity Improves Mentor-Mentee Relationships*, <https://mentorloop.com/blog/why-reciprocity-improves-mentor-mentee-relationships/>

¹⁸ PLD, *Reciprocal Mentoring*, https://www.pldmentoring.com/docs/PLD_Reciprocal_Mentoring.pdf

- **Budite spremni suočiti se s nelagodom**

Neki razgovori mogu biti neugodni ili zahtjevni, osobito kada se dotiču osjetljivih tema. Izbjegavanje takvih razgovora može ograničiti napredak, dok im se promišljenim i pažljivim pristupom može izgraditi povjerenje.

- **Prepoznajte pogreške i nastojte ih ispraviti**

Pogreške se mogu dogoditi, osobito pri suočavanju s kulturološkim razlikama ili pristranostima. Važno je prepoznati kada nešto izazove nelagodu ili štetu te reagirati preuzimanjem odgovornosti, a ne obrambenim stavom.

- **Ostanite otvoreni za povratne informacije**

Davanje i primanje povratnih informacija ključno je, čak i kada izaziva nelagodu. Za mentore to može značiti prihvaćanje uvida osobe s manje iskustva, ali s potpuno drugačijim životnim okolnostima i pozadinom. Za štíćenice to može značiti iskreno promišljanje o područjima u kojima mogu napredovati.

- **Ispunjavajte preuzete obaveze**

Kada se dogovore određene aktivnosti ili ciljevi, obje strane trebaju biti spremne preuzeti odgovornost za njihovo ispunjenje. Time se gradi povjerenje i pokazuje poštovanje prema vremenu i uloženom trudu druge osobe, a ujedno se potiče briga, poštivanje granica i spremnost na otvaranje kako se povjerenje produbljuje. Sve to vodi prema autentičnosti, jer mentorski odnosi postaju snažniji kada su obje osobe iskrene i to ne samo o uspjesima, već i o pogreškama, sumnjama i preprekama.

- **Primijenite aktivno slušanje**

Posvetite potpunu pažnju tijekom razgovora. Suzdržite se od odgovaranja prije nego što druga osoba završi s govorom.¹⁹

¹⁹ PLD, *Reciprocal Mentoring*, https://www.pldmentoring.com/docs/PLD_Reciprocal_Mentoring.pdf

Zajedno, ovi koraci doprinose mentorskom odnosu koji je otvoren, utemeljen na poštovanju i doista uzajaman, čak i ako je za izgradnju uzajamnosti potrebno vrijeme. Ne radi se o savršenstvu, već o iskrenosti i pažnji u načinu na koji se odnos oblikuje i održava.

3.3. Etička načela: pristanak, povjerljivost, granice

Mentorski odnosi ne počivaju samo na dobrim namjerama već zahtijevaju jasnu etičku osnovu. Prije nego što se izgradi povjerenje, i mentori i štićenice trebaju razumjeti etička očekivanja koja oblikuju njihov zajednički rad. U kontekstu mentorstva koje uključuje marginalizirane ili ranjive sudionice, poput mladih Romkinja, ta su očekivanja posebno važna. Ključna područja obuhvaćaju informirani pristanak, jasnoću oko povjerljivosti te održavanje zdravih osobnih i profesionalnih granica. To nisu teme o kojima se razgovara samo jednom, već stalne točke promišljanja koje doprinose očuvanju odnosa utemeljenog na poštovanju i odgovornosti. Na to se kroz cijeli ovaj priručnik neprestano podsjeća, i to iz različitih perspektiva, jer u tako osjetljivim okruženjima lako je previdjeti granice koje se ne bi smjele prijeći.

PRISTANAK

Ako to već nije zakonski propisano, potpisani pristanak predstavlja znak uzajamnog poštovanja i povjerenja između mentora i štićenice. Traženje informiranog pristanka pokazuje da poštuješ autonomiju, dostojanstvo i pravo druge osobe na privatnost. Time se ujedno iskazuje transparentnost u vezi s tvojom ulogom, granicama odnosa i međusobnim očekivanjima. Pružanjem takve jasnoće od samog početka omogućuješ štićenici da donese informiranu odluku o tome želi li sudjelovati u procesu i na koji način želi biti uključena²⁰.

Važno je naglasiti da, osim ako to ne zahtijeva zakon ili pravila određene institucije, prikupljanje potpisanog obrasca pristanka možda nije nužno. Međutim, ono što je uvijek ključno, bez obzira

²⁰ LinkedIn, *What are the best practices for obtaining informed consent from your coachee or mentee?*, <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-practices-obtaining-informed-consent-1c>

na oblik, jest da pristanak bude jasan i informiran. Bilo da je izražen pisano, usmeno ili impliciran dogovorom, pristanak mora uvijek postojati i biti razumljiv objema stranama.

Ako odlučiš koristiti pisani pristanak, to možeš učiniti, primjerice, putem ugovora o mentorstvu. Internetska stranica *Art of Mentoring* nudi kratki primjer takvog ugovora koji možeš upotrijebiti kao predložak. Kada je to potrebno i primjereno, ugovor treba prilagoditi specifičnostima vlastitog mentorskog odnosa. Pristupiti mu možeš ovdje - <https://artofmentoring.net/wp-content/uploads/2021/08/Mentoring-Agreement.pdf>.

U mentorstvu se često pojavljuju situacije bez jednoznačnih odgovora, u kojima ne postoji jasno „točno” ili „pogrešno” rješenje. Takva neizvjesnost sasvim je normalna, osobito kada se radi o osobnim, emocionalnim ili kulturološkim okolnostima. Iako nije moguće predvidjeti ili kontrolirati svaki izazov, moguće je poduzeti promišljene korake kako bi se smanjila zbunjenost i spriječila šteta. Proaktivan pristup, ponajprije kroz jasnu komunikaciju, etičko promišljanje i transparentno postavljanje granica, pomaže u stvaranju stabilnog temelja, čak i kada je sama situacija složena.

POVJERLJIVOST

Nadovezujući se na prethodnu točku, povjerljivost predstavlja sljedeći ključni stup mentorstva, osobito u radu u kulturološki osjetljivim kontekstima. Poštivanje onoga što je podijeljeno u povjerenju gradi međusobno povjerenje i pomaže stvaranju sigurnog okruženja u kojem se štíćenice mogu slobodno izraziti. U zajednicama koje su doživjele diskriminaciju ili nepovjerenje prema institucijama, zaštita povjerljivosti nije samo dobra praksa, već temeljni izraz poštovanja i brige.

U *Ethical Guidelines for Mentoring pairs*, dokumentu koji izdaje University of Southampton (<https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>), promatraju se dvije razine povjerljivosti:

- Povjerljivost identiteta štíćenice
- Povjerljivost mentorskog razgovora

Prva razina prilično je jasna - odnosi se na poštivanje svih osobnih informacija koje štíćenica odluči podijeliti. U mentorstvu jedan na jedan to znači posebnu pažnju da se bez njezina izričitog

dopuštenja ne otkrivaju podaci koji bi je mogli identificirati. To se ne odnosi samo na ime, već i na podrijetlo, iskustva ili druge osobne informacije koje može otkriti tijekom zajedničkog rada.

U grupnom mentorstvu ovo postaje još važnije, budući da sudionice mogu dijeliti osobne informacije u zajedničkom prostoru. Mentori trebaju posebno paziti na poticanje poštovanja i sigurnosti unutar grupe. Iako povjerljivost ostaje temeljno načelo, važno je priznati da se u grupnim okruženjima potpuna privatnost ne može uvijek zajamčiti. Informacije podijeljene unutar grupe ne bi se smjele dijeliti izvan nje, osim ako štićenica (ili štićenice) na to izričito ne pristanu ili ako je oblik mentorstva unaprijed jasno objašnjen te su sudionice dale informirani pristanak na takve uvjete. Transparentnost o ograničenjima povjerljivosti prije početka procesa pomaže da sve uključene štićenice razumiju kontekst i same odluče što i kako žele podijeliti.

Druga razina povjerljivosti odnosi se na sadržaj mentorskih razgovora. I mentor i štićenica zajednički su odgovorni za zaštitu onoga što se tijekom susreta dijeli, osobito kada je riječ o osjetljivim ili osobnim temama. Ovo se pravilo primjenjuje na sve oblike mentorstva - individualne ili grupne, formalne ili neformalne. Informacije podijeljene u povjerenju ne smiju se prenositi niti otkrivati izvan mentorskog odnosa bez jasnog i izričitog pristanka štićenice.

U kontekstu grupnog mentorstva, poput radionica ili aktivnosti temeljenih na raspravi, sudionice mogu dijeliti kombinaciju općih uvida i osobnih iskustava. Dok se opća znanja ili ideje namijenjene učenju mogu češće otvoreno dijeliti - i to je često i poželjno - osobne ili osjetljive informacije uvijek treba tretirati kao povjerljive. Ključno je da mentori već na početku procesa jasno objasne koje se vrste informacija mogu dijeliti šire, a koje moraju ostati privatne. Rano postavljanje takvih očekivanja pomaže u stvaranju poštovanja i sigurnog okruženja za sve sudionice.

Postoje, međutim, i **granice povjerljivosti**. Ako mentor sazna za informaciju koja upućuje na to da je netko u opasnosti ili da se radi o nezakonitoj aktivnosti, može biti potrebno poduzeti odgovarajuće mjere. U takvim situacijama mentor bi najprije trebao potaknuti štićenicu da sama potraži pomoć ili poduzme potrebne korake. Povjerljivost se smije prekršiti samo u iznimnim okolnostima, i to uz najveću pažnju, transparentnost i osjetljivost prema zakonskim obvezama i pravilima zaštite koja vrijede u lokalnom kontekstu²¹.

²¹ University of Southampton, *Code of conduct for mentoring*, <https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>

GRANICE

Često se o njima govori, ali ih je lako zaboraviti ili zanemariti - zdrave granice temelj su etičnog mentorstva. One određuju okvire odnosa, što u njega pripada, a što ne. Jasno postavljene granice štite i mentora i štíćenicu te pomažu u održavanju povjerenja, poštovanja i emocionalne sigurnosti tijekom cijelog procesa.

Granice su osobito važne u mentorskim odnosima koji uključuju ranjivost, razlike u moći ili kulturološku složenost, što je često slučaj u radu s mladim Romkinjama. Bez jasno postavljenih granica, odnos se lako može pretvoriti u nešto što mu nije bila svrha, primjerice, postati previše osoban, previše usmjeravajući ili čak nenamjerno štetan.

National Institutes of Health (NIH) USA, u svojoj publikaciji *Setting Boundaries in Mentoring Relationships* (NIH-HHS Mentoring Program), jasno razlikuju uloge mentora i štíćenica, ali i njihove zajedničke odgovornosti u mentorskom procesu. Te uloge izravno utječu na poštivanje granica tijekom cijelog procesa, čime ostvaruju značajan učinak na kvalitetu i uspješnost mentorstva.

Mentori

- Kakav će pristup mentoru imati štíćenica? Hoćete li biti dostupni između susreta? Ako da, na koji način i u kojem vremenu?
- Podrazumijeva li mentorstvo stalnu dostupnost u bilo kojem trenutku ili postoje granice koje određuju način i vrijeme komunikacije?
- Održavaju li se sastanci ili provjere isključivo prema dogovoru? Na koji način preferirate da vas se kontaktira - putem e-pošte, telefona ili poruke, i u kojem vremenskom razdoblju?
- Koji su oblici telefonske ili *online* komunikacije primjereni? Rano postavljanje takvih očekivanja pomaže u sprječavanju nesporazuma.

Štíćenice

- Nemojte se previše oslanjati na svog mentora. Mentori su tu da vas podrže i usmjere, a ne da riješe sve probleme ili budu dostupni u svako doba dana.
- Razmislite o vlastitim granicama. Zapitajte se: „Što bi za mene bilo preblisko, prebrzo ili previše?“

- Iskoristite vrijeme sa svojim mentorom na najbolji mogući način. Pripremite se za sastanke, razmislite o svojim ciljevima i unesite jasnoću u odnos.
- Imajte na umu da mentor nije vaša jedina podrška. Postoje i drugi resursi i stručnjaci kojima se možete obratiti kada je to potrebno.

Oboje

- Razgovarajte o ulogama i odgovornostima. Jasno definirajte što možete ponuditi i što izlazi izvan vaše uloge.
- Dogovorite koliko ćete se često sastajati, koliko će trajati susreti te koji je najbolji način komunikacije između sastanaka.
- Nemojte se zadržati samo na osnovnom dogovoru o povjerljivosti - razgovarajte o tome što povjerljivost zapravo znači u stvarnim situacijama. Što ćete oboje učiniti ako se pojave osjetljive informacije ili ako je uključena treća osoba?²²

3.4. Za što mentori *nisu* zaduženi? (npr. terapija, stručna podrška u rješavanju pojedinačnih slučajeva)

Iako mentorstvo može biti snažan izvor ohrabrenja, jasnoće i podrške, važno je razumjeti granice mentorske uloge. Mentori nisu terapeuti, socijalni radnici, pravni savjetnici niti osobe za krizne intervencije. Njihova je svrha pružiti vodstvo, a ne izravno intervenirati. Poznavanje granica mentorstva štiti i mentora i štitićenicu te osigurava da odnos ostane etičan, usmjeren i siguran. U sljedećem poglavlju detaljnije se razmatraju česte zablude i pogrešna shvaćanja o mentorstvu.

- **Mentorstvo je isto što i *coaching* ili obuka**

Dok su *coaching* i obuka često usmjereni na izvedbu, postizanje ciljeva ili razvoj određenih vještina, mentorstvo se više odnosi na dugoročni osobni i profesionalni razvoj. Ono se temelji na

²² National Institutes of Health, *Setting Boundaries in Mentoring Relationships NIH-HHS Mentoring Program*, <https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/working-nih/mentoring/pdf/8-relationship-boundaries.pdf>




odnosu, manje je strukturirano i oblikuje se prema ciljevima i kontekstu štićenice, a ne prema unaprijed zadanom programu ili popisu zadataka.

- **Mentor mora imati sve odgovore**

Od mentora se ne očekuje da bude rješavatelj problema ili stručnjak za sve. Njegova je uloga slušati, poticati na promišljanje, dijeliti relevantna iskustva i usmjeravati proces donošenja odluka, ali ne i voditi svaki pojedini korak.

- **Mentorstvo zamjenjuje terapiju ili stručnu podršku**

Mentorstvo nije zamjena za savjetovanje o mentalnom zdravlju, koordinaciju podrške za pojedinca niti za pravno savjetovanje. Iako mentori mogu pružiti empatiju i ohrabrenje, trebali bi uvijek ostati unutar okvira svoje uloge te, kada je potrebno, uputiti štićenicu stručnjacima. Ako je mentor ujedno i stručnjak u određenom području, za takav oblik angažmana postoji drugo vrijeme i mjesto.

MENTOR, COACH, THERAPIST: HOW DIFFERENT ARE THEY?			
	 Mentor	 Coach	 Therapist
Accreditation	No accreditation required. Training recommended	Formal accreditation and training is common (although it is an unregulated industry)	Formal accreditation and training required
Approach	Has different mentoring styles for different situations. Tends to be directive than a coach	Reflective questioning and believes the mentee "has the answers"	May use different psychology or therapy techniques, heals past trauma
Topics	Professional topics (personal only to build rapport).	Personal & professional topics	Personal & historical topics

Slika 1. Mentor, coach, terapeut: koliko se zapravo razlikuju?²³

²³ Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>

Gore prikazana slika povezuje dvije prethodno spomenute zablude i jasno razlikuje tri različite uloge koje se često međusobno poistovjećuju (Mentorloop, 2025).

- **Mentorstvo je jednosmjerna ulica**

Mentorstvo nije odnos u kojem jedna osoba podučava, a druga samo pasivno prima znanje. To je dvosmjernan odnos u kojem i mentor i štíćenica unose vrijedne uvide, iskustva i perspektive. Iako mentor može imati više iskustva u određenom području, to ne znači da posjeduje svo znanje niti da uvijek vodi razgovor. Formati poput mentorstva među kolegama/vršnjacima, obratnog mentorstva i grupnog mentorstva prepoznaju da učenje može teći u više smjerova. Najvrjedniji mentorski odnosi temelje se na uzajamnoj znatiželji, zajedničkom razvoju i poštovanju različitih oblika znanja.

- **Mentorstvo može riješiti svaki problem**

Mentorstvo je snažan alat, ali nije rješenje za sve. Može potaknuti razvoj, samopouzdanje i povezanost, no ne može samo po sebi riješiti sustavne probleme, promijeniti kulturu ili zamijeniti odgovornost institucija. Treba ga promatrati kao jedan, važan dio šireg sustava podrške²⁴.

- **Mentori su odgovorni za rast i odluke štíćenica**

Mentori imaju važnu ulogu u podršci razvoju štíćenice, ali ta podrška ima svoje granice. Mogu dijeliti znanje, postavljati korisna pitanja i nuditi iskrenu perspektivu, ali ne mogu, niti bi trebali, donositi odluke umjesto štíćenice. Razvoj ne znači savršeno slijediti savjete, već izgraditi samopouzdanje u vlastito prosuđivanje. Čak i ako štíćenica odabere drugačiji put od onoga koji mentor predlaže, mentorski odnos i dalje ima svoju vrijednost²⁵.

- **Mentorstvo uzima previše vremena**

Mentorstvo ne mora predstavljati veliko vremensko opterećenje. Zahvaljujući fleksibilnim oblicima, poput udaljenih ili virtualnih susreta, mentorstvo se može lakše uklopiti u užurbane rasporede. Mnogi učinkoviti mentorski odnosi zahtijevaju samo nekoliko sati mjesečno - obično

²⁴ Winstanely, G. (2025) Mentorloop, *Top 5 Misconceptions About Mentoring: What Mentoring Is Not*, <https://mentorloop.com/blog/what-mentoring-is-not/>

²⁵ Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>

jedan sat za sam susret te još jedan za pripremu ili naknadne aktivnosti. Kada mentori i štićenice dogovore redoviti ritam i koriste jednostavne alate za organizaciju, mentorstvo može biti i izvedivo i doista korisno²⁶.

Ipak, važno je priznati da ta fleksibilnost nije svima jednako dostupna. Ekonomske prepreke, ograničen pristup digitalnim alatima ili nedostatak digitalne pismenosti mogu otežati udaljenu komunikaciju, osobito u kontekstu rada s Romkinjama ili drugim osobama iz nedovoljno podržanih zajednica. U takvim slučajevima mogu biti potrebni susreti uživo ili prilagođeni oblici podrške kako bi mentorstvo doista bilo uključivo i pravedno. Vrijeme se pritom ne bi trebalo promatrati samo kao pitanje rasporeda, već i kao pitanje pristupa, potrebe i ravnopravnosti.

2. DIO: MENTORIRANJE (Tematske jedinice)

Tri detaljna metodička vodiča s aktivnostima, alatima, refleksijom i praktičnim uputama te dva modula utemeljena na kompetencijama

U ovom se dijelu obrađuje pet različitih modula koji se usredotočuju na sposobnost mentora da uključi štićenice u njihov svakodnevni rad. Prva tri modula istražuju tri različite metode uključivanja između mentora i štićenice, **nadopunjene kompetencijama** koje su prilagođene specifičnostima svake metode, ali su istodobno primjenjive u mentorskoj praksi općenito. Pet ključnih kompetencija koje ćete razviti u nadolazećim modulima su sljedeće:

1. Razvoj etičnih, na povjerenju i empatiji utemeljenih mentorskih odnosa

Mentori grade sigurno, poštujuće i povjerljivo okruženje kroz etično djelovanje, aktivno slušanje i dosljednost, što je osobito važno za štićenice koje su u prošlosti možda doživjele marginalizaciju ili narušeno povjerenje.

2. Uključivanje kroz kulturološki osjetljive i interseksijske prakse

²⁶ Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>

Mentori prepoznaju složene identitete i društvene stvarnosti mladih Romkinja te primjenjuju uključive i osjetljive pristupe koji propituju stereotipe i stvaraju prostor za sve glasove.

3. Primjena fleksibilnih mentorskih metoda prilagođenih grupnim i individualnim potrebama

Mentori prilagođavaju svoj stil kroz tri metode uključivanja (npr. individualni rad, rad u malim grupama, rad u većim grupama), pritom održavajući jasnoću, strukturu i osjetljivost na dinamiku grupe te njezine promjenjive potrebe.

4. Pružanje podrške štíćenicama u postavljanju ciljeva, planiranju aktivnosti i snalaženju unutar sustava

Mentori osnažuju štíćenice da prepoznaju svoje težnje, zajednički oblikuju ciljeve i poduzmu konkretne korake, istodobno ih usmjeravajući da s pouzdanjem pristupe obrazovnom, radnom, zdravstvenom i pravnom sustavu.

5. Prakticiranje reflektivnog, održivog mentorstva s fokusom na učinak

Mentori prate napredak, promišljaju vlastiti pristup i traže povratne informacije radi stalnog unaprjeđenja. Aktivno upravljaju emocionalnim granicama te sudjeluju u superviziji ili međusobnoj podršci s kolegama kako bi izbjegli *burnout* i osigurali dugoročnu učinkovitost.

4. Metode mentoriranja: uvod

Uspjeh mentoriranja ne ovisi samo o dobroj volji ili osobnoj povezanosti - uvelike ovisi o tome kako je sam proces strukturiran. Metode koje odaberemo oblikuju način na koji se gradi povjerenje, postavljaju i ostvaruju ciljevi te suočava s izazovima. Bez promišljene metodologije, čak i najposvećeniji mentori mogu teško uspostaviti smisleno uključivanje. Kada je riječ o Romkinjama, osobito onima koje se suočavaju sa sustavnom isključenošću, metode mentoriranja moraju biti ne samo učinkovite, nego i sigurne, prilagodljive te osnažujuće.

Kod biranja odgovarajuće metode postoje tri ključne faze:

- prepoznavanje profila, okruženja i ciljeva štíćenice (ali donekle i mentora)
- regrutiranje mentora i štíćenica u program

- proces uparivanja mentora i štićenica

1. Prepoznavanje profila, okruženja i ciljeva štićenice (ali donekle i mentora)

Prije odabira metode mentoriranja važno je razumjeti tko su štićenice, u kakvom se okruženju nalaze i što žele postići. U radu s mladim Romkinjama ovaj korak ima osobitu važnost. Zbog širokog raspona čimbenika poput društvene isključenosti, diskriminacije, rodne nejednakosti, različitih razina osobnog razvoja, obiteljskih okolnosti te neujednačenog pristupa obrazovanju ili uslugama, proces mentoriranja mora započeti s osjetljivošću, znatiželjom i čvrstom predanošću pristupu koji polazi od stvarnih okolnosti svake pojedine osobe. Nijedna štićenica neće donijeti isto iskustvo, istu razinu spremnosti niti jednake potrebe, zbog čega razumijevanje njihova jedinstvenog konteksta nije samo korisno, već nužno.

I. Tko prepoznaje potrebu i kontekst?

Ne postoji jedan put. Prepoznavanje/identificiranje može biti:

- **Vođeno od strane koordinatora:** putem škola, društvenih centara ili organizacija civilnog društva koje surađuju s romskim zajednicama i aktivno mapiraju potrebe štićenica te prilike za mentoriranje. Primjer za to je istraživanje provedeno u sklopu projekta RomniME, koje je rezultiralo sveobuhvatnim, objedinjenim izvješćem javno dostupnim za uvid.
- **Pokrenuto od strane mentora:** kada potencijalni mentor, koji je često već aktivan u zajednici, prepozna potrebu za podrškom te sam inicira i poduzima korake kako bi na nju odgovorio.
- **Pokrenuto od strane štićenice:** kada mlada Romkinja sama izrazi interes ili prepozna uzor, odnosno odraslu osobu od povjerenja, kao mogućeg mentora.

Neformalno prepoznavanje jednako je valjano, pa čak i ponekad značajnije od formalnog upisa u program. Povjerenje, dobra povezanost i zajedničko iskustvo često nastaju prije nego što se uspostavi formalna struktura (npr. kroz spontano pružanje podrške tijekom radionice u zajednici ili sličnih aktivnosti, redovite razgovore u lokalnom centru ili klubu mladih, zajedničko iskustvo diskriminacije raspravljeno u sigurnom okruženju ili neformalno ohrabivanje od strane vršnjaka,

učitelja itd.). U takvom kontekstu uloga koordinatora može se preoblikovati u ulogu fasilitatora, koji pomaže da se ta organska povezanost pretvori u održiv, ciljno usmjeren proces mentoriranja.

II. Kako se razumije profil i kontekst štíćenice?

Bilo formalno ili neformalno, razumijevanje situacije štíćenice može uključivati:

- promatranje ili slušanje u društvenim okruženjima
- provođenje kratkih intervjua ili grupnih razgovora
- pregled saznanja iz postojećih istraživanja ili procjena potreba koje već ukazuju na jasne i dugotrajne praznine i potrebe podrške

III. Što se identificira/prepoznaje?

- **Profil štíćenice:** dob, težnje, strahovi, kulturološka očekivanja i preferencije u komunikaciji
- **Okruženje:** formalno ili neformalno, javno ili privatno, uživo ili na daljinu - što zaista pruža osjećaj sigurnosti i pristupačnosti?
- **Ciljevi:** kratkoročni i dugoročni, osobni ili kolektivni - trebaju li emocionalnu podršku, akademsku pomoć, profesionalno usmjeravanje ili jednostavno nekoga tko će ih saslušati?

Potreba je već prisutna. Zadatak nije stvarati je, već joj odgovoriti odgovarajućom strukturom, tonom i alatima, prilagođenima pojedincima ili grupama. Često je dovoljno samo slušati, jer svakodnevni trenuci poput neformalnih razgovora, zajedničkih aktivnosti ili malih djela podrške također mogu pružiti vrijedne uvide u potrebe i spremnost osobe.

2. Regrutiranje sudionika (mentora i štíćenica)

Kada su potrebe i kontekst potencijalnih štíćenica bolje shvaćeni, sljedeći je korak identificirati tko bi mogao sudjelovati i kako ih uključiti na način koji je uključiv, relevantan i pošten. Regrutiranje sudionika nije samo popunjavanje uloga, već gradi temelj za povjerenje i kompatibilnost. U kontekstu mentoriranja Romkinja to često zahtijeva dodatnu pažnju kako se ne bi nenamjerno ojačale hijerarhije, pretpostavke ili ranija iskustva isključenosti.

I. Kako se provodi regrutiranje sudionika

Uključivanje sudionika može poprimiti različite oblike i ne mora uvijek započeti formalno. Ovisno o kontekstu, mentori i štićenice mogu biti:

- **izravno regrutirani od strane koordinirajućeg ili posredničkog subjekta**, poput nevladine organizacije, škole, lokalnog pružatelja usluga ili organizacije kojom upravljaju Romi
- **identificirani putem pouzdanih veza u zajednici**, poput vršnjačkih medijatora, osoba koje rade s mladima ili odgojno-obrazovnih djelatnika koji su već aktivni u romskim zajednicama
- **samoprijavljeni ili organski povezani**, kada mentor ili štićenica pokreće proces temeljem prepoznavanja potrebe ili prilike

Ta fleksibilnost je važna. Ponekad su mentori i štićenice već neformalno povezani - možda kroz zajednička iskustva ili postojeću podršku - a tek kasnije taj odnos poprima strukturiraniji oblik.

II. Što je važno kod regrutiranja

Ne radi se samo o tome tko je dostupan, već o tome tko je prikladan za metodu rada, ciljeve i profil štićenika:

- Kod **mentoriranja jedan na jedan**, ključni su osobna predanost, razvijene međuljudske vještine i kulturna osjetljivost
- Kod **grupnog mentoriranja** važnije postaju sposobnost vođenja rasprava, upravljanja grupnom dinamikom i stvaranja prostora u kojem različiti glasovi mogu biti saslušani.
- Bez obzira na metodu, mentori trebaju imati sposobnost pružanja podrške bez prelaska granica, a štićenice trebaju biti pozvane - ne prisiljene - na sudjelovanje

III. Obraćanje pozornosti na prepreke

U romskim zajednicama prepreke u regrutiranju mogu uključivati nepovjerenje prema formalnim institucijama, ograničen pristup digitalnim platformama, strukturni rasizam ili praktične poteškoće poput prijevoza i obiteljskih obaveza. Te čimbenike potrebno je aktivno uzeti u obzir i

rješavati ih tijekom procesa regrutiranja, a ne ih tretirati naknadno. Korištenje poznatih prostora, razgovori uživo i uključivanje članova zajednice mogu pomoći u smanjenju tih prepreka.

Uspješno regrutiranje ne ovisi isključivo o brojnosti, već zahtijeva kvalitetu povezanosti i jasnoću očekivanja od samog početka.

3. Proces uparivanja

Kada su mentori i štíćenice odabrani, fokus se preusmjerava na način na koji će biti upareni te na to koji oblik mentoriranja će ih najbolje podržati. Uparivanje se ne temelji isključivo na sličnostima ili dostupnosti - cilj je stvoriti uvjete u kojima se mogu razvijati povjerenje, komunikacija i proces učenja. Odabrana metoda (mentoriranje jedan na jedan ili grupno mentoriranje) treba biti usklađena s potrebama štíćenice i mogućnostima mentora, uzimajući u obzir i kontekst u kojem se mentoriranje odvija.

I. Kako može funkcionirati proces uparivanja

Ne postoji jedinstvena formula za savršeno uparivanje. U nekim programima mentore i štíćenice **povezuje koordinator** koji ima uvid u njihove profile. U drugim slučajevima uparivanje se može dogoditi **prirodnije**, osobito kada se osobe već poznaju ili imaju međusobno povjerenje. Kada se koristi formalno uparivanje, korisno je uzeti u obzir sljedeće:

- Preferencije u komunikaciji
- Razinu ugodnosti i dostupnost
- Zajedničke interese ili životna iskustva
- Jezičnu ili kulturnu bliskost, ako je relevantno

U fleksibilnijim okruženjima štíćenice mogu birati mentora iz dostupne skupine, ili se mentori mogu povezati s manjom grupom umjesto s jednom osobom. Ta prilagodljivost posebno je važna za marginalizirane skupine, gdje štíćenice možda žele biti uparene s osobom za koju osjećaju da

će doista razumjeti njihov položaj - ili s nekim izvan njihove zajednice, kako bi se sačuvala privatnost i osobne granice.

II. Odabir metode: što najviše odgovara?

Metoda mentoriranja trebala bi odražavati spoznaje o profilu štićenice i o okruženju u kojem se mentoriranje provodi:

- **Mentoriranje jedan na jedan** najčešće je najbolje za izgradnju povjerenja, razgovor o osjetljivim temama ili pružanje podrške prilagođene pojedincu.
- **Mentoriranje u malim grupama (do šest štićenica)** može biti vrlo učinkovito kada sudionice imaju koristi od razmjene iskustava s vršnjakinjama, a pritom se zadržava bliska i podržavajuća dinamika.
- **Mentoriranje u većim grupama (više od šest štićenica)** može biti učinkovito za strukturirane susrete, radionice ili aktivnosti podizanja svijesti, osobito kada je cilj pružiti pristup znanju, uzorima ili potaknuti zajedničko promišljanje.

Posebice kada je riječ o Romkinjama, važno je prepoznati da se odgovarajuća metoda može mijenjati tijekom vremena. Neke mogu započeti u manjim grupama, a kasnije poželjeti osobniju podršku ili obrnuto. Cilj nije nametati strukturu, već podržati napredovanje i samoodređenje svake štićenice.

III. Budite jasni, ali fleksibilni

U trenutku uparivanja svi uključeni trebaju imati jasno definirana očekivanja: koliko će se često sastajati, u kojem okruženju, s kojom općom svrhom i koliko bi odnos mogao trajati. Istodobno, i mentori i štićenice trebaju imati osjećaj da se njihov odnos može razvijati te da struktura postoji kako bi služila njima, a ne obrnuto.

4.1. Modul 1: mentoriranje jedan na jedan

Mentoriranje jedan na jedan najosobniji je i najizravniji oblik mentoriranja. Uključuje jednog mentora koji blisko surađuje s jednom štićenicom kako bi se s vremenom izgradio odnos povjerenja i podrške. Ovaj oblik mentoriranja stvara prostor za smislen dijalog, usmjerenu podršku

i emocionalnu sigurnost, što je osobito važno pri radu s osobama koje su možda iskusile isključenost ili marginalizaciju.

U kontekstu mentoriranja Romkinja, okruženje jedan na jedan često služi kao početna točka za izgradnju povjerenja i otvaranje prostora za razgovor o osjetljivim temama na osoban i povjerljiv način. Zbog svoje fleksibilnosti i dubine, ova metoda može biti posebno učinkovita kada se štićenice još ne osjećaju ugodno u grupnim okruženjima ili kada njihove potrebe zahtijevaju individualniji pristup.

Ishodi učenja za ovaj modul su sljedeći:

- Razlikovati mentoriranje jedan na jedan od grupnih oblika mentoriranja
- Prepoznati glavne prednosti i rizike mentoriranja jedan na jedan
- Pokazati sposobnost uspostavljanja mentorskih odnosa
- Podržati samostalnost štićenice i postavljanje njezinih ciljeva

4.1.1. Definicija, snage i rizici

Kako je navedeno u definiciji na portalu **Big Brothers Big Sisters of Long Island**: „Mentoriranje jedan na jedan predstavlja strukturirani odnos u kojem mentor pruža individualiziranu podršku, ohrabrenje i usmjerenje štićenici. Za razliku od grupnog mentoriranja, ovaj pristup usredotočen je na izgradnju duboke, osobne povezanosti koja odgovara jedinstvenim potrebama i težnjama svake štićenice.“²⁷

Ova vrsta mentoriranja posebno je vrijedna u neformalnim ili zajednički utemeljenim okruženjima, gdje su individualna pažnja, izgradnja povjerenja i kulturna osjetljivost ključni, osobito pri radu s nedovoljno zastupljenim skupinama, poput mladih Romkinja.

SNAGE

Mentoriranje jedan na jedan nudi jedinstvene prednosti koje proizlaze iz njegove usmjerenosti i osobne prirode. Kada su mentor i štićenica dobro upareni i adekvatno podržani, ova metoda može

²⁷ Big Brothers Big Sisters of Long Island (2025) *One-to-One Mentoring: Why Personalized Guidance Matters*, <https://bbbsli.org/one-to-one-mentoring-why-personalized-guidance-matters/>

dovesti do značajnih promjena u osobnom, obrazovnom ili profesionalnom životu štićenice. Ključne prednosti uključuju:

- **Individualiziran pristup (personalizacija)**

Mentor može prilagoditi svoj pristup individualnim potrebama, ciljevima i tempu štićenice, pružajući podršku koja je smisleno usmjerena i ohrabrujuća.

- **Dublji fokus**

Bez ometanja koje može donijeti grupno okruženje, stvara se prostor za dublje bavljenje konkretnim izazovima, promišljanjima ili životnim težnjama.

- **Veća razina povjerenja**

Privatan i stabilan odnos potiče osjećaj psihološke sigurnosti. To je osobito važno za štićenice koje se suočavaju sa stigmom, diskriminacijom ili niskim samopouzdanjem.

- **Bolja komunikacija**

Budući da je u takvim odnosima uključeno manje osoba i postoji veća mogućnost izgradnje povjerenja, stvara se više prostora za jasnoću, otvorenost i zajednički jezik koji potiče osobni razvoj.

- **Veća odgovornost**

Struktura mentoriranja jedan na jedan često dovodi do jasnijih očekivanja i dosljednijeg praćenja napretka. Štićenice se mogu osjećati motiviranije za ostvarivanje svojih ciljeva i obaveza kada znaju da je njihov mentor posvećen i pažljivo prati njihov razvoj²⁸.

RIZICI

Iako mentoriranje jedan na jedan donosi brojne prednosti, ono također nosi i izazove koji zahtijevaju pažljivo razmatranje. Mnogi od tih rizika, poput emocionalnog opterećenja, stvaranja ovisnosti ili neusklađenih očekivanja, mogu se pojaviti u različitim oblicima mentoriranja.

²⁸ Reeves, M. (2022, updated 2025) Together, *One On One Mentoring: A Guide to Workplace Mentorship*, <https://www.togetherplatform.com/blog/one-on-one-mentoring>

Međutim, budući da je mentoriranje jedan na jedan izrazito osobno i često uključuje dublju emocionalnu povezanost, ti su rizici obično izraženiji.

Prepoznavanje ovih izazova na vrijeme pomaže mentorima i koordinatorima programa da unaprijed pripreme strategije za njihovo učinkovito upravljanje, čime se osigurava da mentorski odnos ostane zdrav, podržavajući i održiv.

- **Teškoće u dogovaranju redovitih susreta**

Pronalaženje termina koji odgovaraju i mentoru i štíćenici može biti izazovno, osobito kada je potrebno uskladiti druge obaveze ili se suočiti s preprekama poput prijevoza ili ograničenog pristupa digitalnim alatima.

- **Pretjerano ulaganje vremena i energije**

Mentori ponekad mogu osjećati pritisak da budu dostupni iznad svojih mogućnosti, što može dovesti do iscrpljenosti ili smanjene kvalitete podrške. Kako bi se to spriječilo, mentori bi od samog početka trebali postaviti jasne granice svoje dostupnosti, otvoreno komunicirati o svojim ograničenjima i davati prednost brizi o sebi. Važno je imati na umu da održivo mentoriranje ovisi o uravnoteženoj predanosti, a ne o stalnoj dostupnosti.

Nerealna očekivanja

I mentori i štíćenice ponekad mogu očekivati brz napredak ili rješenja koja samo mentoriranje ne može pružiti, što može dovesti do razočaranja ili frustracije.

Pretjerana ovisnost ili nejasnoće u ulozi

Štíćenice se ponekad mogu previše oslanjati na svog mentora pri donošenju odluka ili traženju emocionalne podrške, što može zamagliti granice i narušiti njihovu samostalnost. To se može izbjeći postavljanjem jasnih očekivanja o ulozi mentora i granicama podrške od samog početka, čime se štíćenici pomaže da razvije samopouzdanje u donošenju vlastitih odluka.

Nepravedno korištenje moći ili prebacivanje krivnje

Neravnoteža moći može dovesti do toga da mentori nesvjesno preuzmu dominaciju u razgovoru ili da se štíćenice osjećaju odgovornima za poteškoće i neuspjehe. Kako bi se to spriječilo, mentori bi trebali razvijati samosvijest, aktivno slušati i ostavljati prostor za glas štíćenice. Naglašavanje

partnerskog odnosa, a ne autoriteta, pomaže u održavanju odnosa temeljenog na poštovanju i ravnoteži.

Zavist ili nezadovoljstvo drugih

Odnosi mentoriranja jedan na jedan ponekad mogu izazvati osjećaje isključenosti ili ljubomore među vršnjacima ili unutar zajednice. Kako bi se to smanjilo, programi bi trebali promicati transparentnost u vezi s time kako se mentori i štićenice odabiru, poticati grupne aktivnosti uz individualno mentoriranje te graditi uključivu kulturu u kojoj se svatko osjeća cijenjeno.

Loše uparivanje

Razlike u stilovima komunikacije, vrijednostima ili očekivanjima mogu otežati povezivanje, povjerenje i napredak ako se ne uzmu u obzir već tijekom procesa uparivanja²⁹.

4.1.2. Kada najbolje funkcionira?

Mentoriranje jedan na jedan može biti iznimno snažan alat, osobito kada se provodi u odgovarajućim uvjetima i s pravim profilima sudionika. U kontekstu Romkinja i neformalnih mentorskih okruženja, njegova se učinkovitost usko povezuje s nekoliko ključnih preduvjeta te je posebno prikladno za određene vrste potreba i situacija.

Da bi mentoriranje jedan na jedan funkcioniralo kvalitetno, preporučuje se nekoliko temeljnih uvjeta:

- **Jasne granice i očekivanja između mentora i štićenice:** Definiranje uloga pomaže u sprječavanju pretjerane ovisnosti i održavanju zdrave dinamike odnosa.
- **Osposobljenost i osjetljivost mentora:** Osobito je važno pri radu s marginaliziranim skupinama. Mentori trebaju biti kulturno osviješteni, nepristrani i reflektivni u svom pristupu. Nedostatak edukacije mentora (ali i štićenica) jedna je od najčešćih „zamki“ koje dovode do neuspješnih mentorskih odnosa, prema programu *Art of Mentoring*³⁰.

²⁹ Mentoring complete (2025) *7 Common Challenges in Mentoring Relationships*, <https://www.mentoringcomplete.com/7-common-challenges-in-mentoring-relationships/>

³⁰ Art of mentoring, *The Common Pitfalls in Mentoring Programs*, <https://artofmentoring.net/the-common-pitfalls-in-mentoring-programs/>

- **Dosljednost i predanost:** Čak i uz određenu fleksibilnost, odnos zahtijeva kontinuitet i uzajaman angažman kako bi se razvilo povjerenje.
- **Sigurno i povjerljivo okruženje:** Povjerljivost se mora poštovati, a štíćenica se mora osjećati sigurno kako bi mogla otvoreno dijeliti svoja iskustva.
- **Podrška koordinatora programa ili strukture:** Čak i neformalno mentoriranje ima koristi od nadzora, koji pomaže u upravljanju logistikom, rizicima i odgovarajućim upućivanjima kada je potrebno.

S druge strane, kada su ispunjeni preduvjeti i postoji mogućnost provođenja mentoriranja jedan na jedan, ova je metoda osobito prikladna u sljedećim situacijama:

- **Kada je u pitanju osobna ili emocionalna sigurnost**

Romkinje se ponekad mogu osjećati nesigurno u grupnim okruženjima zbog stigme, diskriminacije ili ranijih negativnih iskustava. Mentoriranje jedan na jedan pruža im siguran, privatni prostor za izgradnju povjerenja.

- **Kada su prepreke izrazito individualne**

Kada su izazovi povezani s mentalnim zdravljem, rodno uvjetovanim nasiljem, nedostatkom samopouzdanja ili nereguliranim statusom, individualno mentoriranje omogućuje da se o tim temama razgovara diskretno i s poštovanjem.

- **Kada štíćenice još nisu spremne za sudjelovanje u grupnim oblicima interakcije**

Neke žene možda još nemaju dovoljno samopouzdanja ili komunikacijskih vještina da bi odmah imale koristi od grupnog okruženja. Mentoriranje jedan na jedan nudi prvi korak prema širem društvenom uključivanju. No, ne treba zaboraviti da može funkcionirati i obrnuto - mentoriranje jedan na jedan može poslužiti kao odskočna daska prema grupnim okruženjima, u kojima štíćenice mogu ostvariti kontakte s vršnjakinjama ili osobama koje se suočavaju sa sličnim izazovima, imaju slična očekivanja ili dolaze iz različitih konteksta, što dodatno potiče učenje među vršnjakinjama.

- **Kada su životne okolnosti nestabilne ili neujednačene**

Žene koje istodobno brinu o obitelji, rade neformalno ili žive u nesigurnim životnim uvjetima često nemaju mogućnost redovitog sudjelovanja na grupnim susretima. Individualno mentoriranje omogućuje prilagodljiviji raspored koji se može uskladiti s njihovim okolnostima.

- **Kada je mentoriranje jednako emocionalni koliko i razvojni proces**

U situacijama kada je međuljudska podrška jednako važna kao i praktično usmjeravanje, osobito za štíćenice koje nemaju snažan sustav podrške, ova metoda stvara prostor za prepoznavanje, ohrabrivanje i emocionalno povezivanje.

4.1.3. Koraci i alati u provedbi

U ovom dijelu, koji prikazuje korake provedbe, istražujemo kako su oni korišteni tijekom projekta i u mentoriranju jedan na jedan, najprije u procesu uparivanja, a zatim u samom mentorskom procesu. Pristup je prilagođen na temelju prikupljenih uvida te dodatno obogaćen iskustvom i znanjem stečenim terenskim radom.

Sljedeće faze preporučuju se kao temelj za uspostavu i održavanje kvalitetnog mentorskog odnosa jedan na jedan.

FAZA 1 Izgradnja i održavanje odnosa

Izgradnja odnosa proces je koji se ne događa preko noći, no već samo uspostavljanje kontakta i ostavljanje dojma predstavljaju početak i prvi uvid u to kakav bi se odnos mogao razviti.

Zanimljiv pristup izgradnji odnosa daje **AAHA - The Standard of Veterinary Excellence**, koji analizira ključne korake u stvaranju mentorskog odnosa. Kao što je naglašeno, riječ je o procesu, fazi unutar same faze, koju je potrebno pratiti i njegovati tijekom cijelog mentorskog procesa, ali i nakon njega.

1. Samorefleksija i procjena spremnosti

Prije nego što se upuste u mentorski odnos, ključno je da mentori provedu iskrenu samorefleksiju. Mentoriranje, osobito u neformalnim, zajednički utemeljenim kontekstima s osobama iz marginaliziranih skupina, zahtijeva više od samih dobrih namjera. Potrebni su osviještenost, osjetljivost i jasno razumijevanje vlastitih granica.

Zapitajte se:

- Koje snage i životna iskustva donosim u ovu ulogu?
- Koja su moja područja za osobni razvoj, osobito u razumijevanju životnih stvarnosti Romkinja ili drugih osoba čija su iskustva različita od mojih?
- Imam li predrasuda ili pretpostavki koje bi mogle utjecati na odnos?
- Jesam li emocionalno i praktično spreman za preuzimanje ove odgovornosti?
- Postoje li granice ili ograničenja koja trebam jasno postaviti od samog početka (npr. vrijeme, vrsta podrške, područja izvan mog stručnog znanja)?
- Mogu li pružati podršku osobi, a da je ne činim odgovornom da me podučava o njenom iskustvu?

Ovakva razmišljanja pomažu osigurati da mentoriranje bude utemeljeno na poštovanju, a ne na pretpostavkama. Ako se u određenim područjima osjećate nespremno, potražite prilike za učenje putem samostalnog čitanja, edukacija ili razmjene iskustava s kolegama, umjesto da taj teret (u potpunosti) prebacite na buduću štíćenicu, iako ćete se u praksi susretati s čitavim rasponom stvarnosti i specifičnih situacija.

2. Uspostavljanje odnosa

Kada je procijenjena spremnost mentora i štíćenice, odnos započinje međusobnim dogovorom. Bez obzira na to uspostavlja li se mentorski odnos formalno ili spontano, prvih nekoliko susreta ključno je za stvaranje sigurnog i poticajnog prostora.

Savjeti za dobar početak:

- Pripremiti se za prvi susret tako da se unaprijed razmisli o temama koje će se obrađivati
- Upoznati štičenicu kao osobu, otvoreno slušati njezine potrebe, vrijednosti i težnje.
- Zajedno definirati svrhu mentorskog odnosa i što obje strane žele iz njega dobiti.
- Razjasniti stilove komunikacije, granice, očekivanja u vezi s povjerljivošću te način na koji će se pristupati osjetljivim temama.
- Jasno definirati svoju ulogu: mentor nije tu da rješava probleme umjesto štičenicice, već da joj pruži podršku u pronalaženju vlastitog puta.

Početna faza nije samo organizacijska ili razvojna, iako na njih uvelike utječe - ona je prije svega odnosna. Ulaganje u povjerenje i osjećaj sigurnosti od samog početka olakšava kasnije suočavanje s teškim razgovorima ili izazovima.

3. Održavanje i evaluacija odnosa

Kako mentoriranje napreduje, važno je ostati otvoren, prisutan i spreman na prilagodbe. Štičenicice treba poticati da preuzimaju inicijativu, predlažu teme za razgovor te određuju ritam učenja i promišljanja. Uloga mentora je pružati podršku tijekom tog procesa.

Imajte na umu:

- Redovito ponovno razmatrati ciljeve i po potrebi ih prilagođavati.
- Dijeliti resurse, kontakte i alate kada je to primjereno, ali nikada ne nametati vlastite ciljeve.
- Postaviti realna očekivanja s obje strane kako bi se izbjegao *burnout* ili razočaranje.
- Dosljedno ispunjavati preuzete obaveze i pokazivati odgovornost, čime se štičenicici pruža pozitivan primjer.
- Potaknuti pružanje povratne informacije o tome kako odnos napreduje te vlastite dijeliti na konstruktivan način, s poštovanjem.

Napredak se može pratiti kroz neformalne razgovore, pritom nije važno samo što je postignuto, nego i kakav je odnos između mentora i štićenice. Osjeća li se štićenica doista saslušano? Osjeća li se sigurno i ugodno u tom prostoru? Jesu li se pojavile napetosti o kojima se još nije otvoreno razgovaralo?

4. Zaključivanje odnosa

U nekom trenutku svaki mentorski odnos dođe do svoje završne faze. Bilo da se završetak planirao unaprijed ili je riječ o zajedničkoj odluci da je vrijeme privesti proces kraju, **važno je to učiniti promišljeno i s poštovanjem.**

Prije završetka:

- Prođite zajedno kroz ciljeve na kojima ste radili i razmotrite što je ostvareno.
- Osvrnite se na ono što ste oboje naučili i kako je odnos napredovao.
- Pružite ohrabrenje štićenici za njezine sljedeće korake i, ako je primjereno, ostanite dostupni za povremene razgovore ili preporuke.

Čak i ako su se tijekom procesa pojavili izazovi, završetak mentoriranja u duhu zahvalnosti i jasnoće pomaže objema stranama da nastave dalje na pozitivan način te može ostaviti otvorena vrata za buduću suradnju ili ponovno povezivanje.

Ove faze izgradnje mentorskog odnosa preuzete su iz članka *Action Steps for the Mentoring Relationship* organizacije **AAHA - The Standard of Veterinary Excellence** iz 2023. godine.³¹, prilagođene specifičnom kontekstu priručnika za mentore RomniME.

Ulazeći u sljedeće korake, bit će teško potpuno izbjeći ponavljanje nekih od prethodnih, budući da svaka faza u svojoj suštini dijeli sličnosti. Ipak, svaki korak, pojedinačno i u cjelini, ima jednaku i iznimno važnu ulogu u procesu.

FAZA 2 Prepoznavanje očekivanja, postavljanje ciljeva i granica

³¹ AAHA The Standard of Veterinary Excellence (2023) *Action Steps for the Mentoring Relationship*, <https://www.aaha.org/resources/2023-aaha-mentoring-guidelines/action-steps-for-the-mentoring-relationship/>

1. Prepoznavanje očekivanja i granica

Uspostavljanje jasnih očekivanja, ciljeva i granica temeljni je korak u izgradnji odnosa koji se temelji na poštovanju i učinkovitosti. Ova faza omogućuje i mentoru i štíćenici da izraze što žele postići, kako žele surađivati te koje bi granice ili mogući izazovi trebali biti prepoznati već na početku. Ovaj korak posebno pridonosi stvaranju prostora međusobnog razumijevanja i psihološke sigurnosti. Definiranjem odgovornosti, dogovaranjem pravila komunikacije i usklađivanjem oko zajedničkih vrijednosti, mentorski parovi postavljaju čvrste temelje odnosa utemeljenog na povjerenju, jasnoći i zajedničkom cilju.

Jedan od prvih koraka u izgradnji snažnog mentorskog odnosa jest otvoren razgovor o međusobnim očekivanjima. Taj bi se razgovor trebao održati na samom početku, po mogućnosti prije nego što započnu formalne aktivnosti mentoriranja, a trebao bi ga voditi mentor. Cilj je jasno prepoznati što svaka strana očekuje od odnosa te osigurati da obje započnu suradnju s usklađenim razumijevanjem onoga što je realno, prihvatljivo i korisno..

Evo četiri praktična koraka koja mogu pomoći u vođenju tog razgovora:

1. **Započnite razgovor pozivom** na dijeljenje očekivanja. Mentor bi trebao voditi razgovor, ali i pažljivo slušati te pristupati otvoreno i sa znatiželjom.
2. **Razjasnite značenje svakog očekivanja.** Nemojte pretpostaviti da zajedničke riječi znače isto za obje strane. Odvojite vrijeme da istražite što svaka osoba doista zamišlja ili očekuje.
3. **Dogovorite se oko očekivanja ili pronađite zajedničku verziju.** Ako neko očekivanje djeluje nejasno, preambiciozno ili neprimjereno u trenutnom kontekstu, istaknite to s poštovanjem i zajedno ga doradite ili odgodite za kasniji razgovor.
4. **Postignite uzajamno razumijevanje prije nastavka.** Mentorski odnosi najbolje funkcioniraju kada postoji usklađenost od samog početka. Nije dovoljno samo „složiti se da se ne slažete“ - jasno definirana i zajednička očekivanja trebala bi biti temelj suradnje.

Kako bi se ovo podržalo, razmotrite refleksivna pitanja poput:

- Što očekujem od svog partnera u mentoriranju?

- Možda još važnije, što on ili ona očekuje od mene, kako me vidi kao mentora i što misli da mu ili joj mogu ponuditi?
- Postoje li vanjske osobe, poput voditelja ili koordinatora, čije bi uključivanje također trebalo uzeti u obzir?

Ova refleksija djeluje na nekoliko razina - kao samorefleksija prije ulaska u mentorski odnos, ali i kao temelj za zajedničko promišljanje sa štíćenicom.

Mnoge se stvari u vezi s očekivanjima nikada ne izgovore ili čak ne prepoznaju. No kada oba partnera mogu izraziti svoja očekivanja, postaviti granice i zajedno definirati kako izgleda uspjeh, mentorsko iskustvo postaje stabilnije, utemeljenije na poštovanju i učinkovitije³².

2. Prepoznavanje snaga i izazova

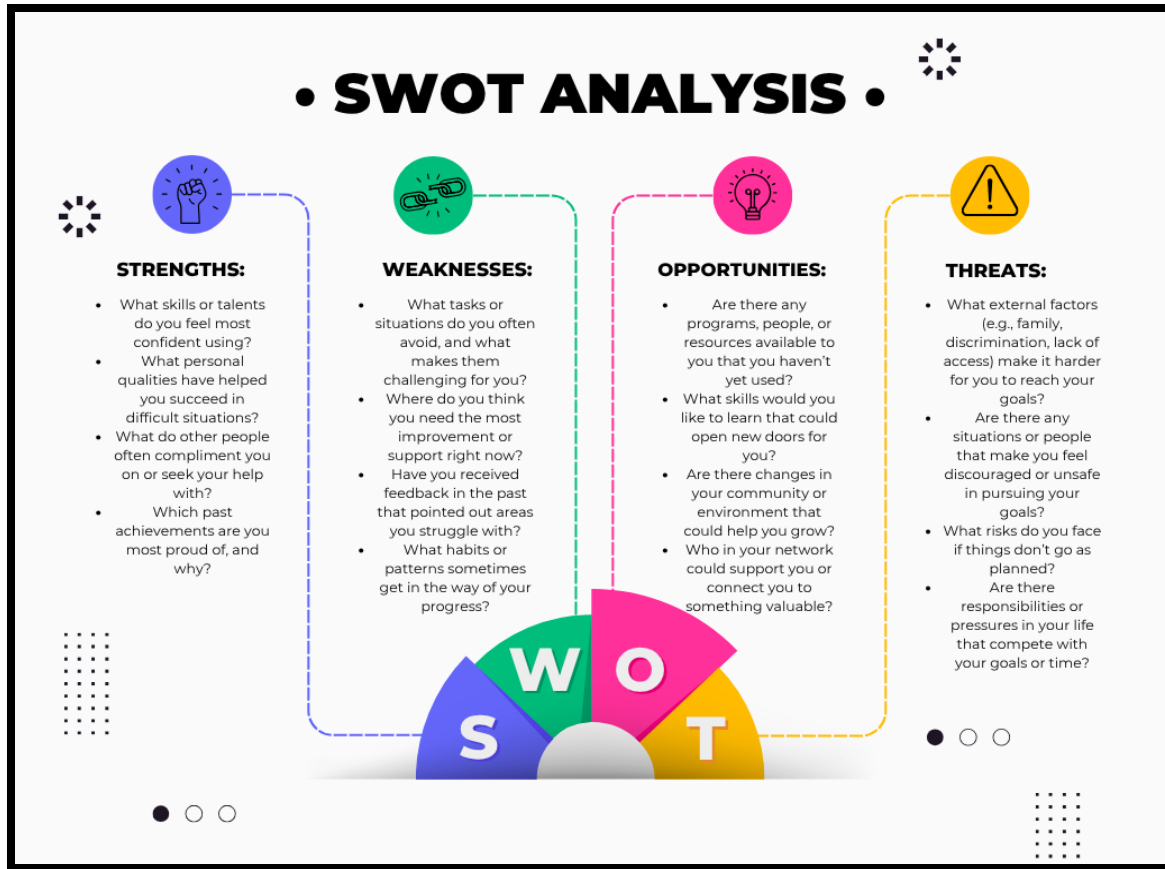
Jedan od koraka koji je nužan prije postavljanja ciljeva, a koji se nalazi upravo između očekivanja i ciljeva te služi kao jedinstveni most koji ih povezuje, jest prepoznavanje i razumijevanje snaga i izazova. Taj se korak često odnosi i na štíćenicu i na mentora, no fokus će ovdje biti više na samim štíćenicama, jer su one središte cijelog procesa.

Jedna od prvih stvari koje nam padnu na pamet kada razmišljamo o analizi snaga i izazova jest **SWOT analiza** - jednostavan, ali vrlo učinkovit alat koji nam pomaže sagledati vlastite osobine, toliko važne u procesu mentoriranja. Prema Sarsbyju (2016), SWOT analiza je popularan četveropoljni okvir za analizu i razvoj strategije³³. Zvuči poznato? Ako da, na pravom smo putu, jer nakon što postavimo temelje, slijedi postavljanje ciljeva te razvoj i provedba naših mentorskih planova i strategije.

SWOT je zapravo akronim koji označava **snage (Strengths)**, **slabosti (Weaknesses)**, **prilike (Opportunities)** i **prijetnje (Threats)**.

³² Mentoring Complete (2013) *4 Tips for Managing Expectations in Mentoring Relationships*, <https://www.mentoringcomplete.com/4-tips-for-managing-expectations-in-mentoring-relationships/>

³³ Sarsby (2016) *SWOT Analysis - a guide to SWOT for business studies students*, https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEoc_vCZ0y&sig=ZgFX6leVSjvdczJhiJg9mWpD408&redir_esc=v#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false



Slika 2. Pitanja za štíćenice prema SWOT analizi

Pitanja prikazana na slici iznad samo su prijedlozi koji mogu pomoći u pokretanju razgovora i same analize. Naravno, moguće je dodati podpitanja ili koristiti drugačiji skup pitanja, ovisno o svakoj konkretnoj situaciji.

Kada su na ova pitanja odgovorile, može se započeti s djelomičnim mentoriranjem i potaknuti štíćenicu da promisli kako može iskoristiti svoje snage i prilike kako bi umanjila slabosti i prevladala izazove ili prijetnje. Na taj način već počinje razmišljati strateški i jača svoje samopouzdanje za sljedeće faze.

Ako govorimo o razvoju karijere, postoji zanimljiv pristup koji dolazi iz Japana, a naziva se “**Ikigai**”. On prikazuje međusobno povezani svijet osobnih vrijednosti, snaga, strasti i životne misije - onoga u čemu je osoba dobra i onoga što svijetu može biti potrebno.



Slika 3. Ikigai³⁴

S druge strane, situacija je vrlo slična kada govorimo o mentorima. Toplo se preporučuje da mentor najprije procijeni samoga sebe prije nego što krene procjenjivati štíćenicu. U slučaju mentora, fokus se premješta na vlastite snage i na to što se može ponuditi štíćenici iz vlastite perspektive. Portal **Mentorloop** nudi detaljna pitanja koja pomažu u analizi naših jakih strana kao mentora:

- Koji su primjeri situacija u kojima sam postigao uspjeh i koje sam snage pritom koristio za ostvarenje ciljeva?

³⁴ Pascoe, G. (2023) Mentorloop, *The Value in Finding and Using Your Strengths*, <https://mentorloop.com/blog/using-your-strengths/> (the picture referenced from: japan.go.jp)

- Koje su pozitivne osobine drugi isticali kod mene i kako te snage mogu iskoristiti za postizanje svojih ciljeva?
- S čime mi se drugi najčešće obraćaju za pomoć?
- S kakvim sam se izazovima suočavao u prošlosti i kako sam ih prevladao koristeći svoje snage i otpornost?
- Koje su mi vrijednosti najvažnije i kako se moje snage usklađuju s njima?
- Koje prilike trenutno postoje u mom životu koje mogu iskoristiti na temelju svojih snaga i interesa?
- Kako mogu upotrijebiti svoje snage za izgradnju čvrstih i podržavajućih odnosa s drugima?
- Na koje načine mogu nastaviti učiti i razvijati se u područjima u kojima već imam snage te kako to novo znanje mogu primijeniti za još veći uspjeh?
- Koje aktivnosti ili zadaci mi dolaze prirodno i lako? Što radim spontano, bez mnogo napora ili razmišljanja?
- Kada se osjećam najviše motivirano i uključeno? Koje aktivnosti ili zadaci mi donose osjećaj usredotočenosti i toka?³⁵

Ako se želi ići korak dalje, može se ispuniti jedan od upitnika za prepoznavanje osobnih snaga (*character strengths survey*) - <https://www.viacharacter.org/survey/account/register> (posljednje pristupljeno i testirano 10. 7. 2025.), no možete potražiti i druge opcije i odabrati onu koja vam više odgovara. Možda će biti potrebno registrirati se ili otvoriti korisnički račun, a nakon toga sve što treba učiniti jest ispuniti desetominutni upitnik i pričekati rezultate!

Kada su prepoznate snage i štíćenice i mentora, one se mogu iskoristiti za oblikovanje i podršku mentorskog procesa. To uključuje postavljanje ciljeva i izradu akcijskih planova koji odražavaju talente i interese štíćenice, uz istodobno korištenje vlastitih područja snage mentora kao dodatne

³⁵ Pascoe, G. (2023) Mentorloop, *The Value in Finding and Using Your Strengths*, <https://mentorloop.com/blog/using-your-strengths/>

podrške.³⁶ I upravo to slijedi u narednim poglavljima. Također, mogu se potražiti prilike i resursi koji štíćenici omogućuju da svoje sposobnosti primijeni na smislen način i nastavi ih razvijati.

3. Postavljanje ciljeva

Način na koji se ciljevi mentoriranja odabiru, kao i to tko donosi odluku o njima, uvelike utječe na to koliko će odnos biti učinkovit i ispunjavajući. Ako štíćenica sama određuje smjer ili aktivnosti, mentori se mogu osjećati isključeno ili neiskorišteno. Ako mentori preuzmu potpunu kontrolu, štíćenice se mogu osjećati zanemareno ili izgubiti interes, dok nametnuti ciljevi od strane vanjskog osoblja programa mogu oslabiti predanost obiju strana. Kada mentori i štíćenice zajednički definiraju ciljeve koji su smisleni i ostvarivi, veća je vjerojatnost da će razviti snažniji, suradnički odnos i dijeliti osjećaj napretka i zajedničkog uspjeha³⁷.

Garate-Serafini, Balcazar, Keys i Weitlauf (2001) predložili su okvir mentoriranja prilagođen marginaliziranoj mladeži, kojim su definirali ključna područja u kojima mentoriranje može poslužiti kao snažan alat za osobni razvoj. Model prepoznaje četiri središnja područja:

- a) postizanje ciljeva
- b) razvoj specifičnih kompetencija i vještina
- c) promjene u sastavu društvenih mreža mladih
- d) motivacija i samoučinkovitost.

Izvorno primijenjen u kontekstu rada s mladima iz obitelji s niskim prihodima i s teškoćama u učenju, osobito unutar afroameričkih i latino zajednica, ovaj je pristup naglašavao važnost podrške štíćenicama u postavljanju realnih ciljeva, razvoju vještina potrebnih za njihovo ostvarenje, širenju mreže podrške te jačanju uvjerenja u vlastite sposobnosti i djelotvornost (Dubois, Karcher, 2014).

Iako se izvorna primjena razlikovala po demografskom fokusu, **temeljne su dinamike** vrlo slične onima koje se uočavaju u radu s pripadnicima romske zajednice. Mlade Romkinje često se suočavaju sa slojevitim i sustavnim preprekama, uključujući siromaštvo, diskriminaciju, ograničen

³⁶ LinkedIn Community, *What are the best ways to identify and use your mentee's strengths?*, <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-ways-identify-use-your-mentees-strengths-skills-mentoring>

³⁷ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

pristup obrazovanju i zapošljavanju te restriktivne rodne norme. Ti čimbenici mogu dovesti do smanjenog samopouzdanja, ograničenih društvenih mreža i manjka sigurnih prilika za istraživanje vlastitih težnji i potencijala.

Kao i mladi uključeni u izvorno istraživanje, Romkinje najviše mogu imati koristi od mentoriranja kada ono ne pruža samo emocionalnu podršku, već aktivno razvija njihovu sposobnost da zamisle, izraze i slijede svoje osobne i profesionalne ciljeve. To uključuje pomoć u prepoznavanju kompetencija koje žele razvijati, preoblikovanju percepcije o tome što je društveno ili profesionalno moguće te osnaživanje kako bi mogle same zagovarati vlastite potrebe i interese.

Istodobno, spomenuti okvir prepoznaje da se postavljanje ciljeva mora provoditi pažljivo. Ako se uvede previše kruto, mentoriranje može poprimiti obilježja podučavanja ili treniranja, što može narušiti povjerenje i otvorenost³⁸. To je osobito važno u radu s Romkinjama, kod kojih su prethodna iskustva s institucionalnim okruženjima često oblikovala način na koji doživljavaju strukturu i autoritet.

Zato su vrijeme i pristup postavljanju ciljeva od ključne važnosti. Mentori bi trebali poticati štíćenice da preuzmu inicijativu, a ciljeve uvoditi postupno i kroz suradnju. Kada se to čini promišljeno, jača se povjerenje, osnažuje štíćenica i gradi mentorski odnos utemeljen na zajedničkoj svrsi i samostalnosti³⁹.

Korisna strategija koja može podržati i postavljanje ciljeva i praćenje napretka u mentoriranju jest **Goal Attainment Scaling (GAS)**, koju su izvorno razvili Kiresuk i Sherman 1968. godine. Iako je u početku bila primijenjena u kontekstu usluga mentalnog zdravlja, metoda GAS kasnije je uspješno prilagođena mentoriranju, osobito u radu s mladima u fleksibilnim, neformalnim okruženjima.

Umjesto da uspjeh mjeri isključivo kroz postignuće ili nepostignuće cilja, metoda **GAS** nudi strukturiran način praćenja napretka kroz različite moguće ishode. Ona prepoznaje da se ciljevi ponekad mogu i premašiti, da je napredak katkad djelomičan, a u određenim trenucima može doći i do zastoja ili nazadovanja. Takav pristup čini GAS posebno korisnim u mentorskih odnosima

³⁸ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*,
https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

³⁹ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*,
https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

u kojima se ciljevi štićenice mijenjaju ili kada napredak nije linearan zbog osobnih, društvenih ili kontekstualnih čimbenika.⁴⁰

Vratit ćemo se kasnije na ovaj dio, ali prvo ćemo istražiti koji su koraci za provedbu metode GAS u kontekstu programa mentoriranja mladih, kako je opisano u priručniku autora Dubois i Karcher.

1. Korak: postavite ciljeve

Započeli ste graditi odnos i postavili njegove temelje, prepoznali međusobna očekivanja i, na temelju svega toga, više ste nego spremni prijeći na postavljanje ciljeva. Ipak, kao što ćete uskoro vidjeti, postavljanje ciljeva samo je jedan od koraka na putu prema stvaranju cjelovite slike i određivanju ciljeva i mentora i štićenice unutar ovog mentorskog procesa.

Mentori i štićenice trebaju zajednički definirati ciljeve koristeći **SMART okvir** - *specifične, mjerljive, dostižne, realne* i *vremenski određene* ciljeve. Iako je ova metoda široko korištena i popularna, mentori koji smatraju da postoji druga valjana metoda slobodni su je primijeniti. Ovaj pristup posebno osigurava da ciljevi budu jasni, ostvarivi i mjerljivi unutar kraćeg vremenskog razdoblja. Također se potiče da mentori vode štićenice kroz proces učenja formuliranja SMART ciljeva (ili druge metode, ako ju koriste). Ti se ciljevi, zajedno sa strategijama i očekivanim rezultatima, obično dokumentiraju te ih, prema potrebi, može službeno pregledati ili odobriti koordinator programa.

2. Korak: Odredite razinu zahtjevnosti za svaki cilj

Svaki se cilj procjenjuje prema razini zahtjevnosti, uzimajući u obzir njegovu složenost, broj potrebnih koraka i težinu predviđenih aktivnosti. Mentor i štićenica zajednički dodjeljuju ocjenu od 1 (lak) do 3 (vrlo zahtjevan), uzimajući u obzir štićeničinu vlastitu procjenu onoga što joj se čini izazovnim ili izvedivim. Ova procjena pomaže u postavljanju realnih očekivanja i prilagodbi razine podrške.

⁴⁰ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

3. Korak: Odredite razinu funkcioniranja

Sposobnost štićenice da samostalno radi na ostvarivanju ciljeva procjenjuje se ocjenom: 1 za visoku razinu funkcioniranja i 2 za nisku. Ova procjena temelji se na osobnim kapacitetima, životnim okolnostima i dodatnim potrebama, poput invaliditeta ili nedostatka sustava podrške. Mentori ovu procjenu mogu napraviti nakon što provedu neko vrijeme sa štićenicom te, ako je potrebno, razgovaraju s članovima obitelji ili osobljem programa, kao što je spomenuto u ranijim poglavljima prilikom procjene potreba, nedostataka i očekivanja. Ocjena se može koristiti za vrednovanje rezultata ciljeva, uzimajući u obzir da štićenice s manjim resursima često zahtijevaju veću podršku.

4. Korak: Procijenite napredak prema svakom cilju

Mentori i štićenice redovito pregledavaju napredak kroz razgovore o poduzetim koracima prema svakom cilju. Kroz vođeni razgovor, u kojem se raspravlja o dovršenim aktivnostima, vremenskom okviru i budućim planovima, dodjeljuje se vrijednost od -1 do 5 koja pokazuje razinu ostvarenja cilja. Ako cilj nije postignut, zajednički se analiziraju mogući razlozi, poput nerealnog opsega, nedostatka angažmana ili manjka uključenosti štićenice, te se planovi prema potrebi prilagođavaju⁴¹.

U nastavku se nalazi jednostavna tablica preuzeta iz priručnika Dubois i Karcher (2014), koji su je preuzeli iz Nacionalnih standarda organizacije Big Brothers Big Sisters of Canada te je blago prilagođena kontekstu mentoriranja mladih Romkinja.

⁴¹ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ime mlade Romkinje		
Ciljevi		
1.		
2.		
3.		
Strategije za ostvarenje ciljeve		
Cilj 1:		
Cilj 2:		
Cilj 3:		
Rezultati ciljeva		
Cilj 1:	Rezultat	
Opis rezultata		
Cilj 2:	Rezultat:	
Opis rezultata		
Cilj 3:	Rezultat:	
Opis rezultata		
Potpis mentora/štićenice		Datum

Tablica 1. Predložak za postavljanje ciljeva ⁴²

Sada, s pogledom prema naprijed na procjenu i vrednovanje razine do koje su ciljevi postignuti ili ostvareni, postoji nekoliko koraka koje treba slijediti u tom smislu. Preporučuje se da se ti koraci primjenjuju paralelno s onima koji se odnose na postavljanje ciljeva, jer su, kao što će se jasno vidjeti, međusobno snažno povezani na svim razinama. Kada se ti procesi odvijaju usporedno tijekom cijelog mentoriranja, ono postaje najučinkovitije.

⁴² Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false (referenced from the National Standards of Big Brothers Big Sisters of Canada)

Prvo, mentor i štićenica zajednički prepoznaju ključna pitanja koja su usklađena s ciljevima štićenice. Važno je da proces ostane fleksibilan, kako bi se ciljevi ili očekivanja mogli prilagođavati razvoju odnosa ili promjenama okolnosti.

U **drugom** se koraku svakom cilju dodjeljuje težina prema tome koliko je zahtjevan, na temelju procjene mentora. Što je cilj složeniji ili zahtjevniji, dodjeljuje mu se veća težina.

U **trećem** koraku mentor i štićenica zajednički određuju očekivani rezultat za svaki cilj, koristeći ljestvicu od pet stupnjeva koju su uveli Kiresuk i Sherman:

- -2 (znatno ispod očekivanja)
- -1 (ispod očekivanja)
- 0 (očekivano),
- +1 (iznad očekivanja),
- +2 (znatno iznad očekivanja).

Također opisuju kako bi svaki od tih rezultata izgledao u praksi.

Zatim, nakon određenog vremena rada na cilju, mentor pregledava što je štićenica postigla i dodjeljuje ocjenu koja odražava stvarni ishod. Ta se ocjena može kombinirati s drugima u jedinstvenu ocjenu koja prikazuje ukupni napredak prema cilju. Ova se procjena može provoditi više puta te, ovisno o kontekstu, može uključivati doprinos štićenice ili podršku programskog osoblja.

Mentori započinju pregledavanjem prethodnih susreta i postavljanjem pitanja poput: „*Koje si korake poduzela za ostvarenje ovog cilja od našeg posljednjeg susreta?*“, „*Kada si poduzela te korake?*“ ili „*Planiraš li nastaviti s ovim ciljem?*“ Na temelju tog razgovora, mentor i štićenica dodjeljuju ocjenu postignuća cilja koristeći ljestvicu od -1 do 5 (vidi Tablicu 2).

Ako cilj nije postignut, potrebno je razmotriti sljedeće čimbenike:

- cilj je možda bio prezahtjevan - pokušajte ga razložiti na manje, ostvarive korake
- možda je razvijen bez aktivnog uključivanja mladih Romkinja - razgovarajte s njima i zajednički uvedite odgovarajuće mjere za poboljšanje
- moguće je da mlade Romkinje osjećaju strah od postizanja ciljeva koji potiču osobni rast, imaju nisko samopouzdanje ili ih je jednostavno strah uspjeha - o tome treba otvoreno

razgovarati kako bi se ti faktori prepoznali i na vrijeme adresirali prije nastavka rada na postavljenim ciljevima

Na kraju, svi prethodno opisani koraci trebaju se primijeniti i na nove ciljeve koji se uvedu tijekom procesa mentoriranja. Čak i ciljevi koji su na kraju odbačeni trebaju biti uključeni i ocijenjeni. Štićenica zajedno s mentorom treba pregledati svoje ciljeve i napredak kako bi se osigurala točnost i potaknulo razmišljanje o uloženom trudu i razvoju. Kada je ponderirana ocjena za svaki cilj konačno definirana, sve se ocjene zbrajaju u ukupni rezultat, nazvan ukupna ocjena ostvarenja ciljeva (*Total Goal Accomplishment Score*) za svaku štićenicu⁴³.

⁴³ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*,
https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Sudionica (štićenica): _____ Mentor: _____

Cilj: _____

Razina zahtjevnosti: _____ Datum postavljanja cilja: _____

Datum pregleda cilja: _____

OCJENA OSTVARENJA CILJA (GAS)	RADNJE/KORACI
(-1) Pogoršanje	
(0) Cilj odbačen	
(1) Aktivno ostvarivanje cilja, mali napredak	
(2) Aktivno ostvarivanje cilja, određeni napredak	
(3) Ostvaren cilj u manjoj mjeri od željene	
(4) Cilj ostvaren u skladu s očekivanjima	
(5) Ostvaren veći uspjeh od očekivanog	

Tablica 2. Goal Attainment Scale (GAS)⁴⁴

FAZA 3 Razviti individualizirani plan djelovanja te pružiti podršku i usmjerenje

Kada su ciljevi jasno prepoznati i dogovoreni, sljedeći korak je njihovo pretvaranje u konkretne korake djelovanja. Akcijski plan može poprimiti različite oblike - može biti izrađen kao formalan, pisani dokument s jasno definiranim rokovima i etapama, ali može biti i fleksibilniji, temeljen na razgovoru i manje formalan, osobito u kontekstima u kojima pisani planovi nisu praktični ili čak prikladni. U nekim slučajevima plan može postojati uglavnom kao zajedničko razumijevanje ili usmeni dogovor između mentora i štíćenice. Bez obzira na oblik, ključno je da plan odražava jedinstveni kontekst, potrebe i snage štíćenice. Mentori podržavaju ovaj proces tako što pomažu razložiti ciljeve na izvedive korake te pružaju ohrabrenje, resurse i kontinuirano usmjerenje. Plan

⁴⁴ Dubois, Karcher (2014) *Handbook of Youth Mentoring*, https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

bi trebao ostati prilagodljiv i osjetljiv na promjene, oblikovan kroz stalni dijalog i uzajamno povjerenje.

Akcijski plan proizlazi iz svih prethodnih faza, jer sada imate jasnu sliku o tome kakav želite da vaš mentorski odnos postane - bilo u kratkoročnom ili dugoročnom razdoblju. Identificirali ste očekivanja s obje strane, čime ste postavili granice i jasno definirali ciljeve prema kojima ćete zajednički raditi u ovom mentorskom odnosu.

Bez obzira na format, u nastavku su predloženi koraci i/ili aktivnosti koje možete poduzeti kako biste razvili **zadovoljavajući akcijski plan** za vas i vašu štíćenicu.

➤ **Definirani ciljevi**

Kao što vidite, prvi korak je već napravljen - prošli ste opsežan, ali jasan proces postavljanja konkretnih ciljeva i sada ste spremni krenuti dalje. Ovdje to ponovno spominjemo kako bismo naglasili važnost svakog prethodnog koraka koji vas je doveo upravo do ovog trenutka. Sada je vrijeme da sve što ste dosad napravili povežete u jednu smislenu cjelinu i odredite sljedeće korake - kako ćete ostvariti ono što ste isplanirali.

➤ **Akcijski koraci**

U ranijim fazama mentori i štíćenice možda su već identificirali općenite **strategije** za postizanje ciljeva. U ovoj fazi vrijeme je da te strategije pretvorite u **konkretne korake djelovanja** - posebne, realistične aktivnosti u kojima štíćenica (i mentor) mogu sudjelovati kako bi se približili svojim ciljevima. Ti koraci trebaju biti jednostavni, vremenski određeni kad god je to moguće te jasno povezani s glavnim ciljevima mentorskog odnosa. Oni će također biti **usko povezani s prekretnicama** koje ćete definirati u sljedećem koraku, a koje će vam pomoći pratiti napredak i prepoznati postignuća na tom putu.

➤ **Postavite prekretnice**

Nakon što ste definirali konkretne korake djelovanja, sljedeća važna faza jest prepoznavanje prekretnica - ključnih pokazatelja koji označavaju napredak prema općim ciljevima mentorskog odnosa. Te prekretnice pomažu razlomiti put prema ciljevima na izvedive faze, pružajući i mentoru i štíćenici jasan osjećaj **smjera**, strukture i motivacije.

Prekretnice mogu imati različite oblike poput dovršetka određenog zadatka, sudjelovanja na nekom događaju, stjecanja nove vještine, pa čak i postizanja veće razine samopouzdanja ili redovitog sudjelovanja na mentorskim susretima. Ono što je najvažnije jest da prekretnice budu značajne za štičenicu i da odražavaju njezin napredak prema širim ciljevima.

U idealnom slučaju, prekretnice bi trebale biti usko povezane s prethodno definiranim koracima djelovanja. Svaka prekretnica treba predstavljati jasno vidljivo i mjerljivo postignuće koje može poslužiti za obilježavanje napretka, poticanje promišljanja i, prema potrebi, usmjeravanje daljnjih koraka. U mentorskim odnosima u kojima je cilj pružanje podrške raznolikim skupinama, poput mladih Romkinja, važno je slaviti čak i najmanje prekretnice, jer one značajno doprinose razvoju samopouzdanja, održavanju motivacije i stvaranju osjećaja uspjeha.

➤ **Utvrđite kriteriji vrednovanja**

Ako koristite GAS metodu (kako je prethodno spomenuto), već imate djelomično definirane, odnosno unaprijed postavljene kriterije vrednovanja. Međutim, čak i izvan okvira GAS-a, važno je dogovoriti način na koji će se uspjeh procjenjivati, jer se GAS prvenstveno usredotočuje na ciljeve, dok se ovdje sagledava šira slika - sam mentorski odnos. Kriteriji vrednovanja trebaju biti **jasni, mjerljivi i prilagođeni** specifičnim ciljevima mentorskog odnosa. Oni mogu varirati od jednostavnih pokazatelja do složenijih, transformativnih rezultata. Na osnovnoj razini, kriteriji mogu uključivati redovito sudjelovanje na mentorskim susretima, pravovremeno izvršavanje dogovorenih zadataka ili povećanu spremnost na otvorenu komunikaciju. Kako se odnos razvija, moguće je uvesti složenije pokazatelje, poput većeg samopouzdanja pri izražavanju mišljenja, preuzimanja inicijative ili sposobnosti snalaženja u različitim sustavima. Za mlade Romkinje kao štičenicu, ovi pokazatelji napretka mogu uključivati i jasnije usmjerenje prema ciljevima, postavljanje osobnih granica te aktivnije sudjelovanje u skupnim aktivnostima - sve to ukazuje na razvoj samouvjerenosti i osnaživanje.

Postavljanje ovih kriterija unaprijed osigurava da su mentor i štičenica usklađeni u pogledu toga kako izgleda napredak te omogućuje redovite i otvorene razgovore o tome što funkcionira dobro, a što bi možda trebalo prilagoditi ili promijeniti.

➤ **Komunikacijski plan**

Budući da je komunikacija već bila obrađena prilikom postavljanja očekivanja i granica, ova faza služi tome da se **naglasí njezina praktična primjena** i potvrdi njena važnost tijekom cijelog mentorskog odnosa.

U ovoj fazi mentori i štićenice moraju **potvrditi i dogovoriti** način na koji će ostati u kontaktu, na način koji podržava rast i kontinuitet mentorskog odnosa kroz vrijeme. To uključuje:

- **Praćenje/monitoring komunikacije** kako bi se osigurala njezina redovitost te pravovremen odgovor. Obje strane trebale bi povremeno procijeniti koliko dobro komunikacija funkcionira i po potrebi napraviti prilagodbe.
- **Održavanje dosljednosti** u učestalosti i načinu komunikacije. Čak i kada je komunikacija neformalna, pouzdanost gradi povjerenje - osobito u mentorskim odnosima koji uključuju marginalizirane skupine, gdje je nepredvidivost u drugim područjima života već česta pojava.
- **Omogućavanje fleksibilnosti** kako bi se uvažile promjenjive okolnosti (npr. obiteljske obveze, radni rasporedi, tehnička ili digitalna ograničenja). Plan komunikacije ne bi trebao biti krut, već bi se trebao razvijati zajedno s mentorskim odnosom.

Ovaj dio akcijskog plana pomaže **nadograditi i pretočiti početne namjere o komunikaciji u praksu**.

➤ **Pregled i prilagodba**

Mentorski odnos je poput živog organizma - dinamičan i često pod utjecajem promjena u osobnim, društvenim ili drugim okolnostima. Upravo zato je važno **povremeno preispitati akcijski plan**, procijeniti što dobro funkcionira i po potrebi **napraviti potrebne prilagodbe**.

Dodatni savjet: mentori i štićenice trebaju dogovoriti redovite provjere napretka, primjerice mjesečno ili u skladu s dogovorenim prekretnicama, kako bi **razmotrili postignuti napredak**, ponovno sagledali ciljeve i prilagodili korake koji možda više ne odgovaraju promjenjivim potrebama ili okolnostima štićenice.

Ti razgovori ujedno su prilika za prepoznavanje novih ciljeva, revidiranje vremenskog okvira ili promjenu strategija na temelju dosadašnjeg iskustva i naučenih lekcija⁴⁵.

Mentor	Štićenica
Cilj:	
Cilj 1:	Cilj 2:
Akcijski koraci:	Akcijski koraci:
1)	1)
2)	2)
3)	3)
Kriteriji za evaluaciju:	

Tablica 3. Predložak za mentorski akcijski plan⁴⁶

Kad govorimo o podršci i usmjeravanju, najbolji pristup je slijediti načelo mentorskog modela 5C - niz razgovornih smjernica oblikovanih oko pet faza: **izazovi (Challenges)**, **izbori (Choices)**, **posljedice (Consequences)**, **kreativna rješenja (Creative Solutions)** i **zaključci (Conclusions)**. Metoda 5C omogućuje fleksibilnost i potiče refleksivan dijalog, pritom zadržavajući strukturu i usmjerenost na napredak. Njegov cilj nije davati odgovore, nego postavljati prava pitanja u pravom trenutku.

Sljedeća tablica prikazuje elemente 5C modela uz primjere odgovarajućih pitanja koja možete postaviti svojoj šticenici. Tablica je preuzeta iz priručnika *Mentoring Handbook* (2019) koji je izradio University College London, a prilagođena je specifičnim okolnostima mladih Romkinja i projektu RomniME, u sklopu kojeg je razvijen ovaj Priručnik za mentore.

⁴⁵ The aforementioned steps were referenced from Wilson, C. (2025) The Knowledge Academy, *Mentoring Action Plan: Guidance & Templates*, <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/mentoring-action-plan/>

⁴⁶ Wilson, C. (2025) The Knowledge Academy, *Mentoring Action Plan: Guidance & Templates*, <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/mentoring-action-plan/>

5C	Smjernice za mentorski razgovor
Izazovi	<p>Zastanite na trenutak i promislite gdje se trenutačno nalazite na svom životnom, obrazovnom ili radnom putu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koji su neki od glavnih izazova ili poteškoća s kojima se trenutačno suočavate? ▪ Koji od tih izazova vam se u ovom trenutku čini najhitnijim ili najvažnijim? ▪ Ako bi se stvari razvile povoljno, kako bi za vas izgledao pozitivan ishod ili uspjeh?
Izbor	<p>Usmjerimo se na izazov koji vam se trenutačno čini najvažnijim:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koji su neki od načina na koje mislite da biste mogli pristupiti ovom izazovu ili odgovoriti na njega? ▪ Jeste li već nešto pokušali u prošlosti? Ako jeste, kako je to prošlo? Ako niste, koje mogućnosti mislite da imate? ▪ Možete li se sjetiti još nekih mogućih puteva ili koraka koje biste mogli poduzeti? ▪ Pada li vam još nešto na pamet? <p><i>(Potaknite razmatranje više mogućnosti kako biste otvorili prostor za nova rješenja)</i></p>
Posljedice	<p>Pogledajmo pobliže prvu mogućnost koju ste spomenuli.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Što mislite da bi se moglo dogoditi ako odaberete ovaj put? ▪ Koje su moguće prednosti? A koji bi mogli biti nedostaci? ▪ Sada razmotrimo drugu mogućnost - do kakvih bi ishoda ona mogla dovesti? ▪ Koje bi bile prednosti, a koji mogući izazovi te opcije? <p><i>(Ponovite ovaj postupak za svaku mogućnost, pomažući štíćenici promišljeno odvagnuti odluke.)</i></p>
Kreativna rješenja	<p>Zastanite na trenutak i razmislite o mogućnostima koje smo možda previdjeli:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jeste li se već ikada suočili sa sličnom situacijom? Ako jeste, što ste tada učinili i kako je to završilo? ▪ Možete li se sjetiti nekoga iz svoje zajednice, obitelji ili mreže poznanika tko je prošao kroz sličnu situaciju? Što možete naučiti iz njihova iskustva? ▪ Želio bih podijeliti nešto iz vlastitog iskustva što bi ovdje moglo biti korisno. <p>Sada, kada ste sagledali sve mogućnosti koje smo razmotrili, što vam se čini kao najbolji put naprijed?</p>
Zaključci	<p>Pogledajmo mogućnost koja vam se čini kao najbolje rješenje za nastavak:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koje ste korake sada spremni poduzeti? ▪ Koji će biti vaš prvi korak da to ostvarite? ▪ Kada i na koji način ćete započeti? ▪ Koji bi vam manji uspjesi ili prvi pomaci mogli pomoći da izgradite samopouzdanje i zadržite motivaciju? ▪ Kako vam ja, kao vaš mentor, mogu pružiti podršku u poduzimanju tih koraka? <p>Pratit ćemo vaše aktivnosti i zajedno pregledavati napredak na našim sljedećim susretima.</p>

Tablica 4. 5C mentorstva⁴⁷

⁴⁷ UCL (2019), *Mentoring Handbook*, https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human_resources/files/ucl_mentoring_handbook_website.pdf

FAZA 4 Poticanje refleksije i učenja te razvoj samostalnosti i planiranja budućnosti

Iako se promišljanje često doživljava kao osoban, unutarnji proces, ono može biti znatno obogaćeno podrškom drugih. U mentorskom odnosu mentor ima ključnu ulogu u stvaranju sigurnog i otvorenog prostora u kojem štíćenica može slobodno izražavati svoje misli, brige i ideje. Kako navode Felten i suradnici (2013.), mentori mogu poticati takav oblik refleksivnog dijaloga postavljanjem promišljenih pitanja, poticanjem dubljeg razmišljanja i pomaganjem štíćenicama da jasnije sagledaju vlastita iskustva. Na taj način štíćenica ne samo da posvećuje vrijeme redovitom promišljanju, već i stječe nove perspektive do kojih možda sama ne bi došla⁴⁸.

No, refleksivna praksa ne koristi samo štíćenici, ona pomaže i mentoru. Kao mentor u mentorski odnos unosite vlastita iskustva, vrijednosti, stavove i navike. Iako su oni često dragocjeni, jednako je važno promišljati o njima kritički. Kontinuirano samopromišljanje pomaže vam prepoznati na koji način vaše pretpostavke i osobni stil mogu oblikovati mentorski proces. Refleksivan mentor svjestan je da nema sve odgovore i otvoren je za učenje o tome kako može bolje podržati svoju štíćenicu. Kako podsjeća Zachery (2000), „svi mentorski odnosi ukorijenjeni su u kontekstu“, a upravo taj kontekst oblikuje način na koji doživljavamo mogućnosti, izazove i uspjeh⁴⁹.

Postoji niz modela koje možete koristiti za promišljanje mentorskog iskustva - kako sa svoje strane, tako i u pružanju podrške štíćenici u tom procesu, s ciljem unapređenja njezina iskustva s mentorstvom.

Pogledat ćemo nekoliko takvih modela, no potičemo vas da ih istražite i dalje, što možete učiniti putem ove poveznice: <https://reflection.ed.ac.uk/reflectors-toolkit/reflecting-on-experience>, gdje možete pronaći šest uspješnih modela i alata za refleksiju.

Jedan od ta dva modela namijenjen je detaljnijoj analizi različitih čimbenika koji utječu na mentorski odnos, a naziva se **Gibbsov reflektivni ciklus**.

⁴⁸ The University of Edinburgh (2024) *Transitions and Mentoring Toolkit*, <https://global.ed.ac.uk/transitions-and-mentoring-toolkit/mentoring-toolkit/strategies-and-techniques/reflection-in-mentoring#:~:text=Reflection%20is%20the%20conscious%20examination,from%20them%20and%20improve%20practice>.

⁴⁹ The University of Edinburgh (2024) *Transitions and Mentoring Toolkit*

Table 1
The Six Stages of Gibbs' Reflective Cycle (Gibbs, 1988, as described in The University of Edinburgh, 2020c)

Description	Feelings	Evaluation	Analysis	Conclusion
Describe the situation in detail from an objective point of view.	Reflect on the subjective point of view by describing your feelings and opinions.	The whole situation is evaluated by determining what worked well and what did not work. It is important to evaluate both the positive and the negative and be honest with yourself.	Analyse why something went well or why it did not work out. Can also include academic literature and compare the situation with similar situations described in the literature.	Summarize the other stages by highlighting what you have learnt from this situation.

Action Plan: Plan for the next time you are in a similar situation. This can also include learning new skills or improving them for when they are needed in future.

Slika 4. Šest faza Gibbsova reflektivnog ciklusa ⁵⁰

Za početak analize koristimo ilustraciju iz doktorskog rada Leanne Schoch pod naslovom „*Reflections on the Parkinson's Project: Learning Experiences with the Gibbs' Reflective Cycle*“ iz 2021. godine, koju je autorica dodatno referirala na izvor naveden u samoj slici.

Gibbsov reflektivni ciklus sastoji se od šest faza: **opis, osjećaji, evaluacija, analiza, zaključak i akcijski plan**. U kontekstu mentorstva marginaliziranih skupina, ovaj se model može tumačiti i primijeniti na sljedeći način.

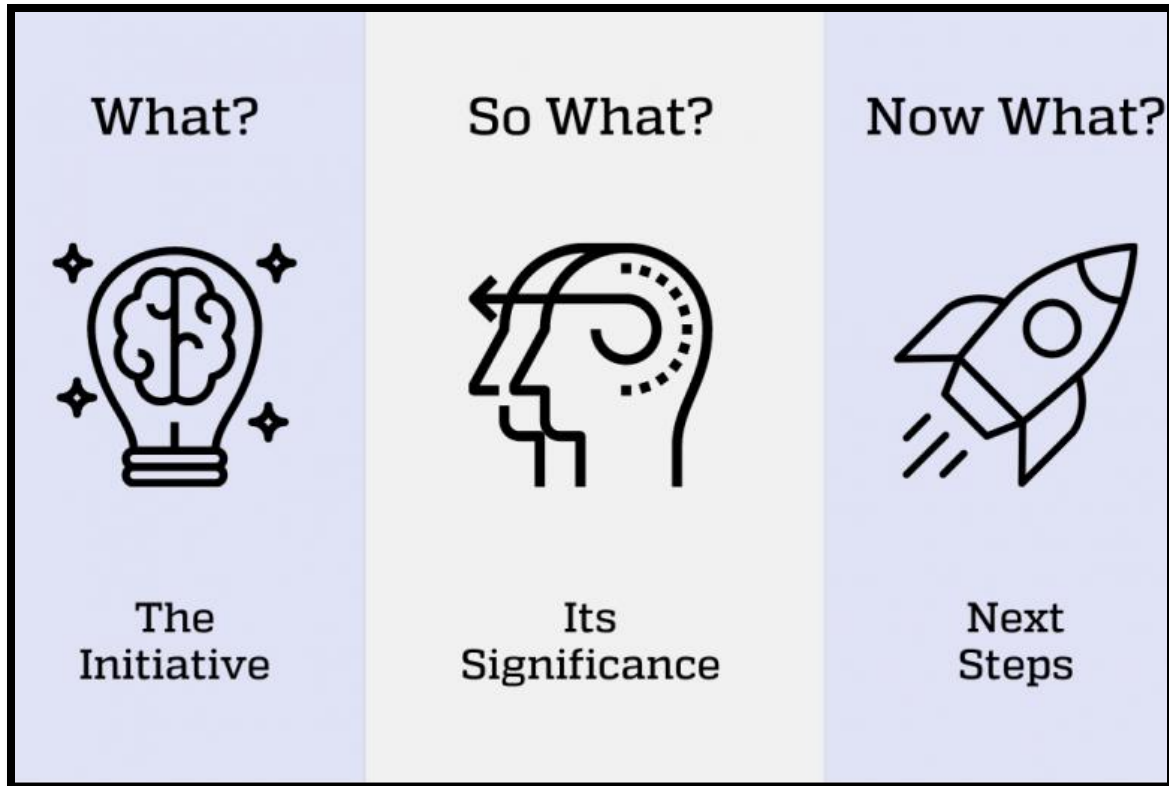
⁵⁰ Schoch, L. (2021) *Reflections on the Parkinson's Project: Learning Experiences with the Gibbs' Reflective Cycle*, <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/05de47d5-e496-4d06-8dd4-5b551b929d21/content>

Faza	Smjernice
Opis	<p><i>Pomozite štíćenici da jasno prepriča situaciju.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Možete li opisati što se dogodilo tijekom tog iskustva? • Kakvo je bilo okruženje ili kontekst? • Tko je još bio uključen? Koja je bila vaša uloga ili koje ste korake poduzeli?
Osjećaji	<p><i>Pružite podršku štíćenici u istraživanju njezinih emocija i misli.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kako ste se osjećali u tom trenutku? • O čemu ste razmišljali prije, tijekom i nakon situacije? • Je li vas nešto u vezi s tim iznenadilo ili uznemirilo? • Kako se sada osjećate u vezi s tim?
Evaluacija	<p><i>Potičite uravnoteženo razmišljanje - što je funkcioniralo, a što nije.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Što mislite, što je u tom iskustvu dobro prošlo? • Je li bilo nečega što nije ispalo onako kako ste očekivali ili željeli? • Jesu li drugi (ako ih je bilo) učinili nešto što je pomoglo ili odmoglo? • Biste li sljedeći put nešto učinili drugačije?
Analiza	<p><i>Pomozite štíćenici da bolje razumije situaciju i izvuče pouke iz nje.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zašto mislite da su se stvari odvijale na način na koji jesu? • Koji su čimbenici (unutarnji ili vanjski) utjecali na ishod? • Što vam je ova situacija otkrila o vašim snagama ili područjima za razvoj? • Kako se ovo iskustvo povezuje s vašim prijašnjim iskustvima ili ciljevima koje ste postavili?
Zaključak	<p><i>Pomozite štíćenici da izvuče zaključke i naučene lekcije.</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Što biste željeli ponijeti sa sobom iz ovog iskustva? • Jeste li otkrili nešto novo o sebi? • Postoji li nešto što biste ubuduće izbjegli ili ponovno učinili? • Je li se vaše viđenje ove situacije promijenilo sada kada smo o njoj razgovarali?
Akcijski plan	<p><i>Usmjerite se na daljnje korake s jasnom namjerom.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Koje biste sljedeće korake mogli poduzeti kao odgovor na ovo iskustvo? • Postoje li vještine ili znanja koje biste željeli dodatno razviti? • Kako vam mogu pomoći da primijenite ono što ste naučili? • Što biste učinili drugačije ako se slična situacija ponovi?

Ovaj model donosi određenu dozu strukture i formalnosti, ali se pitanja, naravno, mogu prilagoditi svakoj konkretnoj situaciji. Ono što je važno, i što vas vodi u procesu, jesu faze kroz koje prolazite dok zajedno sa svojom štićenicom promišljate o prethodnim iskustvima.

S druge strane, iako je i dalje strukturiran, postoji mnogo jednostavniji model koji je razvio Terry Borton 1970-ih godina. Njegov naziv već sam po sebi upućuje na ono što je potrebno učiniti, pa ćemo ga najprije prikazati.



Slika 5. What, so what, now what (Što, što onda, što sada?) model⁵¹

U prvom koraku analizirate što se dogodilo, u drugom promišljate zašto se to dogodilo i zašto je važno za vašu situaciju, a zatim, kao i uvijek, razmišljate o tome što želite učiniti da biste potaknuli ono što se dogodilo ili to, ako je potrebno, ograničili.

Pojednostavimo:

ŠTO?

- Što se dogodilo tijekom ove situacije ili iskustva?
- Koja je bila vaša uloga i koje ste korake poduzeli?
- Koji su bili ključni trenuci ili prekretnice?

ŠTO ONDA?

- Zašto vam je ovo iskustvo bilo značajno?

⁵¹ Life Design Log (2021) *What?, So What?, Now What? Activity for Group Presentations*, <https://lifedesignlog.com/what-so-what-now-what-activity-for-group-presentations/>

- Što ste naučili o sebi ili drugima?
- Kako je ova situacija utjecala na vaše misli, osjećaje ili ciljeve?

ŠTO SADA?

- Što biste sljedeći put mogli učiniti drugačije?
- Kakva bi vam podrška ili resursi mogli pomoći da nastavite dalje?
- Koji korak sada možete poduzeti kako biste nadogradili ono što ste naučili?

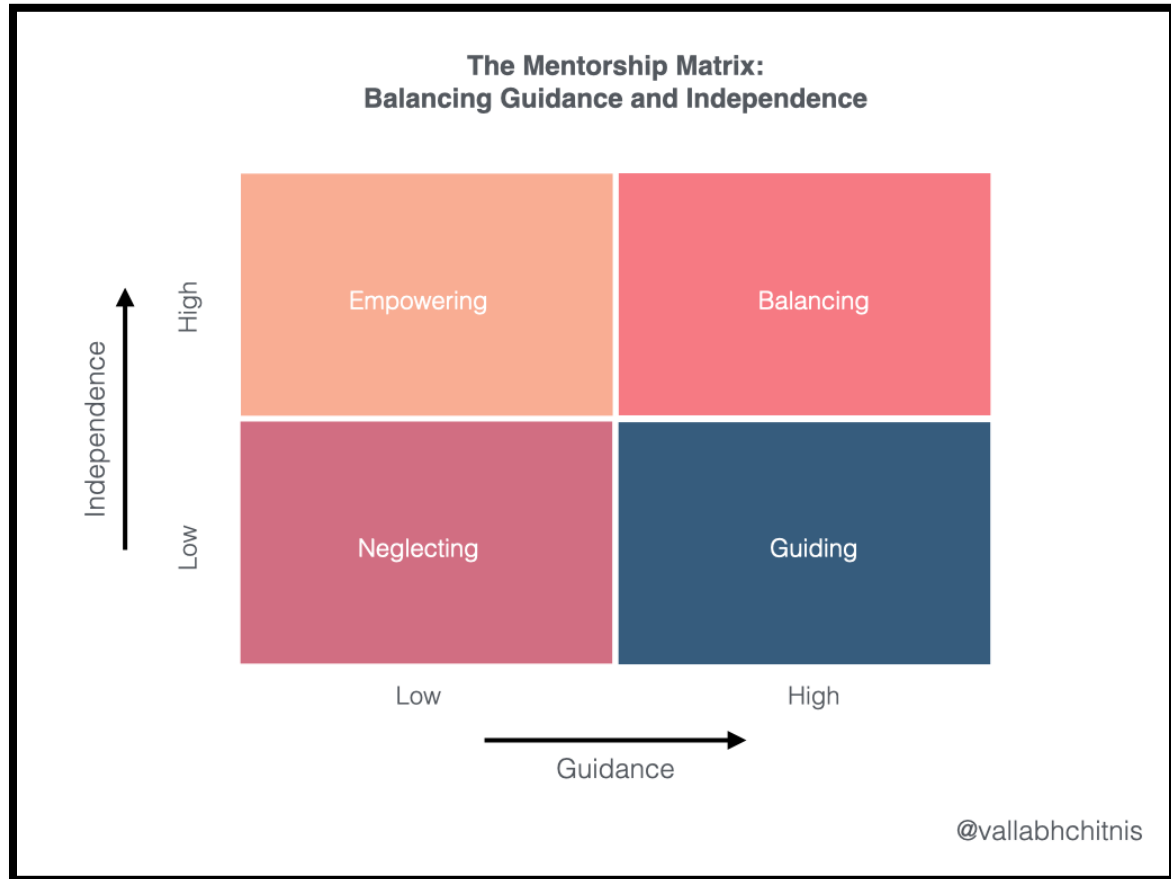
Kao što vidite, postoje velike sličnosti, a to ćete primijetiti u svakom modelu koji koristite - situacija je često ta koja određuje način na koji želite nastaviti dalje. To vas dovodi do posljednjeg dijela slagalice, a to je poticanje i razvijanje samostalnosti.

Pružanje podrške štíćenici u razvijanju veće samostalnosti jedan je od ključnih ciljeva svakog mentorskog odnosa. Međutim, što točno ta samostalnost znači - što bi štíćenica trebala znati, u čemu se osjećati sigurnom ili o čemu samostalno odlučivati - rijetko je jasno definirano s bilo koje strane. U našem kontekstu, jasno definiranje koraka prema autonomiji te postavljanje konkretnih i realističnih ciljeva može imati ključnu ulogu u postupnom jačanju osjećaja samostalnosti i usmjerenosti štíćenice⁵².

Sjetite se kad smo prvi put govorili o definiranjima očekivanja? Izuzetno je važno uključiti i dio koji se odnosi na usmjerenje i samostalnost, jer se ta dva aspekta često mogu ispreplesti, pa tako postoji opasnost da se izgubi upravo ona samostalnost koju pokušavate izgraditi tijekom cijelog procesa.

⁵² Wright, G. (2015) "The Mentoring Continuum: From Graduate School to Tenure" edited by Glenn Wright, 2015, Syracuse University: The Graduate School Press, chapter 7 accessed via https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52453645/Mentoring_Up_chapter_in_The_Mentoring_Continuum-libre.pdf?1491249993=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMentoring_Up_Learning_to_Manage_Your_Me.pdf&Expires=1752236005&Signature=hNfE03ltBDKUIrJ57oOdk-DgEWqzIGxPK~uv6KGF6HUwmuTUCRkJ2raSAV8ncwh9sr8xbvDwTI2cBkTnBZCD0qGlxL67jc9y9SpPSYvBjsfBLLaTK6Tl4gTshP1UBhRa9c9M7-2l~3HsCniXulyOOYwPoYpybqCljICGdZdOFJHf56Sd3hllgSG-hrtE3hMI37OoFN5ILD~shPVAFLijDhgya7yVUeZeo~6EjSG8Vp9isgVeB-ZcgkMocmvRk4hi06sGn~VFxbAazo-tlPCXZZNdWGIInoAfhZATsZkpGtPbfs3LTXiB3HYsl61FtCsip2if0z6weZ93T-MayrmUug_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Postoji jednostavna matrica koju je razvio Vallabh Chitnis, predstavljena u članku *“The Mentorship Matrix: Balancing Guidance & Independence”*. Sama matrica već u sebi sadrži objašnjenje - ili, bolje rečeno, dozu zdravog razuma - o tome kako i zašto stvari funkcioniraju.



Slika 6. Matrica mentorstva: ravnoteža između usmjeravanja i samostalnosti⁵³

Pojasnimo to detaljnije.

Usmjeravanje

U pristupu usmjeravanja mentor preuzima vrlo aktivnu ulogu, pružajući jasne upute i blisko prateći napredak štíćenice. Ovakav pristup posebno je koristan na početku mentorskog odnosa ili u radu sa štíćenicama koje se suočavaju sa značajnim strukturnim ili osobnim preprekama.

⁵³ Vallabh Chitnis (2024) *The Mentorship Matrix: Balancing Guidance & Independence*, <https://www.vallabhchitnis.com/mentoring/the-mentorship-matrix-balancing-guidance-independence/>

Međutim, ako se takav način rada zadrži predugo, može nenamjerno ograničiti rast i samostalnost štićenice.

Zanemarivanje

Pristup *zanemarivanja* pojavljuje se kada postoji malo podrške i ograničeno poticanje samostalnosti. U takvim situacijama štićenica se može osjećati napušteno ili demotivirano, osobito u osjetljivim okolnostima u kojima su povjerenje i osjećaj sigurnosti ključni. Nedostatak angažmana može usporiti napredak i oslabiti mentorski odnos.

Osnaživanje

Pristup *osnaživanja* smanjuje izravno usmjeravanje i stavlja naglasak na samostalnost štićenice. Ovakav pristup može biti vrlo učinkovit kod samopouzdanih ili iskusnijih osoba koje su spremne preuzeti inicijativu. Međutim, za štićenice koje se suočavaju sa socijalnom isključenošću ili nepoznatim sustavima, takav pristup može biti zbunjujući ili izazvati osjećaj izoliranosti ako nije uravnotežen s odgovarajućom podrškom.

Uravnoteženje

Uravnotežen mentorski pristup pruža štićenici stalnu podršku, a istodobno postupno potiče njezinu samostalnost i samopouzdanje. Takav pristup potiče smisleno učenje, osnaživanje i otpornost, što je osobito važno u mentorstvu s Romkinjama, čija iskustva često zahtijevaju i strukturirano usmjeravanje i prostor za izražavanje vlastitog glasa i donošenje odluka (Chitnis, 2024).

Ova matrica naglašava da se najučinkovitije mentorstvo događa u kvadrantu **uravnoteženosti**, gdje mentori pružaju snažno usmjeravanje, ali istodobno potiču samostalnost. Ovdje smo istražili četiri pristupa, i svaki od njih može biti koristan u određenoj fazi mentorskog odnosa, no upravo uravnotežen pristup pomaže štićenicama da izgrade samopouzdanje, razviju autonomiju i osjećaju podršku. To je osobito važno pri radu s osobama koje se suočavaju sa sustavnim preprekama ili ograničenim mogućnostima za samostalni razvoj.

4.1.4. Refleksija

Ovaj odjeljak posvećen refleksiji osmišljen je kako bi vas potaknuo na dublje promišljanje i primjenu metode mentorstva jedan na jedan opisane u ovom priručniku. Ovaj odjeljak o refleksiji

osmišljen je kako bi vas potaknuo na dublje promišljanje i primjenu metode mentorstva jedan na jedan opisane u ovom priručniku. Cilj je pomoći vam da bolje razumijete temeljne ideje mentorstva poput prilagođenog pristupa, postavljanja zdravih granica, izgradnje povjerenja i odgovornog upravljanja rizicima, te da ih postupno prenesete u vlastitu praksu i način rada sa štićenicama.

Odvojite vrijeme da odgovorite na pitanja u pisanom obliku ili kroz osobnu refleksiju, ovisno o tome što vam najbolje odgovara.

Promislite o značenju i svrsi mentorstva jedan na jedan.

Na koji se način ova metoda mentorstva podudara s vrstama podrške za koje vjerujete da su Romkinjama (ili sličnim štićenicama) najpotrebnije?

Zadatak: Prepoznajte rizike koji su najrelevantniji za vaš kontekst.

Od navedenih rizika (npr. izazovi u planiranju termina, pretjerana ovisnost, nejasnoće u ulozi) odaberite dva za koja smatrate da bi se najvjerojatnije mogla pojaviti u vašim mentorskim odnosima. Zapišite ili razmislite o jednoj ili dvjema strategijama koje biste mogli primijeniti kako biste svaki od tih rizika spriječili ili njime učinkovito upravljali..

Promislite o važnosti povjerenja, poštovanja i povjerljivosti.

Koje ćete konkretne korake poduzeti kako biste poticali ove vrijednosti u ranim fazama mentorskog odnosa?

Zadatak: Razmislite o tome kako ćete komunicirati granice.

Na temelju odjeljka o postavljanju granica, izradite dvije ključne točke koje biste željeli razjasniti sa svojom štićenicom - kako će funkcionirati vaša komunikacija te što vaša uloga uključuje, a što ne uključuje. Jeste li zadovoljni svojim pristupom ili osjećate potrebu dodatno ga istražiti ili potražiti pomoć?

Promislite o postavljanju ciljeva i zajedničkom donošenju odluka.

Kako ćete osigurati da se ciljevi razvijaju zajednički te da se jednako uvažavaju i vaše gledište i iskustvo štićenice?

Zadatak: Primijenite spoznaje o kontekstu i senzibilnosti.

Podsjetite se na specifične izazove s kojima se suočavaju Romkinje (npr. diskriminacija, obiteljske obveze, digitalna isključenost). Kako će ti čimbenici utjecati na način na koji ćete oblikovati svoj mentorski proces i na što ćete trebati ostati posebno senzibilni?

Učinkovito mentorstvo započinje iskrenom samoprocjenom. Koristite ove refleksije i zadatke ne samo kao pripremu za svoje prvo mentorsko iskustvo jedan na jedan, već i kao alate kojima ćete se vraćati kako odnos bude napredovao. Što pažljivije pristupite pripremi, to ćete vjerojatnije izgraditi mentorski prostor koji je siguran, osnažujući i prilagođen stvarnim potrebama vaše štíćenice.

4.1.5. Samoprocjena

Prije no što krenete dalje, odvojite trenutak da procijenite svoje razumijevanje i razinu samopouzdanja u primjeni ključnih načela obrađenih u ovom poglavlju. Za svaku od navedenih tvrdnji procijenite se na ljestvici od 1 do 5, pri čemu:

1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - neutralan/na sam, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem

Ova samoprocjena namijenjena je vašem osobnom razmišljanju i učenju. Neće biti podložna vanjskom ocjenjivanju, ali vam može pomoći da prepoznate u čemu ste sigurni, a na koja biste se područja možda trebali ponovno osvrnuti ili potražiti dodatnu podršku.

#	Izjava	1	2	3	4	5
1	Razumijem jedinstvene značajke i vrijednost mentorstva jedan na jedan u usporedbi s grupnim oblicima mentorstva.					
2	Mogu navesti glavne prednosti mentorstva jedan na jedan i objasniti zašto je ono posebno prikladno za Romkinje.					
3	Razumijem jedinstvene značajke i vrijednost mentorstva jedan na jedan u usporedbi s grupnim oblicima podrške.					
4	Mogu prepoznati situacije ili profile u kojima je mentorstvo jedan na jedan najučinkovitije te one u kojima možda ne daje željene rezultate.					

5	Razumijem kako se mentorstvo jedan na jedan može koristiti za poticanje samostalnosti štíćenice i njezine dugoročne neovisnosti.					
6	Mogu prepoznati ulogu mentora u podržavanju štíćenice pri postavljanju ciljeva koje sama određuje te u prilagodbi planova tijekom vremena.					
7	Razumijem kako započeti mentorski odnos jedan na jedan kroz prepoznavanje očekivanja, postavljanje granica i izgradnju povjerenja sa svojom štíćenicom.					

Sada je vrijeme da zbrojite svoje bodove i promislite o tome gdje se trenutačno nalazite.

7 - 17 bodova

Razvijate razumijevanje: ponovno proučite ključne dijelove poglavlja 4.1. Obratite posebnu pozornost na to kada i zašto je mentorstvo jedan na jedan primjereno te kako se nositi s uobičajenim rizicima.

18 - 27 bodova

Razvijate samopouzdanje: razumijete temeljne ideje, ali biste možda trebali posvetiti više vremena razmišljanju o praktičnoj primjeni ili prilagodbama mentorstva u skladu sa specifičnim kontekstom štíćenica.

28 - 35 points

Samopouzdati i informirani: pokazujete jasno razumijevanje mentorstva jedan na jedan i dobro ste pripremljeni za njegovu promišljenu i prilagodljivu primjenu u svakodnevnom radu.

4.2. Modul 2: Mentoriranje manjih grupa (do 6 štíćenica)

Mentorstvo u malim skupinama nudi jedinstvenu priliku za poticanje zajedničkog učenja i međusobne podrške među skupinom štíćenica, najčešće do šest osoba. U tom formatu jedan ili više mentora vode sudionice kroz zajedničke rasprave, refleksije i aktivnosti. Ova je metoda osobito učinkovita kada grupu povezuju zajednički ciljevi ili iskustva, jer sudionice tada uče ne samo od mentora, nego i jedna od druge.

Za mlade Romkinje, mentorski rad u malim skupinama može pružiti prostor za solidarnost, međusobno ohrabrivanje i kolektivno osnaživanje, što se osobito primjećuje kada se povjerenje i osjećaj sigurnosti uspostave u ranim fazama procesa. Iako dinamika grupe ponekad može unijeti dodatnu složenost u mentorski proces, s druge strane ona donosi i bogatstvo perspektiva te raznolikost iskustava.

Po završetku ovog modula očekuje se da ćete moći ostvariti sljedeće ishode učenja::

- prepoznati kada i zašto koristiti mentorstvo u malim skupinama
- formirati skupine na temelju kompatibilnosti, povjerenja i potreba mladih osoba
- osigurati osjećaj pripadnosti i psihološke sigurnosti unutar grupnog okruženja
- primijeniti alate i metode za osmišljavanje i vođenje učinkovitih grupnih susreta

4.2.1. Kada i zašto koristiti format mentorstva u malim skupinama

Ovaj oblik mentorstva često spaja prednosti individualnog i grupnog mentorstva. Iako nije savršen pristup ako nije pažljivo planiran i proveden, može pružiti snažan temelj za učinkovito mentorstvo jer uravnotežuje individualni pristup i zajedničko učenje. Kada je dobro organiziran, može uvelike doprinijeti uspjehu samog mentorskog procesa.

Okruženje male skupine pokazuje se najprikladnijim za:

✓ Raznolika okruženja i mogućnosti za zajedničko učenje

Omogućuje šticeenicama da imaju koristi od zajedničkih uvida i životnih iskustava drugih članica skupine, čime se stvara podržavajuće i dinamično okruženje za učenje i uzajamni razvoj (Techademy, 2024)⁵⁴. To može biti osobito vrijedno za Romkinje i druge raznolike sudionice jer otvara prostor za prepoznavanje zajedničkih izazova, izgradnju solidarnosti, oslanjanje na zajedničke ili pojedinačne snage te zajedničko istraživanje različitih strategija za prevladavanje prepreka.

⁵⁴ Techademy (2024) *Group Mentoring vs. One-on-One: Which is Right for You?*, <https://enterprise.techademy.com/resources/blogs/group-mentoring-vs-one-on-one/>

Prisjetite se situacije u kojoj ste bili dio raznolike skupine (bilo kao mentor, voditelj ili sudionik) u kojoj su osobe imale različita podrijetla, perspektive ili iskustva.

- Što ste primijetili u tom okruženju, ima li nešto što vam je posebno ostalo u sjećanju? Jesu li sudionici u nekom trenutku počeli učiti jedni od drugih?
- Jesu li postojali trenuci kada je razmjena među sudionicima obogatila raspravu ili dovela do novih spoznaja? Jesu li mentori, edukatori, treneri ili voditelji također prepoznali da su i sami nešto naučili?
- Kako je bilo organizirano okruženje koje je omogućilo takvu razmjenu ili, još bolje, što bi se moglo poboljšati da bi ona bila još uspješnija?

Upravo ste se prisjećali prošlih iskustava, ali ako sada na trenutak zastanete i usmjerite pogled prema naprijed, **na koji biste način mogli svjesno stvoriti ili unaprijediti ovakve prilike za međusobno učenje u vlastitoj mentorskoj praksi?**

✓ **Mogućnosti umrežavanja**

Mentorstvo u malim skupinama pruža prirodno okruženje u kojem se štićenice mogu međusobno povezati, potičući uzajamnu podršku i zajedničko učenje. Takvi odnosi među vršnjakinjama mogu dovesti do razmjene resursa, međusobnog ohrabivanja i zajedničkog rješavanja problema. Za Romkinje pogotovo, ovakav oblik mentorstva može pomoći u smanjenju osjećaja izoliranosti te jačanju solidarnosti, osjećaja pripadnosti i osnaženja unutar skupine.

✓ **Osjećaj zajedništva i pripadnosti**

Grupno mentorstvo može potaknuti snažan osjećaj zajedništva i povezanosti, budući da štićenice razvijaju značajne odnose i s vršnjakinjama i s mentorima. Ta ojačana povezanost može povećati njihovu uključenost i produbiti osjećaj pripadnosti grupi, inicijativi ili široj zajednici čiji su dio (Mentorloop, 2024)⁵⁵.

✓ **Izgradnja samopouzdanja**

⁵⁵ Mentorloop (2024) *Mastering Group Mentoring a guide for program coordinators*, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20-%20Mentorloop.pdf>

Okruženje male skupine pruža sigurnije i manje zastrašujuće okruženje od većih grupa. Za štićenice koje možda nemaju dovoljno samopouzdanja - osobito one iz marginaliziranih sredina - ovaj format omogućuje da postupno pronađu svoj glas, uče od vršnjakinja i sudjeluju u razgovorima bez osjećaja izloženosti ili preopterećenosti.

✓ **Razvoj vještina**

Mentorstvo u malim skupinama osobito je učinkovito za razvoj mekih i praktičnih vještina, poput komunikacije, rješavanja sukoba, donošenja odluka i vođenja/liderstva. Štićenice ne uče samo izravno od mentora, već i promatranjem i međusobnom suradnjom s vršnjakinjama. Takvo međusobno učenje produbljuje razumijevanje, potiče suradnju i olakšava primjenu novih vještina u stvarnim situacijama. U ovu kategoriju mogu se svrstati različite vrste učenja, ne samo meke vještine - primjerice šivanje, pletenje, kuhanje, osnovna digitalna pismenost i slične praktične aktivnosti, ovisno o cilju vaše skupine.

Općenito, format mentorstva u malim skupinama koristi se zato što uravnotežuje individualiziranu podršku s prednostima međusobne suradnje i razmjene. **Štićenice se obično okupljaju oko zajedničkog interesa, potrebe ili prilike**, što postaje temelj za zajednički rast. U takvom okruženju one ne primaju samo podršku mentora, već i uče jedna od druge, gradeći tako samopouzdanje, razvijajući praktične i društvene vještine te stvarajući značajne veze. Osobito za Romkinje, ovaj format pomaže u smanjenju osjećaja izoliranosti, jača osjećaj pripadnosti te stvara prostor za međusobnu podršku i zajedničko rješavanje problema, čineći ga vrijednim i osnažujućim oblikom mentorstva.

Kako bismo ovu temu dodatno produbili, pogledat ćemo usporedbu metode mentorstva jedan na jedan i metode mentorstva u malim skupinama, s ciljem uočavanja razlike među njima, ali i razumijevanja na koji se način ove dvije metode često mogu međusobno nadopunjavati.

Područje	Mentoriranje malih grupa	Mentoriranje jedan na jedan
Sudionici	Uključuje jednog mentora koji radi s malom skupinom štićenica (do šest), koje su najčešće	Uključuje mentora i jednu štićenicu, s naglaskom na individualizirano mentorsko iskustvo.

	okupljene oko zajedničkih potreba ili ciljeva.	
Dinamika interakcije	Potiče međusobnu interakciju, razmjenu iskustava i suradničku podršku među štičenicama.	Omogućuje usmjeren i personaliziran dijalog koji potiče dublje povjerenje i razumijevanje.
Okruženje za učenje	Stvara prostor za sudjelovanje u kojem štičenicice mogu učiti i od mentora i jedna od druge.	Nudi siguran, posvećen prostor za mentoriranje, prilagođen specifičnom putu i osobnim izazovima štičenicice.
Opseg	Obrađuje teme relevantne za skupinu, poput zajedničkih prepreka, osnaživanja ili razvoja vještina, uz mogućnost individualnog doprinosa.	Usmjereno na individualne ciljeve i konkretne situacije, koje su često oblikovane osobnim iskustvom štičenicice.
Umrežavanje	Prirodno potiče međusobno umrežavanje, uzajamnu podršku i moguću suradnju izvan samih susreta.	Možda pruža manje prilika za međusobno povezivanje, ali mentori mogu štičenicama pomoći da uspostave korisne kontakte ili pronađu prilike za razvoj.
Vrijeme i resursi	Učinkovitije korištenje vremena po štičenicici; jedan mentor može istodobno pružati podršku većem broju štičenicica.	Zahtjevnije u pogledu vremena i truda po štičenicici; prilagođena podrška zahtijeva veću dostupnost mentora.
Povratne informacije i evaluacija	Povratne informacije često se odnose na teme na razini grupe, napredak i zajednička promišljanja.	Povratne informacije su izrazito individualizirane, usmjerene na osobni razvoj i mogu se preciznije pratiti.

Tablica 5. Usporedba mentorstva jedan na jedan i mentorstva u malim skupinama ⁵⁶

Iako mentorstvo u malim skupinama i mentorstvo jedan na jedan imaju različite pristupe, mogu se iznimno učinkovito nadopunjavati. Mentor koji vodi malu skupinu može prepoznati da određenim štićenicama treba individualiziranija podrška te predložiti povremene susrete jedan na jedan kako bi se obradila specifična pitanja. S druge strane, tijekom individualnog mentoriranja, mentor može uočiti zajedničke interese ili izazove među više štićenica te prepoznati vrijednost stvaranja skupine u kojoj mogu procvjetati razmjena iskustava i međusobna podrška. Takva fleksibilnost omogućuje da mentorski odnos ostane usklađen s promjenjivim potrebama, stvarajući prostor i za dubok osobni razvoj i za kolektivno osnaživanje. Namjerno korištenje oba formata može dodatno ojačati proces učenja, povećati angažman i podržati jedinstveni put svake štićenice unutar šireg, zajedničkog konteksta.

4.2.2. Formiranje grupa (kompatibilnost i povjerenje)

Iako ne postoji univerzalno prihvaćena „idealna“ veličina grupe, mnogi istraživači i mentori smatraju da grupa od otprilike četiri do pet štićenica po mentoru predstavlja dobar i izvediv omjer. Takav manji broj ima nekoliko prednosti, osobito u mentorskim programima koji se provode u zajednici ili kroz neformalne oblike podrške.

- Manje grupe omogućuju mentorima da lakše upravljaju dinamikom unutar grupe i zadrže fokus tijekom aktivnosti.
- Također, otvaraju prostor za dublju i smisleniju interakciju među sudionicama - čak i u grupnom okruženju, koje se razlikuje od individualnog mentorstva - smanjujući pritom rizik da se neka od štićenica povuče ili ostane nezapažena.
- U manjoj grupi lakše se razvija osjećaj pripadnosti i međusobne podrške, što je posebno važno za marginalizirane skupine koje često nemaju mnogo takvih sigurnih prostora.
- Osim toga, manje grupe olakšavaju organizaciju i provedbu različitih aktivnosti, osobito kada su resursi, vrijeme i prostor ograničeni.

⁵⁶ *Techademy (2024) Group Mentoring vs. One-on-One: Which is Right for You?*, <https://enterprise.techademy.com/resources/blogs/group-mentoring-vs-one-on-one/>

- Takva struktura ujedno potiče učinkovitiji rad na projektima i učenje kroz praksu, bez preopterećenja - kako mentora tako i same grupe⁵⁷.

U skladu sa svime što smo dosad spomenuli, vjerojatno već možeš naslutiti kakve sve vrste grupa postoje. Hajdemo to sada zajedno razložiti.

➤ **Grupa sa zajedničkim interesima**

U našem kontekstu, grupe sa zajedničkim interesima predstavljaju namjenski prostor u kojem se štićenice mogu povezati oko sličnih iskustava, potreba ili ambicija. Takve grupe potiču kontinuiranu razmjenu, učenje i međusobnu podršku temeljenu na zajedničkoj stvarnosti. Iako one mogu, barem u teoriji, funkcionirati i kao zajednice koje same vode njihove članice te nastaju iz zajedničkih identiteta, interesa, potreba ili ciljeva, snažno preporučujemo da ih barem djelomično vodi ili moderira mentor koji usmjerava razgovore i aktivnosti u skladu s fokusom grupe.

➤ **Grupe koje vodi mentor ili mentori**

Mnogi mentori istodobno rade s više štićenica, a stvaranje prilika da se one međusobno povežu u grupnom okruženju može uvelike obogatiti njihovo iskustvo učenja. U takvom okruženju štićenice ne dobivaju samo podršku i vodstvo mentora, već i uvid u iskustva i perspektive svojih vršnjakinja. Osim toga, ovaj pristup omogućuje mentorima učinkovitije korištenje vremena jer mogu zajednički obrađivati teme koje su svima relevantne.

Dok se grupe sa zajedničkim interesima često usredotočuju na praktične svakodnevne vještine, znanja i iskustva, grupe koje vodi mentor više su usmjerene na razvoj kapaciteta, jačanje samopouzdanja te suočavanje sa zajedničkim izazovima.

➤ **Mentorstvo među štićenicama**

Iako nije detaljno obrađeno niti postavljeno kao središnja tema ovog priručnika za mentore, mentorstvo među štićenicama ipak treba prepoznati kao vrijedan i održiv oblik unutar šireg

⁵⁷ Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf

sustava mentorstva. To je nešto što mentori mogu nježno poticati, osobito ako se među štićenicama prirodno pojavi prilika ili potreba za takvim oblikom podrške.

Mentorstvo među štićenicama odnosi se na model u kojem se osobe sa sličnim životnim iskustvima, izazovima ili fazama života okupljaju kako bi pružale međusobnu podršku, usmjeravanje i prilike za učenje. Za razliku od strukturiranih oblika mentorstva koji se oslanjaju na određenog mentora, ovaj pristup temelji se na uzajamnosti i zajedničkom vodstvu. U kontekstu Romkinja, ovakav model može biti osobito osnažujuć - stvarajući siguran, ravnopravan prostor bez hijerarhije u kojem se sudionice međusobno podržavaju, razmjenjuju iskustva i zajedno promišljaju o stvarnosti koju dijele.

Ovakva se grupa može razviti prirodno unutar mentorskih programa ili biti namjerno formirana kada mentori ili koordinatorice primijete snažnu međusobnu povezanost ili zajedničke izazove među štićenicama. Iako funkcionira samostalno, može biti blago praćena ili podržana od strane mentora, voditelja programa ili druge osobe imenovane od strane organizacije koja koordinira program, osobito u početnim fazama. Cilj takvog praćenja je osigurati da grupa ostane uključiva, puna međusobnog poštovanja i usmjerena na zajednički rast.

*Ove su vrste grupa preuzete iz priručnika **Mastering Group Mentoring - A Guide for Program Coordinators autora Mentorloop**, a zatim prilagođene kontekstu rada sa specifičnim ciljanim skupinama, poput mladih Romkinja.*

U većini slučajeva, ako ne i u svim, formiranje grupa započinje prepoznavanjem zajedničkih interesa koji služe kao temelj za povezivanje štićenica i pokretanje mentorskog procesa. Kao što je već spomenuto, vaš bi se fokus trebao usmjeriti na razumijevanje specifičnih potreba mladih Romkinja te njihovo usklađivanje s njihovim ciljevima, očekivanjima i vašim područjima stručnosti i iskustva. Ovaj se proces može dodatno osloniti na postojeća istraživanja, osobna zapažanja, smjernice organizacija koje koordiniraju program te slične izvore. Koristan okvir koji vam može pomoći u promišljanju ovog procesa jest model *7 univerzalnih potreba mladih*, koji je predstavio **Mentor Maryland** u svom webinaru iz 2021. godine *How to Build an Effective Community-Based Youth Mentoring Program with Best Practices* (preuzet iz *Youth Development Institute, NYC*).

Sigurnost i struktura

Mlade Romkinje trebaju se osjećati fizički i emocionalno sigurno u svojem okruženju. Pomaže im kad imaju osjećaj stabilnosti i ustaljene rutine koje čine svakodnevni život predvidljivijim i lakšim za upravljanje.

Pripadnost i povezanost

Važno je da se osjećaju prihvaćeno, uključeno i cijenjeno - bilo unutar svojih obitelji, zajednica ili u mentorskim odnosima. Osjećaj pripadnosti potiče povjerenje i aktivno sudjelovanje u mentorskom procesu.

Osjećaj vlastite vrijednosti i doprinos

Kada mlade žene osjećaju da su važne i da imaju nešto vrijedno za ponuditi sebi, svojim vršnjakinjama, obiteljima ili zajednicama, to jača njihovo samopouzdanje i osjećaj svrhe.

Samosvijest i kulturni identitet

Podrška mladim ženama u razumijevanju vlastite osobnosti, uključujući njihov kulturni identitet, duhovna uvjerenja i povezanost sa zajednicom, pomaže im da sa samopouzdanjem i jasnoćom kroče svojim putem.

Neovisnost i kontrola nad vlastitim životom

Mogućnost donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti za te odluke ima snažan učinak osnaživanja. Pomaže štíćenicama da se osjećaju kao da same upravljaju vlastitim životom i budućnošću.

Stabilan odnos s odraslom osobom od povjerenja

Dosljedan i brižan odnos s mentorom ili odraslom osobom od povjerenja iznimno je važan. Takva veza pruža usmjerenje, emocionalnu podršku i siguran prostor za osobni razvoj.

Kompetencije i samopouzdanje u budućnost

Učeći nove vještine i stječući znanja, štíćenice razvijaju osjećaj napretka i vjeru u vlastite sposobnosti da uspješno grade svoju budućnost.

Kada formirate svoje grupe, trebali biste imati na umu tri stvari: veličinu grupe, pristup grupi i, naravno, iskustvo sudionica.

➤ **Pristup grupi**

Prije svega, razmislite tko bi trebao imati mogućnost sudjelovanja u svakoj grupi. Ovisno o svrsi grupe, može biti važno ograničiti ili proširiti pristup. Na primjer, grupa okupljena oko jednog mentora i njegovih štićenica, **poput male mentorski vođene grupe**, trebala bi ostati zatvorenog tipa kako bi se zaštitilo povjerenje i intimnost tog prostora. S druge strane, grupa sa zajedničkim interesima koja se usredotočuje na zajedničke potrebe ili ciljeve (primjerice, spremnost za zapošljavanje ili kulturnu razmjenu) može biti otvorenija. U takvim slučajevima i dalje može biti korisno da voditelj ili organizacija koja koordinira program pregledaju i odobre sudjelovanje, kako bi se osiguralo da grupa ostane relevantna i uključiva. Ovakav se pristup može primijeniti i na manje mentorski vođene grupe, ali i na veće grupne postavke.

U slučaju pristupa grupi, imat ćete mogućnost:

- **Kreirati privatnu (skrivenu) grupu** namijenjenu isključivo štićenicama koje su posebno pozvane od strane vas, organizacije koja koordinira program ili druge ovlaštene osobe.
- **Ostaviti grupu otvorenom za prijave**, ali uz provjeru i odabir kandidatkinja kako bi se osiguralo da sudionice zadovoljavaju kriterije relevantne za ciljeve mentorstva.
- **Napraviti potpuno otvorenu grupu** dostupnu svim zainteresiranim osobama, omogućujući svima koje se poistovjećuju sa svrhom grupe da se slobodno pridruže (prema Mentorloopu)⁵⁸.

➤ **Veličina grupe**

Već znate da se ovaj odjeljak fokusira na mentorstvo u malim grupama. Ipak, kad krenete formirati svoju grupu, važno je razmisliti kako planirani ishodi utječu na samu strukturu. Veličina grupe može biti presudna za uspjeh mentorskog procesa, zato odvojite vrijeme i pažljivo procijenite koja će postavka najbolje podržati vaše ciljeve.

⁵⁸ Mentorloop, *Mastering Group Mentoring - a guide for program coordinators*, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20-%20Mentorloop.pdf>

Mentorloop u svom vodiču pod naslovom *Mastering Group Mentoring - a guide for program coordinators* donosi sažetu tablicu prednosti i nedostataka manjih i većih grupa, koja vam može poslužiti kao osnova za proces odlučivanja o veličini vaše grupe.

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
MANJE GRUPE	<p>Veći individualni fokus i snažniji odnosi</p> <p>U manjim grupama mentori mogu posvetiti više pažnje svakoj štíćenici, što omogućuje dublje razgovore i prilagođeno usmjeravanje. To često dovodi do jačeg povjerenja, povezanosti i osjećaja međusobnog razumijevanja među članicama grupe.</p>	<p>Ograničena raznolikost iskustava</p> <p>S manjim brojem sudionica može postojati uži raspon perspektiva, životnih iskustava i ideja unutar grupe. To može smanjiti prilike za štíćenice da se upoznaju s različitim gledištima i pristupima rješavanju problema.</p>
VEĆE GRUPE	<p>Širi raspon perspektiva i jači potencijal za umrežavanje</p> <p>Veće grupe često okupljaju štíćenice s različitim pozadinama, iskustvima i pogledima na svijet, što obogaćuje rasprave i međusobno učenje. Takva postavka također pruža više prilika za umrežavanje i stvaranje značajnih veza unutar šire zajednice.</p>	<p>Razlike u osobnostima mogu utjecati na sudjelovanje u aktivnostima</p> <p>U većim grupama dominantnije ili ekstrovertirane osobe mogu prirodno preuzeti vodeću ulogu u raspravama, dok one tiše ili manje samopouzdanе mogu imati poteškoća s aktivnim uključivanjem ili se osjećati zasjenjeno.</p>

		<p style="text-align: center;">Veći potencijal za nedorazume ili sukobe</p> <p>Kako broj sudionica raste, razlike u stilovima komunikacije, mišljenjima ili očekivanjima mogu lakše dovesti do nedorazuma. Takve situacije zahtijevaju pažljivo vođenje grupe kako bi se zadržala atmosfera poštovanja i uključenosti.</p>
--	--	---

Tablica 6. Prednosti i nedostaci manjih i većih mentorskih grupa⁵⁹

➤ **Iskustva sudionica**

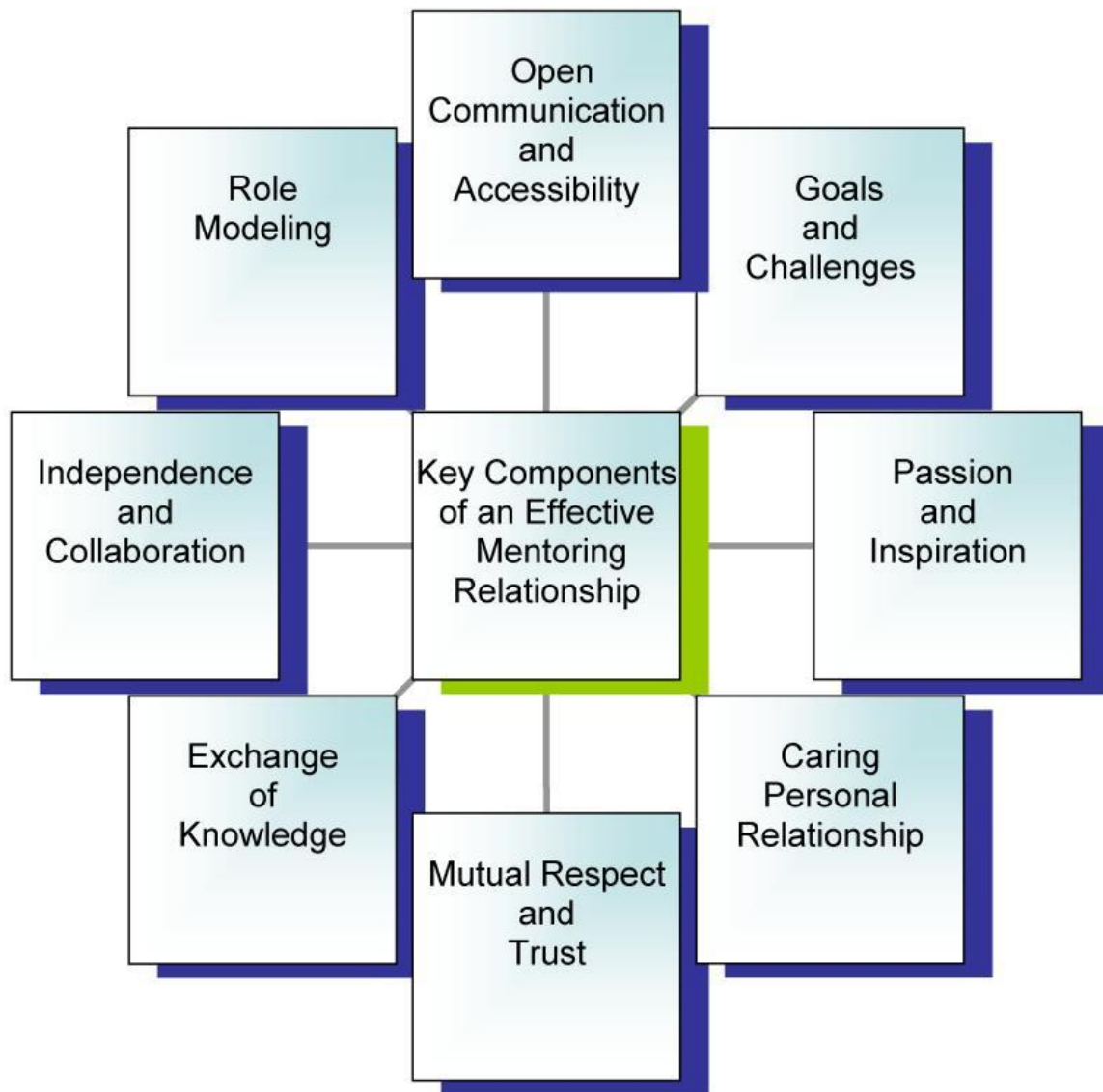
Vjerojatno najvažniji element od svih jest usmjerenost na iskustvo samih sudionica - prije, tijekom i nakon mentorskog procesa - jer ono obuhvaća njihova očekivanja, zamišljena i stvarna iskustva. To je ujedno i jedan od načina da se pokaže koliko je svaki korak u mentorskom procesu važan. Sve što smo naučili kroz individualno mentorstvo može se primijeniti i ovdje, pa čak biti i presudno. Očekivanja čine velik dio cjelokupnog iskustva mentorstva, a kada ste sigurni da su ona jasna i usklađena, lakše ćete usmjeravati cijeli proces i oblikovati iskustvo štíćenica.

S praktične strane, ako su sudionice relativno nove u određenoj temi ili području, učinkovitijim se može pokazati strukturiraniji oblik mentorstva s jasno definiranim ciljevima i vodstvom koje pruža imenovani grupni mentor. S druge strane, ako grupa uključuje iskusnije sudionice, prikladniji može biti fleksibilniji pristup koji potiče otvorenu raspravu, razmjenu iskustava i učenje među samim štíćenicama.

⁵⁹ Mentorloop, *Mastering Group Mentoring - a guide for program coordinators*, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20-%20Mentorloop.pdf>

4.2.3. Planiranje i vođenje grupnih sesija

Dio koji se odnosi na planiranje grupne sesije započet ćemo ilustracijom koja prikazuje sve ključne elemente potrebne za uspješno grupno mentorstvo. Kada su ti elementi uspostavljeni i povezani, teško je očekivati da proces grupnog mentorstva ne bude uspješan.



Slika 7. Ključne sastavnice uspješnog mentorskog odnosa⁶⁰

⁶⁰ Eller, Lucille Sanzero, Lev, L. Elise, Feurer, Amy (2014) *Key components of an effective mentoring relationship: a qualitative study*, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3925207/>

Ova ilustracija jasno prikazuje ne samo temeljne elemente snažnog procesa grupnog mentorstva, već i ono o čemu mentor treba promisliti prije nego što preuzme svoju ulogu. Svaki od prikazanih elemenata predstavlja jednu dimenziju odnosa koju mentor treba svjesno razvijati - od stvaranja otvorene komunikacije i izgradnje povjerenja, do poticanja samostalnosti i vlastitim primjerom pokazivanja ponašanja koje želi potaknuti kod drugih.

Zajedno, ti elementi čine svojevrsnu mapu za oblikovanje mentorskog iskustva, ali i podsjetnik da pravi mentor uvijek vodi primjerom. Gradeći odnos na tim temeljima, mentor ne samo da usmjerava proces, već postupno postaje osoba od povjerenja i uzor u očima svojih štićenica.

Prije svega, iznimno je važno naglasiti da se grupne aktivnosti, kada je riječ o strukturi i pristupu, **često uvelike podudaraju s onima u individualnom mentorstvu**, budući da se šire faze mentorskog procesa primjenjuju u oba formata. To je sasvim logično, jer su temeljna načela - izgradnja povjerenja, postavljanje ciljeva, poticanje razvoja i osvrt na napredak - jednako važna za uspješno mentorstvo bez obzira na broj sudionika uključenih u proces.

Dakle, kako biste započeli s oblikovanjem svog procesa grupnog mentorstva i samih grupnih sesija, imajte na umu sljedeće faze.

1. Postavite ciljeve programa

Zvuči poznato? To i nije slučajno, jer kao i u individualnom mentorstvu, postavljanje ciljeva na samom početku procesa grupnog mentorstva predstavlja ključan temelj. Načela definiranja ciljeva o kojima je ranije bilo riječi mogu se jednako lako primijeniti i ovdje, čime se osigurava da mentor i štićenice dijele jasno razumijevanje onoga prema čemu zajedno teže. U kontekstu malih grupnih mentorstava, ciljevi mogu uključivati razvoj praktičnih ili mekih vještina kroz zajednički rad, suočavanje sa zajedničkim izazovima (poput diskriminacije ili pristupa obrazovanju i zapošljavanju) te istraživanje područja zajedničkih interesa i kulturnog identiteta. Za mlade Romkinje, ciljevi se često usmjeravaju na osnaživanje, izražavanje sebe, jačanje samopouzdanja, povezivanje sa zajednicom i istraživanje budućih mogućnosti u sigurnom i podržavajućem okruženju. Ti bi ciljevi trebali odražavati stvarna iskustva članica grupe i usmjeravati ih prema smislenom zajedničkom napretku.

2. Oblikujte program ili kurikulum

Kada su ciljevi vaše grupe definirani, sljedeći korak je oblikovanje programa ili kurikuluma koji će te ciljeve podržati. Važno je naglasiti da vaš program **ne mora biti krut niti pretjerano strukturiran**, jer grupno mentorstvo najbolje funkcionira kada je prilagodljivo.

Ovisno o potrebama grupe, **može poprimiti različite oblike** - niz strukturiranih radionica, fleksibilne sesije temeljene na raspravama ili pak neformalne susrete koji se odvijaju kroz zajedničke aktivnosti.

Najvažnije je da mentor vrijeme za planiranje odvoji unaprijed. To uključuje promišljanje tijekom sesija, pripremu materijala i resursa prema potrebi te jasno predstavljanje tema koje će se obrađivati. Budite otvoreni i transparentni prema štíćenicama o tome što mogu očekivati te spremni prilagoditi pristup ovisno o tome kako grupa reagira i napreduje.

Možda ćete poželjeti uključiti kolege, suvoditelje ili stručnjake kada se obrađuju osjetljive ili složene teme. Program mentorstva trebao bi se temeljiti na ranije definiranim ciljevima i potrebama, jer on služi kao svojevrsna mapa puta koja pomaže i mentoru i štíćenicama da se pripreme, ostanu angažirane i prate svoj napredak kroz vrijeme.

3. Proces uparivanja

Izgradnja snažnih mentorskih odnosa često započinje promišljenim i pažljivim uparivanjem mentora i štíćenica. Kada mentori dijele slična životna iskustva, kulturu, socioekonomski status ili osobne izazove sa svojim štíćenicama, mogu im djelovati bliže i razumljivije, što olakšava stvaranje autentičnih i smislenih odnosa temeljenih na povjerenju.

Uspješno uparivanje najčešće se temelji na zajedničkim vrijednostima, interesima ili životnim iskustvima. Uključivanje štíćenica u sam proces, kroz traženje njihovih mišljenja, želja ili preferencija, može znatno povećati vjerojatnost uspješnog i međusobno uvažavajućeg partnerskog odnosa.

Uspješno uparivanje može se ostvariti i među osobama koje se razlikuju po rasi, spolu ili životnim iskustvima, pod uvjetom da je proces dobro podržan. To podrazumijeva kontinuiranu edukaciju mentora o kulturnoj osviještenosti, izgradnji odnosa i praksama koje potiču osnaživanje. Mentore bi trebalo poticati da promišljaju o vlastitim pristranostima, aktivno slušaju, poštuju i slave

identitet i naslijeđe svojih štićenica te nauče pružati povratne informacije na način koji gradi povjerenje i samopouzdanje.

U konačnici, uparivanje ne bi trebalo temeljiti samo na površnim sličnostima, već na mentorovoj predanosti razumijevanju, prilagodbi i stavljanju glasa štićenice u središte mentorskog procesa⁶¹.

4. Dosljednost susreta

Kada ste definirali program ili kurikulum i proveli proces uparivanja, sljedeći korak je dogovoriti praktične detalje o tome kako će se vaša mentorska grupa sastajati. Odlučite o učestalosti i trajanju susreta - hoće li se održavati tjedno, dvotjedno, jednokratno ili prema rasporedu koji najbolje odgovara ritmu grupe. Odaberite format koji najviše odgovara vašim sudionicama: hoćete li se sastajati uživo, putem interneta ili kombinirati oba pristupa? Ako se sastajete online, provjerite imaju li sve članice grupe pristup alatima i uređajima koji su im potrebni za aktivno sudjelovanje. Pri donošenju odluka važno je voditi računa o dostupnosti, dosljednosti i osjećaju ugone štićenica (Ryan, 2024)⁶².

5. Uključivanje roditelja, skrbnika ili obitelji

Ovo je osjetljiva faza mentorskog procesa, a način uključivanja obitelji ovisi o konkretnim okolnostima. Kada je riječ o mladim Romkinjama, obiteljski odnosi mogu imati velik utjecaj na njihovo sudjelovanje, napredak pa čak i na samu mogućnost pristupa mentorskom programu. Zbog toga je važno pažljivo i promišljeno razmotriti hoće li i na koji način obitelji biti uključene.

U nekim situacijama obiteljsko okruženje može predstavljati ograničenje - zbog tradicionalnih očekivanja, nedostatka razumijevanja samog koncepta mentorstva ili zbog socioekonomskih poteškoća. No u drugim slučajevima, obitelj može biti važan izvor podrške i stabilnosti. Kada je to prikladno, uključivanje obitelji može pomoći u smanjenju otpora, jačanju povjerenja i pozitivno doprinijeti razvoju štićenice.

⁶¹ Chase, Vanessa, Bania, Melanie (2016) *Best Practices for Mentoring Youth Facing Barriers to Success*, Ontario Mentoring Coalition, <https://youthrex.com/wp-content/uploads/2020/10/OMC-Best-Practices-for-Mentoring-2016.pdf>

⁶² Ryan, Emily (2024) *What is Group Mentoring? A Comprehensive Guide*, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/group-mentoring/>

Mentori i članovi programskog tima trebali bi nastojati održavati otvorenu i poštujuću komunikaciju s obiteljima, osiguravajući da su svi materijali razumljivi i dostupni (prevedeni ako je potrebno) te koristeći vizualne elemente u slučajevima kada pismenost može biti prepreka.

Uključivanje obitelji može se ostvariti na različite načine - primjerice, pozivanjem članova obitelji na uvodne sastanke, traženjem njihovog potpisa na obrascima suglasnosti kada je to potrebno ili jednostavno redovitim informiranjem o tijeku i koristima mentorskog procesa (Bania, Chase, 2016).

Osim što doprinosi razvoju štíćenica, uključivanje obitelji može imati **šire, dugotrajnije učinke**. Kada roditelji i skrbnici razumiju ciljeve i pristup mentorstvu, osjećaju se sigurnije, važnije i više uključeni u proces. To često dovodi do promjene njihovih stavova - osobito onih koji se odnose na uloge žena, obrazovanje, zapošljavanje i samostalnost mladih Romkinja. Na taj način, mentorski program ne djeluje pojedinačno, već i na obitelj i zajednicu, stvarajući podržavajuće okruženje u kojem štíćenice mogu rasti, razvijati se i ostvarivati svoj puni potencijal.

Konačno, obitelji su često povezane sa širom zajednicom i njezinim mrežama. Putem tih veza mentori ili organizacije koje koordiniraju program mogu dobiti dragocjen uvid u dodatne resurse, potencijalne rizike ili prilike koje utječu ne samo na štíčenicu, već i na njezinu obitelj i zajednicu u cjelini.

6. Praćenje i evaluacija

Kao mentor, važno je redovito promišljati o tome kako se mentorski odnos razvija i ostvaruju li se ciljevi koje ste zajedno postavili sa štíčenicom. Obratite pažnju ne samo na njezin napredak u vještinama ili izvršavanju zadataka, nego i na njezino samopouzdanje, angažman i opće dobrobit. **Ako primijetite promjenu** - bilo pozitivnu ili negativnu - odvojite vrijeme za razgovor o tome i po potrebi prilagodite svoj pristup (Bania, Chase, 2016).

Redovito razgovarajte sa svojom štíčenicom o tome kako ona doživljava mentorski odnos. Potičite otvoren i iskren dijalog - što funkcionira dobro, što joj predstavlja izazov, čega joj možda treba više, a čega manje? Takvi razgovori pomažu u izbjegavanju nesporazuma i jačaju međusobnu povezanost i povjerenje. Ako je u proces uključena organizacija koja koordinira program, ona vam

može ponuditi alate ili smjernice za vođenje ovih razgovora, kao i podršku u rješavanju mogućih poteškoća.

U mnogim slučajevima, obiteljska situacija vaše štíćenice može utjecati na njezino sudjelovanje u mentorskom procesu. Korisno je biti svjestan toga te pokazati empatiju i fleksibilnost kada je potrebno. Ponekad može biti korisno da obitelj bude informirana o mentorstvu (uz pristanak štíćenice), osobito ako to pridonosi stvaranju podržavajućeg i poticajnog okruženja.

Na kraju, imajte na umu da evaluacija ne mora uvijek značiti formalno vrednovanje. Riječ je prije svega o učenju - i za vas i za vašu štíćenicu. Vratite se povremeno na ciljeve koje ste zajedno postavili, prepoznajte i proslavite male uspjehe te razgovarajte o onome što bi možda trebalo prilagoditi. Ovakvo kontinuirano promišljanje osigurava da mentorstvo ostane smisljeno, poticajno i usklađeno s potrebama štíćenice.

7. Završetak mentorskog odnosa i ponovno uparivanje

Mentorski odnosi ne odvijaju se uvijek onako kako je planirano, stoga je važno unaprijed postaviti jasne procedure i očekivanja kako bi se eventualni prekidi ili poteškoće mogli na vrijeme prepoznati i dobro upravljati njima. I mentori i štíćenice trebali bi od samog početka biti upoznati s načinima na koje se odnos može privesti kraju, bilo zbog vanjskih okolnosti, potrebe za ponovnim uparivanjem ili prirodnog završetka programa, te kako mogu pozitivno sagledati sve što su zajedno postigli.

Kada se radi s mladima iz marginaliziranih skupina, uključujući mlade Romkinje, završna faza mentorstva zahtijeva posebnu pažnju i osjetljiv pristup. Mnoge od njih možda su ranije doživjele napuštanje ili nestalnu podršku, pa završetak mentorskog odnosa treba provesti s toplinom, promišljenošću i poštovanjem. Na taj se način izbjegava ponovno izazivanje osjećaja odbacivanja ili gubitka te se osigurava da proces zaključivanja mentorskog odnosa postane pozitivan i podržavajući dio njihovog iskustva mentorstva.

Mentore je važno pripremiti i podržati kako bi mogli na dobar, ljudski način privesti mentorski odnos kraju. Ako se taj proces vodi pažljivo i s poštovanjem, on može biti prilika za pozitivan završetak - pokazati da odnosi mogu završiti zdravo, uz zahvalnost i osjećaj postignuća. Takav

pristup pomaže štíćenicama da lakše prihvate promjene i zadrže osjećaj podrške i kontinuiteta i nakon završetka programa.

Možete započeti s malim koracima - isprobajte različite pristupe kako biste vidjeli funkcionira li sve onako kako ste zamislili ili su potrebne dodatne prilagodbe. Najvažnije od svega jest prikupljati povratne informacije (Ryan, 2024).

Prethodno poglavlje dalo je opći pregled mentorstva u malim grupama - kako strukturirati program i pratiti njegov napredak. U sljedećim koracima prelazimo s tog šireg pogleda na konkretnije, praktične smjernice. Ove su faze osmišljene kako bi vam pomogle da detaljnije i jasnije planirate i provodite svaku ključnu aktivnost unutar svog mentorskog programa.

U tablici na sljedećoj stranici nalazi se sažeti prikaz svake od obrađenih faza, uz nekoliko ključnih smjernica i napomena koje možete ponijeti iz svake od njih!

Faza	Fokus	Ključne smjernice
1. Postavljanje ciljeva	Dijeljeno razumijevanje	Osnaživanje, samopouzdanje i kulturni identitet
2. Dizajn kurikuluma	Planiranje i prilagodba	Strukturirane radionice, fleksibilne rasprave
3. Uparivanje	Izgradnja povjerenja	Zajednička iskustva i kulturna osviještenost
4. Dosljednost susreta	Praktična organizacija	Učestalost, oblik i dostupnost
5. Uključivanje obitelji	Kontekst i podrška	Otvorena komunikacija i razumijevanje različitosti.
6. Praćenje i evaluacija	Refleksija	Napredak, samopouzdanje i kontinuirana povratna informacija
7. Završetak mentorskog odnosa i uparivanje	Zdrav prijelaz	Osjetljivost, povratna informacija i stalna podrška

Planiranje pristupa, materijalima i resursima

Budući da se mentorstvo u malim grupama često temelji na strukturiranim aktivnostima, pažljivo planiranje logistike iznimno je važno - osobito kada se susreti održavaju u zajedničkim prostorima poput škola, kulturnih centara ili lokalnih organizacija. Jedan od čestih izazova s kojima se mentori suočavaju jest pronalazak prikladnog i dovoljno privatnog prostora za sastanke, kao i osiguravanje pristupa potrebnim alatima i materijalima za provedbu planiranih aktivnosti. Ako se mentorstvo odvija u prostoru partnerske institucije, korisno je unaprijed dogovoriti službeni sporazum (poput Memoranduma o suglasnosti (*Memorandum of Understanding*), koji jasno definira uvjete korištenja prostora i resursa. Korisne primjere takvih dokumenata možete pronaći ovdje - <https://www.gov.uk/government/publications/setting-up-school-partnerships> (posljednje pristupljeno 16. 7. 2025.)) s institucijom, kako bi se osigurala jasnoća oko korištenja prostora i resursa⁶³. Važno je napomenuti da ne postoji jedinstveni predložak za Memorandum o razumijevanju, jer se on prilagođava svakoj situaciji i konkretnim potrebama suradnje.

U konačnici, mentori trebaju osigurati da je sve - od fizičkog prostora do opreme i materijala — dostupno i prikladno kako bi se omogućile učinkovite i poticajne grupne sesije.

Poticanje grupa da same oblikuju svoja pravila i zajedničke navike

Jedan od glavnih ciljeva mentorstva u malim grupama jest poticanje osjećaja pripadnosti i zajedništva. Učinkovit način da se to postigne jest uključivanje štíćenica u stvaranje identiteta vlastite grupe. Mentor bi trebao poticati grupu da zajedno oblikuje svoje običaje, rutine i zajednička očekivanja, bilo da se radi o dogovaranju kratke uvodne aktivnosti ili pozdrava na početku susreta, postavljanju pravila međusobnog poštovanja, povjerljivosti i rješavanja sukoba, ili odlučivanju o tome kako će obilježavati važne trenutke i slaviti postignuća.

Posebno je važno uključiti sve članice grupe u dogovor o tome kako će se donositi odluke - primjerice, konsenzusom, rotacijom ili glasanjem - te što će se poduzeti ako se dogovorena pravila ne poštuju. Kada se takvi elementi zajednički oblikuju već na početku, veća je vjerojatnost da će se svaka štíćenica osjećati povezano, uvaženo i aktivno uključeno. Zajednička pravila i rituali

⁶³ Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf

pomažu u izgradnji povjerenja, donose stabilnost u grupnu dinamiku i često stvaraju one radosne, upečatljive trenutke zbog kojih je grupno mentorstvo posebno i vrijedno iskustvo⁶⁴.

Priprema za uobičajene izazove u grupnom mentorstvu

Dok se pripremate za vođenje mentorskog programa u malim grupama, važno je unaprijed razmisliti o mogućim izazovima koji se mogu pojaviti i planirati kako ćete ih riješiti. Iako svaka grupa prirodno razvija svoj ritam i dinamiku, mentori bi trebali nastojati osigurati da svaka od njih dobije podjednako kvalitetno mentorsko iskustvo. Ako između grupa postoje veće razlike u načinu rada ili iskustvima, može biti teško ostvariti zajedničke ciljeve programa.

Jedan od najčešćih izazova na koje treba obratiti pažnju jest **neujednačeno sudjelovanje**. Neke štíćenice, osobito one povučnije ili nesigurnije u grupnom okruženju, mogu biti zasjenjene otvorenijim i samopouzdanijim članicama. Mentor bi trebao biti posebno pažljiv prema takvim situacijama - poticati tiše štíćenice na sudjelovanje, ali bez pritiska ili neugodnosti.

Umjesto toga, razmislite o alternativnim načinima uključivanja, poput manjih zadataka, rada u paru ili kratkih osobnih razgovora. Najvažnije je da se svaka sudionica osjeća viđenom, saslušanom i uključenom - u mjeri koja joj odgovara i u kojoj se osjeća sigurno.

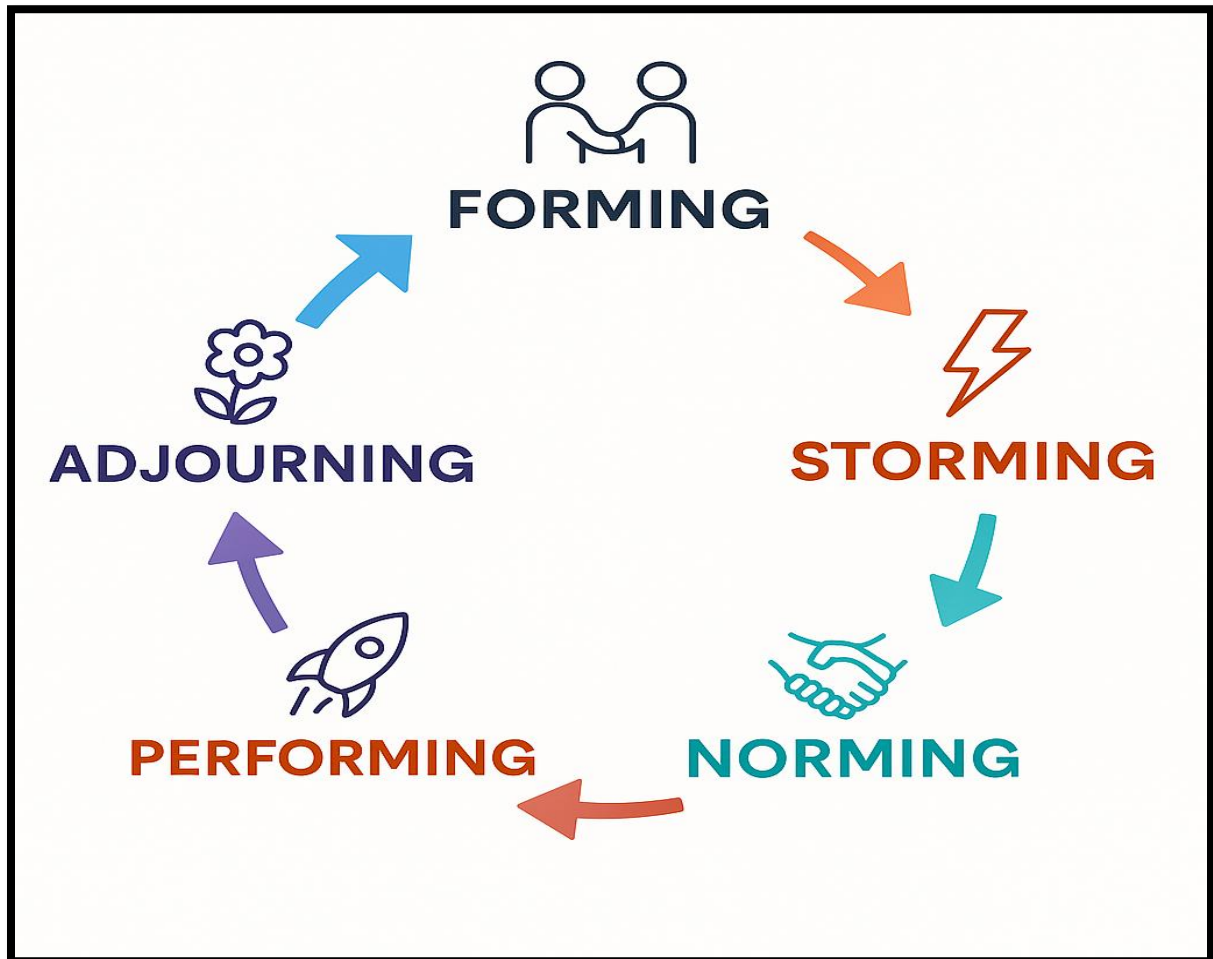
Još jedan čest izazov jest kako **odgovoriti na individualne potrebe** unutar grupnog okruženja. Nije svakoj štíćenici jednako ugodno u radu s grupom - nekima će trebati više osobne pažnje i podrške. U takvim situacijama može biti korisno nadopuniti grupne susrete kratkim individualnim razgovorima prije ili nakon sastanka. Kada je potrebno, mentori se mogu povezati s programskim timom ili vanjskim službama podrške kako bi osigurali da svaka štíćenica dobije odgovarajuću razinu brige i pomoći, osobito ako je riječ o dubljim socijalnim ili emocionalnim potrebama.

U konačnici, **upravljanje grupnom dinamikom** jedno je od ključnih umijeća svakog mentora. Voditelj grupe treba biti spreman pratiti i usmjeravati grupu kroz njezine prirodne faze razvoja - od početnog upoznavanja i stvaranja povezanosti, preko mogućih sukoba i uspostavljanja pravila, do učinkovitog zajedničkog rada. Modeli poput Tuckmanovih faza razvoja grupe (formiranje,

⁶⁴ Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf

sukobljavanje, normiranje, izvođenje i raspuštanje) mogu pomoći mentorima da razumiju te procese i pravodobno reagiraju na izazove koji se pojave⁶⁵. Uz aktivno promatranje, strpljenje i promišljeno vođenje, moguće je stvoriti grupno okruženje koje je sigurno, uravnoteženo i podržavajuće za sve sudionice.

Pogledajmo malo поближе Tuckmanove faze razvoja grupe.



Slika 8. Tuckmanove faze razvoja grupe

⁶⁵ Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf

Formiranje

U ovoj početnoj fazi članice grupe počinju se upoznavati i stvarati prve odnose. U tom razdoblju postoji izražena potreba za vodstvom i jasnoćom, jer su sudionice često oprezne, pristojne i još uvijek nesigurne u svoje uloge unutar grupe.

Sukobljavanje

U ovoj fazi počinju se pojavljivati razlike među članicama - svaka izražava vlastita mišljenja, ispituje granice i ponekad dovodi u pitanje strukturu grupe ili vodstvo. Sukobi se mogu pojaviti prirodno, pa ključnim postaju otvorena komunikacija i učinkovito rješavanje nesuglasica.

Normiranje

Grupa počinje pronalaziti svoj ritam, uspostavljaju se zajednička pravila i jača osjećaj povjerenja i povezanosti. Uloge postaju jasnije, suradnja se produbljuje, a članice počinju učinkovitije raditi zajedno.

Izvođenje

U ovoj zreloj fazi grupa djeluje s visokim stupnjem samostalnosti i učinkovitosti. Članice su posvećene zajedničkim ciljevima, komunikacija teče prirodno i otvoreno, a suradnja se odvija uz minimalne sukobe i nesporazume.

Raspuštanje

Kako se rad grupe privodi kraju, ova faza uključuje osvrt na postignuća, izražavanje osjećaja povezanih sa završetkom i formalno zatvaranje mentorskog odnosa. Važno je omogućiti prostor za zajedničko slavlje, zahvalnost i planiranje prijelaza u novu fazu, bilo osobnog razvoja ili daljnjeg angažmana⁶⁶.

⁶⁶ Vaida, Sebastian, Serban, Dan (2021) *GROUP DEVELOPMENT STAGES. A BRIEF COMPARATIVE ANALYSIS OF VARIOUS MODELS*, https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Vaida/publication/352815932_Group_Development_Stages_A_Brief_Comparative_Analysis_of_Various_Models/links/60dac91458515d6f87adf8/Group-Development-Stages-A-Brief-Comparative-Analysis-of-Various-Models.pdf

Više o ovom modelu možete pročitati na poveznici u fusnoti (posljednji put pristupljeno 16. 7. 2025.).

Examples of the activities you that fold under the scope of small group mentoring are as follows. Of course, these are just examples and there are many more types of activities you can carry out.

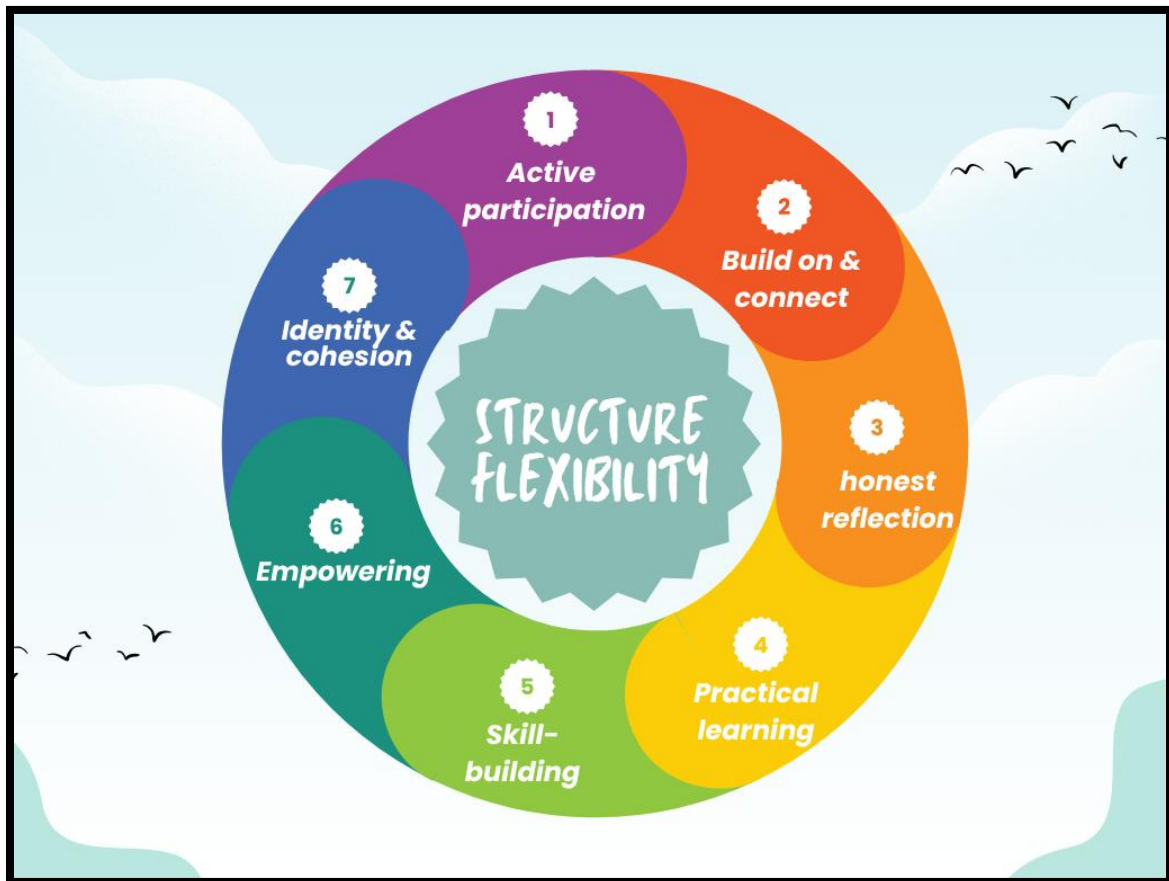
AKTIVNOST	OPIS	PRIMJER
<u>Radionice za razvoj vještina</u>	Aktivnosti usmjerene na razvoj praktičnih ili mekih vještina, koje su najčešće interaktivne i suradničke.	➤ radionice digitalne pismenosti, pisanje životopisa, simulacije razgovora za posao, tečajevi kuhanja ili šivanja, financijska pismenost, jezične razmjene
<u>Priče / razmjena osobnih iskustava</u>	Strukturirani razgovor u kojem sudionice dijele svoja iskustva na određenu temu.	➤ „Vrijeme kada sam savladala neki izazov“ ili „Što za mene znači obrazovanje“
<u>Igranje uloga i učenje kroz scenarije</u>	Vježbanje stvarnih životnih situacija u sigurnom okruženju.	➤ vježbe postavljanja granica, pregovaranja ili reagiranja na diskriminaciju
<u>Izazovi za rješavanje problema</u>	Štićenice zajedno rade na pronalaženju rješenja za zajednički izazov.	➤ zajedničko osmišljavanje (<i>brainstorming</i>) načina za poticanje redovitog pohađanja škole u zajednici ili planiranje

		projekta koji bi mogle provesti zajedno
<u>Sesije refleksije i postavljanja ciljeva</u>	Vođeni razgovori namijenjeni provjeri napretka, zajedničkom promišljanju postignutog i postavljanju budućih ciljeva	➤ vođena refleksija uz korištenje alata poput „Gibbsovog ciklusa refleksije“ ili metode „Što? Što onda? I što sada?“, uz ponovno sagledavanje osobnih ili grupnih ciljeva
<u>Projekti uključivanja zajednice</u>	Grupa radi na projektu koji doprinosi zajednici i vraća joj kroz konkretne akcije ili inicijative.	➤ organiziranje akcije čišćenja kvarta, priprema kulturne prezentacije, izrada paketa pomoći
<u>Vršnjačko mentoriranje</u>	Prostor u kojem štićenice postaju mentorice jedna drugoj.	➤ štićenica vodi sesiju o temi u kojoj je vješta, primjerice o frizerskim uslugama, kuhanju ili pristupu raznim lokalnim uslugama
<u>Kreativno izražavanje i aktivnosti temeljene na umjetnosti</u>	Korištenje kreativnih izražajnih oblika za istraživanje identiteta, emocija i osobnih ciljeva.	➤ Mentalne mape, zajednički murali, priče kroz crtež ili kolaž

Iako mentoriranje mora ostati fleksibilno i prilagodljivo promjenjivim potrebama grupe, jasno definirana struktura ključna je za dosljednost, napredak i osjećaj svrhe. Aktivnosti ne moraju biti krute, ali bi trebale biti promišljeno planirane i usklađene s ciljevima grupe.

Struktura pomaže stvoriti osjećaj predvidljivosti i usmjerenosti, što mnogim štíćenicama, osobito u raznolikim grupama, pruža dodatnu sigurnost i podršku. Unutar tog okvira mentori i dalje mogu ostaviti prostor za povratne informacije, slavljenje malih uspjeha i prilagodbe prema potrebi i na taj način omogućiti da glas samih štíćenica oblikuje cjelokupno iskustvo.

Pogledajmo zajedno kako jasno postavljena struktura, uz dovoljno fleksibilnosti, može donijeti brojne prednosti procesu grupnog mentoriranja u manjim skupinama.



Slika 9. Struktura i fleksibilnost u mentoriranju manjih grupa

1. Osigurajte aktivno sudjelovanje svih štićenica

Poticati jednako sudjelovanje svih članica znači osigurati da svaka štićenica ima koristi od procesa mentoriranja. Time se stvara uravnoteženo okruženje u kojem svaka mlada Romkinja ima prostor za rast, izražavanje i doprinos.

2. Nadovezujte se na prethodne aktivnosti i povežite ih sa širim ciljevima

Aktivnosti bi trebale biti povezane logičnim slijedom kako bi se učenje i razvoj s vremenom produbljivali. Povezivanje svake sesije s prethodnim razgovorima ili stečenim vještinama pomaže štićenicama da učvrste razumijevanje i postupno se suočavaju sa složenijim izazovima.

3. Stvorite prostor za iskrenu refleksiju i sigurno dijeljenje iskustava

Grupno mentoriranje poprima pravi smisao tek kada se štićenice osjećaju dovoljno sigurno da se otvore i dijele svoja iskustva. Kada im se pruži prostor za iskrenu refleksiju i međusobno slušanje, stvara se povjerenje i osjećaj stvarne povezanosti unutar grupe.

4. Koristite igranje uloga ili scenarije kao oblik praktičnog učenja.

Interaktivne metode, poput igranja uloga, pružaju štićenicama siguran prostor za isprobavanje novih ponašanja i reakcija. Na taj način razvijaju samopouzdanje, vježbaju stvarne životne situacije i dobivaju povratne informacije - kako od svojih vršnjakinja, tako i od mentora.

5. Usmjerite se na učenje i razvoj vještina

Mentori mogu voditi strukturirane sesije usmjerene na učenje korisnih tema, poput strategija suočavanja ili komunikacijskih vještina. Takvi susreti stvaraju dobar omjer između podrške, prijenosa znanja i praktične primjene naučenog.

6. Osnajte štićenice za preuzimanje vodećih uloga kada je to moguće

Kada štićenice dobiju priliku sudjelovati u oblikovanju ili vođenju dijelova susreta, osjećaju da imaju glas i utjecaj u procesu. To im daje osjećaj odgovornosti i pripadnosti, potiče osobni rast te gradi njihovo samopouzdanje i voditeljske vještine.

7. Jačajte identitet i povezanost grupe

Prava snaga mentoriranja u malim grupama leži u stvaranju osjećaja pripadnosti. Aktivnosti bi trebale jačati zajednički cilj i osjećaj povezanosti, poticati štićenice da izgrade snažne i trajne odnose - međusobno, ali i sa svojim mentorima⁶⁷.

Povremeno ubacite kratke igre ili aktivnosti za opuštanje, upoznavanje i zajednički rad. Takve stvari odlično „probiju led“, unesu energiju u grupu i pomažu da se stvori osjećaj povezanosti i zajedništva. Mogu biti i dobar uvod u novu temu, a često otvore prostor za otvoreniji razgovor i suradnju. Ako želite malo inspiracije ili vam ponestane ideja, bacite pogled na sljedeću preporučenu stranicu - https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-3267/TOOLKIT%20-%20all%20the%20tools%20CEJ.pdf.

4.2.4. Osjećaj pripadnosti i sigurnosti kod štićenica

Stvaranje osjećaja pripadnosti te osiguravanje emocionalne i fizičke sigurnosti temelj su svakog uspješnog mentoriranja, osobito u grupnom okruženju. Takav prostor treba biti pažljivo oblikovan kako bi poticao povjerenje, otvorenost i aktivno sudjelovanje te osnaživao svaku štićenicu u izražavanju njezina identiteta i glasa. U ovom dijelu govorimo o tome kako mentori mogu stvoriti atmosferu u kojoj se svaka sudionica osjeća sigurno, prihvaćeno i povezano - okruženje u kojem istinski rast i učenje mogu doći do izražaja.

Potreba za osjećajem pripadnosti jednako je važna za ljudsku dobrobit kao i osnovne fizičke potrebe poput hrane i sigurnog doma. Teorija pripadnosti ističe da su ljudi prirodno vođeni željom za stvaranjem smislenih društvenih veza i osjećajem prihvaćenosti. Kada te potrebe nisu zadovoljene, javljaju se usamljenost, osjećaj udaljenosti i emocionalna nelagoda. S druge strane, kada se osoba osjeća dijelom zajednice, raste njezina dobrobit, samopouzdanje i zadovoljstvo životom. Ova temeljna ljudska potreba snažno oblikuje naše ponašanje - od načina na koji gradimo odnose i upravljamo emocijama do toga kako doživljavamo vlastitu vrijednost. Štićenice, osobito one koje dolaze iz manje podržavajućih sredina, poput mladih Romkinja, prirodno traže prostore

⁶⁷ Mentor (2020) *Group mentoring program design and practice recommendations*, https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf

u kojima se mogu osjećati viđeno, saslušano i podržano. Zbog toga je iznimno važno da mentori svjesno stvaraju okruženja koja potiču povezanost, prihvaćanje i osjećaj zajedništva⁶⁸.

Nadovezujući se na rad Chakraborty i suradnika (2024), koji su istraživali načine poticanja osjećaja pripadnosti u radnom okruženju, ovdje ćemo istražiti niz ključnih koraka prilagođenih našem kontekstu mentoriranja. Iako ti koraci potječu iz organizacijskog okruženja, pažljivo su prilagođeni vrijednostima i ciljevima našeg pristupa mentoriranju u manjim grupama, u skladu s vizijom koju dijelimo - osnaživanje mladih Romkinja kroz povezanost, uključivanje i međusobnu podršku.

OTVORENA KOMUNIKACIJA KAO TEMELJ PRIPADNOSTI U GRUPNOM MENTORIRANJU

Otvorena i iskrena komunikacija temelj je stvaranja osjećaja pripadnosti unutar grupe za mentoriranje. Kada mentori potiču okruženje u kojem se štićenice mogu slobodno izraziti bez straha od osude, povjerenje se prirodno razvija. Upravo to povjerenje postaje osnova za stvaranje smislenih odnosa u grupi. Poticanjem aktivnog slušanja, uvažavanjem misli i osjećaja štićenica te davanjem prostora da se čuje glas svake od njih, mentor doprinosi tome da se svaka sudionica osjeća viđeno i prepoznato. Time se smanjuje osjećaj izoliranosti, a raste spremnost na sudjelovanje, učenje i međusobnu podršku⁶⁹.

IZGRADNJA POVJERENJA KAO TEMELJ RAZVOJA I SAMOSTALNOSTI U MENTORSKIM ODNOSIMA

Povjerenje je temelj svakog snažnog mentorskog odnosa. U mentoriranju manjih grupa, mentori imaju ključnu ulogu u stvaranju sigurnog prostora u kojem se štićenice osjećaju cijenjeno, poštovano i saslušano. Kada štićenice vjeruju svom mentoru i drugim članicama grupe, lakše se otvaraju, preuzimaju inicijativu i aktivnije sudjeluju u procesu učenja.

Poticanje samostalnosti znači postupno ohrabrivanje štićenica da preuzmu odgovornost za vlastiti razvoj. To se može postići omogućavanjem izbora u aktivnostima, uključivanjem u postavljanje

⁶⁸ Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement* *Journal of Management Research* XVI(2), 1-17 <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>

⁶⁹ Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement* *Journal of Management Research* XVI(2), 1-17 <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>

ciljeva te prepoznavanjem i podržavanjem njihovih odluka. Kako povjerenje unutar grupe raste, raste i njihovo samopouzdanje⁷⁰.

STVARANJE BLISKOSTI: UKLANJANJE BARIJERA I OSJEĆAJA NELAGODE U GRUPI

Jedan od prvih izazova u grupnom mentoriranju često je osjećaj međusobne distance - ona početna nelagoda koja može spriječiti štićenice da se u potpunosti uključe. To je osobito važno imati na umu kod mladih Romkinja, koje možda nose iskustva isključenosti ili nesigurnosti kad se nalaze u novom okruženju.

Mentori mogu pomoći u razbijanju te početne nelagode tako da svjesno stvaraju toplu i ugodnu atmosferu u grupi. To mogu postići kroz lagane aktivnosti za upoznavanje, dijeljenje osobnih priča i neformalne razgovore koji potiču povezivanje. Dosljednost u načinu na koji susreti započinju i završavaju, kao i kratki rituali provjere kako se tko osjeća, mogu značajno pridonijeti tome da nestane osjećaj distance i stvori se prirodna bliskost među članicama grupe.

S vremenom, kako se štićenice počnu osjećati opuštenije jedna s drugom i naviknu na ritam grupe, početna nelagoda prirodno se pretvara u povjerenje i međusobno razumijevanje. Grupa tada postaje prostor u kojem se osjećaju viđeno, sigurno i dovoljno slobodno da budu autentične i iskreno sudjeluju⁷¹.

POKAZIVANJE BRIGE: PRUŽANJE PODRŠKE KROZ PROMIŠLJENE GESTE I PRILIKE

U mentoriranju manjih grupa, briga se ne pokazuje samo riječima, već i kroz način na koji mentori osmišljavaju i vode susrete. Pokazati brigu znači stvoriti prostor koji prepoznaje i uvažava stvarnost i iskustva štićenica.

To može značiti prilagođavanje tempa aktivnosti prema osjećaju i mogućnostima sudionica, razgovor nasamo kad se netko povuče ili jednostavno prepoznavanje važnih osobnih trenutaka. Briga se pokazuje i kroz uključivanje štićenica u oblikovanje pravila grupe, dijeljenjem korisnih

⁷⁰ Chakraborty T. et al. 2024

⁷¹ Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement Journal of Management Research XVI(2)*, 1-17 <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>

informacija i prilika koje odgovaraju njihovim potrebama ili zajedničkim slavljenjem njihovih uspjeha - bez obzira na to jesu li veliki ili mali⁷².

OSIGURAVANJE JEDNAKOG PRISTUPA INFORMACIJAMA: IZGRADNJA POVJERENJA KROZ TRANSPARENTNOST

Štićenice nikada ne bi smjele osjećati da su isključene, zbunjene ili nesigurne zato što nisu dobile iste informacije kao ostale.

To znači biti jasan i dosljedan u načinu dijeljenja informacija - bilo da se radi o grupnim aktivnostima, prilikama, promjenama rasporeda ili očekivanjima. Mentori bi trebali izbjegavati složen ili pretjerano formalan jezik te se pobrinuti da komunikacija bude razumljiva i dostupna svima, uključujući one s različitim razinama pismenosti ili poznavanja jezika.

Transparentnost također podrazumijeva objašnjavanje razloga iza donesenih odluka, aktivno uključivanje štićenica u donošenje odluka kad god je to moguće te stvaranje prostora za pitanja i pojašnjenja. Takav pristup potiče osjećaj pravednosti, smanjuje neravnotežu moći i pomaže štićenicama da se osjećaju uključeno i poštovano u procesu mentoriranja⁷³.

Osjećaj pripadnosti može se dodatno poticati kroz zanimljive, interaktivne aktivnosti poput već spomenutih kratkih igara za podizanje energije, timskih zadataka ili aktivnosti za upoznavanje - više takvih ideja možete pronaći na sljedećoj poveznici - <https://actforyouth.org/resources/ipe/inclusive-3-activities-belonging.pdf> (posljednji put pristupljeno 25. 7. 2025.).

Sada kada smo obradili temu osjećaja pripadnosti, preostaje nam još jednako važan element mentorskog odnosa - osjećaj sigurnosti. Krećemo od **četiri stadija psihološke sigurnosti** prema Timothyju R. Clarku (2020), koji proizlaze iz njegove knjige *The 4 Stages of Psychological Safety*".

⁷² Chakraborty T. et al. 2024

⁷³ Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement Journal of Management Research XVI(2), 1-17* <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>

4 stages of psychological safety



Slika 10. 4 stadija psihološke sigurnosti prema Clarku (2020)

Psihološka sigurnost unutar grupe za mentoriranje također se razvija kroz faze, koje odražavaju temeljne ljudske potrebe neovisno o podrijetlu ili identitetu. Prije nego što štíćenice mogu istinski rasti, aktivno sudjelovati ili preuzimati zdrave rizike unutar grupe, moraju se osjećati prihvaćeno, podržano i sigurno. Ti temeljni uvjeti podsjećaju na osnovne životne potrebe - baš kao što je ljudima potrebna hrana i sklonište da bi preživjeli, štíćenice trebaju osjećaj uključenosti, mogućnost učenja i sudjelovanja te slobodu da propituju ideje bez straha (Leader Factor, 2025)⁷⁴.

⁷⁴ Leader Factor (2025) *The 4 Stages of Psychological Safety™ Behavioral Guide*, https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the_four_stages_of_psychological_safety_behavioral_guide.pdf

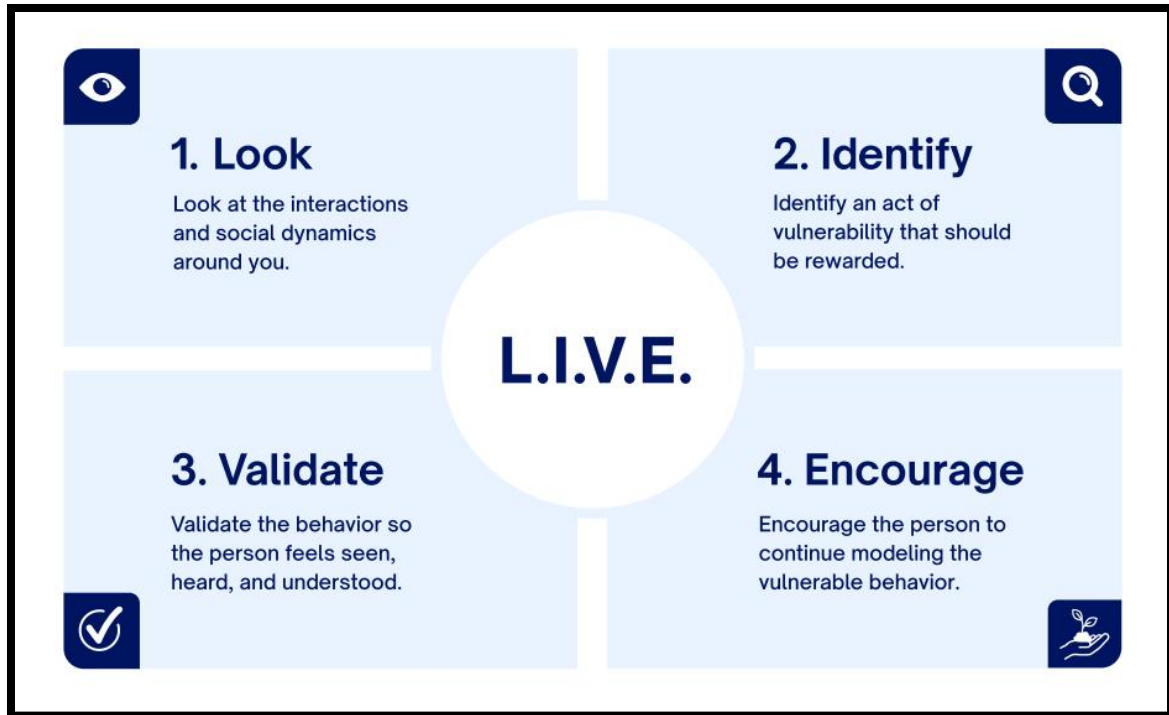
Kada mentori svjesno stvaraju atmosferu u kojoj se svaki glas cijeni, a ranjivost dočekuje s poštovanjem, oni pomažu grupi da prirodno prolazi kroz faze razvoja osjećaja sigurnosti.

Faza/stadij	Što to znači za poštovanje	Što to znači za dopuštenje	Kako to izgleda u praksi
1. Sigurnos uključivanja	Prepoznavanje osnovne potrebe svake štićenice da se unutar grupe osjeća viđeno, cijanjeno i prihvaćeno.	Stvoriti prostor u kojem se štićenice mogu pojaviti takve kakve jesu i osjećati dobrodošlima te slobodnima sudjelovati.	Svi su pozvani sudjelovati bez osuđivanja. Njeguje se osjećaj pripadnosti, a isključivanje se aktivno sprječava.
2. Sigurnost učenja	Uvažavanje potrebe štićenice za rastom, isprobavanjem novih stvari i učenjem bez straha od kazne zbog pogrešaka.	Omogućiti štićenicama da uče, postavljaju pitanja i istražuju nove stvari bez straha od pogreške ili neuspjeha.	Učenje se potiče kroz znatiželju, strpljenje i slavljenje truda, a ne samo postignutih rezultata.
3. Sigurnost sudjelovanja i doprinosa	Poštivanje prava štićenica da preuzmu inicijativu te ponude vlastite prijedloge, vještine ili rješenja.	Omogućiti štićenicama da doprinose na način koji im najviše odgovara te ih pritom podržati u razvijanju samostalnosti.	Štićenice mogu voditi, organizirati ili oblikovati dijelove grupnog procesa, uz podršku u tom procesu.
4. Sigurnost izražavanja mišljenja	Štićenice mogu preuzeti vodeće uloge, organizirati aktivnosti ili oblikovati pojedine dijelove grupnog procesa, uz podršku mentora.	Poticati štićenice da propituju grupne norme ili uvjerenja na konstruktivan i uvažavajući način.	Otvoren i iskren dijalog se potiče i štiti. Povratne informacije i nove ideje su dobrodošle - čak i kada pomiču granice.

Tablica 7. četiri stadija psihološke sigurnosti objašnjene i prilagođene kontekstu mentoriranja ⁷⁵

Kako možete dodatno ojačati osjećaj sigurnosti unutar svoje grupe? Jedan od modela koji vam u tome može pomoći jest **LIVE model**, model koji potiče prepoznavanje i nagrađivanje iskrenosti kao i ranjivosti (Leader Factor, 2025).

⁷⁵ Leader Factor (2025) *The 4 Stages of Psychological Safety™ Behavioral Guide*, https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the_four_stages_of_psychological_safety_behavioral_guide.pdf, referenced from Clark, Timothy R. *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2020.



Slika 11. L.I.V.E. model, kako ga predstavlja Leader Factor (2025) u njihovom vodiču pod nazivom *Behavioral guide*

1. Promotrite

Kao mentor pažljivo promatrajte kako štićenice međusobno komuniciraju u grupi. Obratite pozornost na to tko se aktivno uključuje, tko se povlači i kako članice reagiraju jedna na drugu. Budite osjetljivi na neizrečenu dinamiku - znakovi nelagode, isključenosti ili nesigurnosti možda neće biti izrečeni, ali su jednako važni.

Zašto je to važno: Mnoge štićenice dolaze iz okruženja u kojima se njihov glas nije čuo. Pažljivo i tiho promatranje pomaže vam stvoriti prostor u kojem se svaka osoba osjeća viđeno i sigurno.

2. Identificirajte

Primijetite trenutke kada štićenica pokaže ranjivost - kada podijeli osobnu priču, prizna nesigurnost ili zatraži podršku. Takvi postupci zahtijevaju hrabrost i zaslužuju da ih prepoznate i uvažite.

Zašto je to važno: Ranjivost je često rijetka u okruženjima gdje je povjerenje narušeno ili nikada nije postojalo. Prepoznavanje takvih trenutaka ključno je za izgradnju psihološke sigurnosti.

3. Potvrdite

Na momente ranjivosti odgovarajte empatijom. Dajte štíćenici do znanja da je ono što je podijelila važno i da njezine riječi imaju smisao i težinu. To možete pokazati toplim tonom, pažljivim slušanjem, ohrabrivanjem ili jednostavnim „hvala ti što si to podijelila.“

Zašto je to važno: Za mlade Romkinje, osobito one koje su doživjele marginalizaciju, prepoznavanje i uvažavanje njihovih iskustava pomaže im da ponovno izgrade osjećaj vlastite vrijednosti, prihvaćenosti i pripadnosti.

4. Ohrabrujte

Ohrabrujte štíčenicu, kao i ostale članice grupe, da nastave dijeliti, postavljati pitanja i aktivno sudjelovati. Naglasite da je u ovom prostoru u redu izražavati osjećaje, isprobavati nove stvari, pa čak i grijesiti.

Zašto je to važno: Vaša podrška pomaže da grupa postane prostor u kojem se svaka štíčenica osjeća osnaženo i uključeno, kao aktivna sudionica, a ne pasivna promatračica.

Neka uobičajena obilježja grupa koja je portal *Mentor* (2020) utvrdio kroz istraživanje o grupnom mentoriranju su sljedeća:

- Grupa služi kao prostor u kojem članice dobivaju dosljednu podršku bez osuđivanja.
- Pruža priliku da sudionice bolje razumiju vlastita iskustva uspoređujući ih sa sličnostima i razlikama u iskustvima drugih.
- Potiče osobni rast i samostalnost, ali istovremeno jača povezanost, prihvaćanje i međusobno razumijevanje.
- Grupno okruženje potiče učenje i razvoj.
- Često se doživljava kao podržavajuća zajednica nalik obitelji

Grupno mentoriranje stvara okruženje povjerenja, međusobne podrške i zajedničkog rasta. Sudionice imaju priliku sagledati vlastita iskustva u odnosu na druge, razvijati samopouzdanje i

samosvijest te graditi značajne odnose. S vremenom se grupa može pretvoriti u snažnu i podržavajuću zajednicu koja potiče osobni razvoj i osjećaj pripadnosti - često prirodnu i povezanu poput obitelji.

4.2.5. Refleksija

Mentoriranje u malim grupama pruža jedinstveno okruženje u kojem međusobna interakcija postaje vrijedan dio samog procesa. Ono potiče zajedničko učenje, uzajamnu podršku i izgradnju povjerenja unutar prostora koji je istovremeno strukturiran i dovoljno fleksibilan. Kao mentor, važno je razmisliti o tome kako pristupiti ovom formatu na način koji uvažava i grupnu dinamiku i osobni put svake štićenice.

Evo nekoliko pitanja koja vam mogu pomoći da promislite o svom pristupu mentoriranju u malim grupama:

- Kako mogu potaknuti da se podrška među štićenicama razvija prirodno, bez prisile i nametanja povezivanja?
- Kako stvoriti prostor u kojem se štićenice mogu uspoređivati i razmjenjivati iskustva, a da ne osjećaju pritisak da otkrivaju ono što ne žele?
- Kako održati ravnotežu između zajedničkog identiteta grupe i slobode svake štićenice tijekom susreta?
- Kako prepoznati i usmjeriti grupnu dinamiku tako da svaka članica ima priliku sudjelovati i da se njeguje međusobno poštovanje?
- Kako voditi proces učenja, a istovremeno dopustiti štićenicama da same oblikuju smjer kojim će grupa ići?

Zastanite na trenutak i razmislite o ovim pitanjima u odnosu na vlastiti stil mentoriranja i ono što ste upravo pročitali u ovom poglavlju. Cilj nije da na sve odmah pronađete odgovore, već da vas ona potaknu na razmišljanje i prate u vašem daljnjem razvoju kao voditelja grupe. Svaka je grupa jedinstvena, a ključ uspjeha leži u tome da ostanete pažljivi, prilagodljivi i vođeni vrijednostima povjerenja i međusobnog učenja. Ako vam se neka pitanja čine zahtjevna, vratite se ovom dijelu teksta i pokušajte ga povezati s prethodnim poglavljima jer, kao što ste vjerojatno primijetili, mnogo se tema ponavlja, nadopunjuje i međusobno isprepliće.

4.2.6. Lista za samoprocjenu

Označite kućice uz tvrdnje u kojima se prepoznajete i osjećate sigurno u svoje sposobnosti:

- Znam prepoznati kada je mentoriranje u malim grupama najprimjereniji oblik i objasniti koje ciljeve i ishode ono najbolje potiče.
- Znam se učinkovito pripremiti za grupno mentoriranje - od odabira štíćenica i postavljanja ciljeva do stvaranja sigurnog i svrhovitog okruženja.
- Znam prepoznati faze kroz koje prolazi razvoj grupe i prilagoditi svoj pristup mentoriranju tako da podržim njezin napredak u svakoj od tih faza.
- Znam prepoznati i reagirati na promjene u grupnoj dinamici - poput povlačenja, dominacije ili šutnje - na način koji potiče uključivanje i aktivno sudjelovanje svih članica.
- Znam kako postupno izgraditi psihološku sigurnost i stvoriti uvjete za osjećaj pripadnosti, bez pritiska na dijeljenje osobnih informacija.
- Znam osmisliti i prilagoditi grupne susrete koristeći aktivnosti koje potiču zajedničku refleksiju, osobni razvoj i povezanost unutar grupe.
- Znam istražiti i prepoznati potrebe mladih osoba u svojoj grupi - uključujući sedam univerzalnih potreba - te na njih adekvatno odgovoriti.
- Znam održavati svijest o individualnom putu svake štíćenice unutar grupe i pobrinuti se da njezin glas i samostalnost ne budu izgubljeni u zajedničkom procesu.

Kakvi su rezultati?

- **7-8 označenih kućica** - posjedujete čvrsto i cjelovito razumijevanje mentoriranja u malim grupama te ste spremni to znanje prenijeti u praksu.
- **5-6 označenih kućica** - čvrsta osnova. Pogledajte što još niste označili i razmislite u kojim segmentima vam nedostaje sigurnosti ili podrške.
- **4 ili manje označenih kućica** - razmislite o tome da ponovno proučite poglavlje 4.2 i razgovarate o glavnim točkama s kolegom, mentorom ili voditeljem kako biste probudili svoje razumijevanje i ojačali samopouzdanje.

4.3. Modul 3: Mentoriranje većih grupa (više od 6 štićenica)

Očekivani ishodi učenja za ovaj modul su sljedeći:

- Razumjeti svrhu i teorijsku osnovu promjene koja stoji iza mentoriranja većih grupa
- Osigurati emocionalnu sigurnost i spremnost mentija u kontekstu rada s većim grupama
- Osmisliti sadržajne događaje i odabrati prikladne alate za rad s velikim grupama
- Vješto voditi mentorska okupljanja u većim grupama koja su poticajna i imaju snažan učinak

4.3.1. Svrha metode

Mentorstvo u većoj grupi odnosi se na format u kojem, u našem slučaju, jedan ili više mentora rade istodobno s više od šest štićenica, najčešće u strukturiranim i vođenim okruženjima poput radionica, grupnih rasprava, događanja u zajednici ili tematskih susreta. Ovakav pristup ne zamjenjuje dubinu individualnog ili mentorstva u manjim grupama, već ga nadopunjuje stvaranjem prostora za zajedničko učenje, inspiraciju i kolektivnu refleksiju.

U našem kontekstu, mentorstvo u većoj grupi može pružiti vrijedne prilike mladim Romkinjama da:

- ostvare povezanost s vršnjakinjama izvan svog užeg kruga
- uče od gostujućih predavača ili uzora koji imaju slična životna iskustva
- sudjeluju u susretima posvećenima osnaživanju, upoznavanju s pravima, kulturnom izražavanju ili razvoju praktičnih vještina
- iskuse solidarnost i prepoznavanje unutar šire zajednice

Ova metoda posebno dobro funkcionira kada je cilj proširiti pristup idejama, graditi zajedničko znanje ili poticati vidljivost. Može biti snažan način da se mladim ženama pokaže kako njihovi izazovi nisu izolirani, te da su zajednička snaga i međusobna podrška stvarne i dostižne.

Rad s većim grupama zahtijeva promišljenu pripremu, jer mentori trebaju osmisлити susrete koji potiču sudjelovanje bez pritiska, stvaraju emocionalno siguran prostor i podržavaju različite stilove komunikacije. Raznolikost unutar grupe (u dobi, porijeklu, razini samopouzdanja ili jeziku) u ovom se slučaju smatra vrijednim resursom kojim je potrebno pažljivo upravljati.

Kada se provodi na dobar način, mentorstvo u većoj grupi može proširiti učinak mentorskog procesa jačanjem povezanosti sa zajednicom, povećanjem osjećaja samoučinkovitosti te postavljanjem temelja za buduće uključivanje i na individualnoj i na kolektivnoj razini.

Mladi se suočavaju s izazovom da istodobno uspostave neovisnost od roditelja i izgrade pozitivne odnose s vršnjacima. Programi grupnog mentorstva mogu ponuditi jedinstveno mjesto podrške za obje strane tog izazova, jer mladima omogućuju da razviju odnose s odraslima izvan obitelji koji mogu potaknuti i usmjeravati pozitivne vršnjačke interakcije.

Važno je napomenuti da rad s većim grupama (više od šest štićenica istodobno) nije samo uvećana verzija individualnog mentorstva. On zahtijeva drugačiji pristup izgradnji odnosa i poseban skup vještina facilitacije. Kada se provodi pažljivo i strukturirano, mentorstvo u većim grupama može stvoriti vrijedne prilike za zajedničko učenje, kolektivno osnaživanje i veću vidljivost. Međutim, bez jasne osnove i **teorije promjene**, postoji rizik da takav program postane nepovezan, preopterećen ili neučinkovit, te da time izgubi ono što mentorstvo čini smislenim. Bez toga, grupno mentorstvo može izgubiti smjer ili teško zadržati sudionice uključenima.

Kako bi se to izbjeglo, mentoriranje većih grupa treba biti osmišljeno s nekoliko ključnih elementa na umu:

➤ **Promišljeno formiranje grupa**

Grupe ne bi trebale biti nasumične. Kada štićenice dijele slična iskustva, ciljeve ili pozadinu, primjerice, kao mlade Romkinje koje prolaze kroz slične situacije, dinamika grupe postaje razumljivija, s više poštovanja i podrške.

➤ **Stabilnost i kontinuitet**

Dosljednost gradi povjerenje. Stabilna grupa sudionika koja se redovito sastaje pomaže u smanjenju tjeskobe i potiče osjećaj zajedništva i zajedničkog rasta tijekom vremena.

➤ **Vješto vođenje i strukturirani susreti**

Velike grupe zahtijevaju usmjerenost i jasno vođenje. Mentor ili voditelj mora znati upravljati sudjelovanjem, usmjeravati raspravu i stvoriti prostor u kojem se svi, bez obzira na razinu ugone ili stil komunikacije, mogu izraziti. Dobro pripremljen i strukturiran plan pomaže u tome i osigurava da se svatko osjeća uključenim.

➤ **Jasno definirane uloge na svakom susretu**

U grupnom okruženju uloge moraju biti jasno određene, bilo da se radi o mentorima, voditeljima, komentorima ili gostima. Takva jasnoća doprinosi i sigurnosti i učinkovitosti, osobito kada se radi s emocionalno složenim ili raznolikim grupama⁷⁶.

Mentoriranje većih grupa treba biti **promišljeno, dobro strukturirano i vođeno jasnom svrhom.**

TEORIJA PROMJENE

Uzmimo trenutak da predstavimo princip poznat kao **teorija promjene**. Budući da je jedan od glavnih ciljeva projekta RomniME osigurati da mentorstvo bude **pravovremeno, kvalitetno i učinkovito**, projektni je tim razvio teoriju promjene u ranoj fazi procesa, kao dio Plana evaluacije.

Ovaj okvir prikazuje očekivani put od mentorskih aktivnosti do dugoročnih ishoda, prepoznajući **ključne uvjete, strategije i pokazatelje** potrebne za postizanje značajne promjene. Također pruža jasnu strukturu za praćenje napretka kroz cijeli projekt, pomažući timu da razumije ne samo *što* funkcionira, nego i *zašto* funkcionira, pa čak i *za koga*.

Bez obzira na to kako se zove, teorija promjene pruža jasnu sliku o tome kamo želiš stići i pomaže prepoznati ključne pokazatelje na tom putu koji otkrivaju krećeš li se u pravom smjeru⁷⁷.

Kako su vrlo jednostavno primijetili *Organizational Research Services* u svom priručniku *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*: „Kao što je Alice primijetila u Zemlji

⁷⁶ Rhodes, J., *Capturing the “Beauty” of Group Mentoring*, The Chronicle of evidence-based mentoring, <https://www.evidencebasedmentoring.org/can-group-mentoring-expand-reach-without-compromising-impact-the-jury-is-still-out/>

⁷⁷ Organizational research services (2004) *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*, https://www.focusintl.com/RBM020-aecf_theory_of_change_manual.pdf

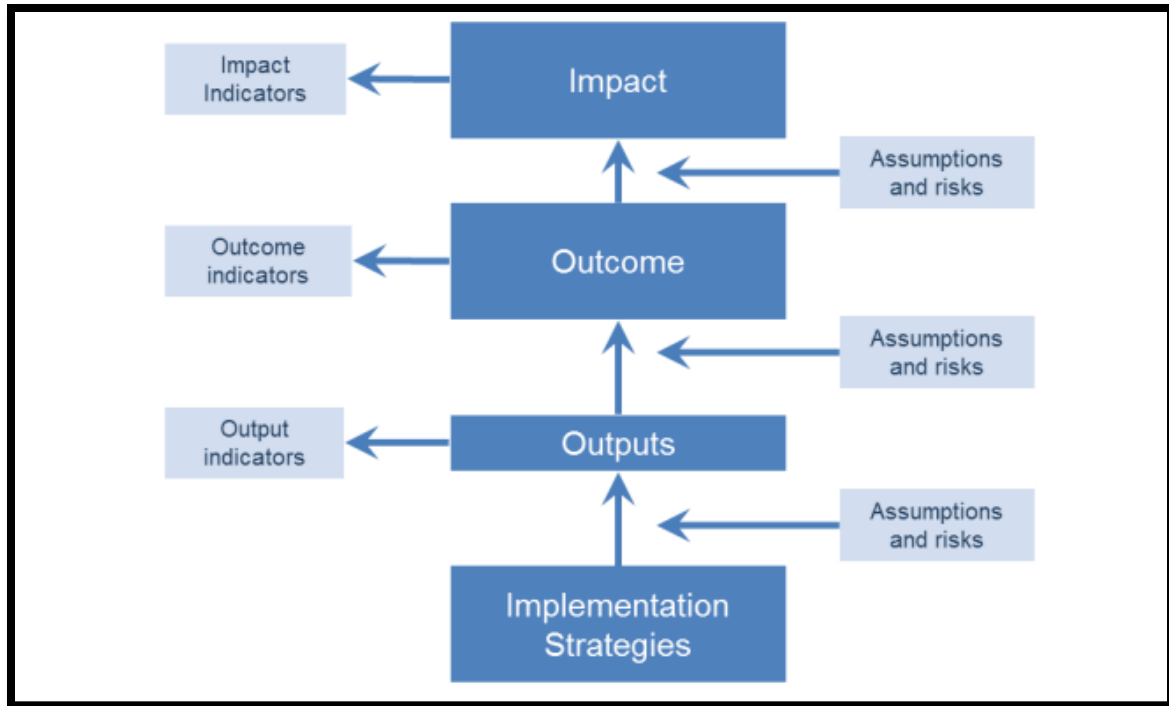
Čudesa: *Ako ne znaš kamo ideš, bilo koja cesta će te tamo odvesti.*” To znači da, ako nemaš jasan smjer, na kraju bi mogao završiti nigdje.

Ključni element	Pitanja za usmjeravanje
Željeni učinak	Kakvu dugoročnu promjenu želite postići za mlade Romkinje? Koje ključne prepreke ili izazove mentorstvo treba adresirati?
Posredni ishodi	Koje bi kratkoročne ili srednjoročne promjene štićenice trebale doživjeti kroz mentorstvo kako bi se približili željenom učinku?
Aktivnosti	Koje mentorske pristupe i metode koristite kako biste podržali ovu promjenu? Kako su te aktivnosti povezane s vašim željenim učinkom?
Dokazi	Koja istraživanja, podaci ili životna iskustva podupiru ovaj pristup mentorstvu Romkinja? Što pokazuje da ovaj model može funkcionirati?
Omogućujući čimbenici	Koji su vanjski uvjeti (npr. povjerenje zajednice, obuka mentora, sigurni prostori) potrebni kako bi mentorstvo bilo značajno i održivo?
Pretpostavke	Koja uvjerenja ili kontekstualne čimbenike uzimate zdravo za gotovo? Što već treba postojati (npr. motivacija, osnovni pristup) kako bi mentorstvo imalo željeni učinak?

Tablica 8. Ključni elementi i pitanja za usmjeravanje pri izradi učinkovite teorije promjene ⁷⁸

Naravno, ovo nije jedini pristup, ali prilično učinkovito sažima ono o čemu trebate razmišljati ili bolje rečeno, u što trebate uložiti kako biste došli do željenih ishoda. Shema može biti i jednostavnija, pogledajmo drugi primjer.

⁷⁸ Adapted from Mentor Canada and Ontario Mentoring Coalition, *Developing a theory of change and logic model*, <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-06/OMC%20Mentoring%20Resources%20-%20Developing%20a%20Theory%20of%20Change%20and%20Logic%20Model%20-%20EN%20June%202022.pdf>



Slika 12. Shematski prikaz teorije promjene⁷⁹

Dijagram, korak po korak, prikazuje strukturu teorije promjene te ilustrira kako projekt prelazi od **provedbenih strategija** (planiranih aktivnosti), preko **rezultata aktivnosti** (outputa), do **ishoda** (kratkoročnih i srednjoročnih promjena), te naposljetku do **željenog učinka** (dugoročne promjene). Na lijevoj strani istaknuta je potreba za specifičnim **pokazateljima** na svakoj razini radi mjerenja napretka; rezultati aktivnosti, ishodi i učinci. Na desnoj strani prikazano je da se svaki korak oslanja na određene **pretpostavke** i nosi određene **rizike**, odnosno čimbenike koji mogu utjecati na to hoće li se sljedeća razina ostvariti prema planu. U cjelini, slika naglašava da je značajan i održiv učinak moguć samo kada su svi dijelovi procesa jasno planirani, mjerljivi i podložni stalnoj refleksiji.

U sklopu projekta RomniME identificirane su ciljne skupine kod kojih se željelo potaknuti ili promatrati promjene tijekom provedbe i nakon završetka projekta, a zatim su te skupine

⁷⁹ Rogers, P. *Theory of Change*, Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2, Unicef Office of Research-Innocenti, https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf

povezane s definiranim kratkoročnim (do kraja projekta), srednjoročnim (do 2030.) i dugoročnim (vizija budućnosti) promjenama koje se žele postići.

4.3.2. Priprema štićenica za različite oblike rada (emocionalna sigurnost)

Emocionalnu smo sigurnost već spominjali na nekoliko mjesta u ovom priručniku, no u ovom poglavlju ona postaje posebno važna, jer u radu s većim grupama način na koji se sudionice osjećaju viđeno, poštovano i emocionalno sigurno uvelike utječe na to kako se grupa povezuje, uči i raste. Ranije smo predstavili pojam psihološke sigurnosti, koji ovdje pruža korisnu osnovu: on se odnosi na našu potrebu da se osjećamo sigurno dok izražavamo ideje, pogriješimo ili preuzimamo društvene rizike. Emocionalna sigurnost nadovezuje se na to, usmjeravajući se posebno na naš unutarnji emocionalni svijet, na osjećaj da smo sigurne pokazati ranjivost, podijeliti osobna iskustva ili izražavati teške emocije bez straha od osude ili povrede. U grupnom mentorstvu oba su aspekta ključna: psihološka sigurnost potiče štićenice na sudjelovanje i angažman, dok emocionalna sigurnost omogućuje da se otvore i osjećaju istinski shvaćenima.

Na internetskoj stranici <http://www.elementsuk.com/>, pronašli smo sažet i koristan izvor koji pruža dobar uvid u razliku između psihološke i emocionalne sigurnosti. Navodimo iz izvora:

„Emocionalna sigurnost” - osjećaj sigurnosti; spremnost da otkrijemo kako se uistinu osjećamo...

Iz: Psychological Sense of Community: Theory of McMillan & Chavis (1986). The literature review chapter of Dr. Stephen Wright's doctoral dissertation, "Exploring Sense of Community in Living-Learning Program~ and in the University as a Whole". <http://www.wam.umd.edu/~stwright/psych/sense-of-community.html>

Psihološka sigurnost definira se kao „osjećaj da osoba može biti svoja i koristiti sposobnosti bez straha od negativnih posljedica po svoj imidž, status ili karijeru.“

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33,692-724, P 708.⁸⁰

⁸⁰ ElementsUK, *Definitions of Emotional and Psychological Safety*, <http://www.elementsuk.com/libraryofarticles/definitionsofemotionalandpsychologicalsafety.pdf>

Što je emocionalna sigurnost?

Suprotno onome što bi neki mogli pretpostaviti, emocionalna sigurnost ne znači da sebe ili druge treba „umotati“ u zaštitne slojeve kako bismo izbjegli bol ili nelagodu. Zapravo, riječ je o nečemu posve drugačijem i u svojoj biti, vrlo jednostavnom. Emocionalna sigurnost je osjećaj koji se osjeća fizički, u tijelu. Osjećaj da s *ovom* osobom, *ovim* ljudima ili na *ovom* mjestu ne moraš osjećati strah da budeš ono što stvarno jesi.

Zvuči dovoljno jednostavno u teoriji, zar ne? Svi to vjerojatno znamo, ali u praksi, kao i većina stvari u svakodnevnom životu, to zahtijeva trud i vježbu.

Kako emocionalna sigurnost podržava trajnu promjenu

- **Povezanost i briga:** Prava, trajna promjena ukorijenjena je u brizi, a ne u strahu. Kada se štíćenice osjećaju emocionalno sigurno, otvorenije su za stvaranje podržavajućih odnosa. Strah može nekoga potaknuti da privremeno promijeni ponašanje, ali samo iskrena briga i povjerenje dovode do duboke i održive transformacije.
- **Osjećaj svrhe i smisla:** Iscjeljenje se često događa kroz povezanost s nečim većim, bilo da je riječ o kulturi, zajednici, duhovnosti ili zajedničkim ciljevima. Kada emocionalna sigurnost izostaje, teže je vjerovati u te šire veze ili uopće vjerovati da je pozitivna promjena moguća.
- **Obitelj i bliski odnosi:** Mnoge od najdubljih promjena u životu mlade osobe događaju se u kontekstu obitelji ili bliskih osobnih odnosa. No povjerenje, ranjivost i autentična povezanost mogu rasti samo ako postoji emocionalna sigurnost, kako u mentorskim odnosima, tako i kod kuće.
- **Temeljne vrijednosti:** Mentorstvo može pomoći štíćenicama da se ponovno povežu s vrijednostima koje usmjeravaju njihove odluke i oblikuju njihov identitet. Kada se te vrijednosti dosljedno njeguju u sigurnom i podržavajućem okruženju, one jačaju osjećaj emocionalne sigurnosti i potiču osobni razvoj.
- **Osjećaj osobne snage i kontrole:** Kada mlade osobe osjećaju da imaju kontrolu nad vlastitim postupcima i izborima, počinju s više samopouzdanja upravljati sobom. Ta

unutarnja stabilnost pomaže im da i same postanu izvor emocionalne sigurnosti za druge te dodatno učvršćuje njihovu otpornost.

- **Samopoštovanje:** Kako štíćenice uče živjeti u skladu sa svojim vrijednostima i razvijaju povjerenje u sebe, počinju se osjećati emocionalno uravnoteženije i sigurnije u odnosima. Samopoštovanje, emocionalna stabilnost i osjećaj pripadnosti rastu upravo iz tog temelja.⁸¹

U nastavku ćemo predstaviti skup alata osmišljenih da pruže podršku i vama kao mentoru i štíćenicama s kojima radite. Zamislimo to kao proces u dva koraka: najprije ćete procijeniti svoju trenutačnu razinu emocionalne sigurnosti, a zatim ćete kreirati vlastiti plan emocionalne sigurnosti. Primjećujete li nešto? Da, ova su dva koraka povezana u kontinuiranu petlju jer, nakon što izradite plan i provodite ga u praksi neko vrijeme, možete se vratiti na prvi korak kako biste reflektirali o napretku, a zatim ponovno pregledali i prilagodili plan prema potrebi. To je praktičan i kontinuiran način jačanja emocionalne sigurnosti tijekom vremena, i za vas i za vaše mentorske odnose, a time štíćenicama pružate vrijedne alate koji mogu biti korisni i za njihov osobni razvoj.

SAMOPROCJENA EMOCIONALNE SIGURNOSTI

Počitajte sljedeće izjave i napravite samoprocjenu prema skali:

1. Nikad se ne odnosi na mene
2. Rijetko se odnosi na mene
3. Ponekad se odnosi na mene
4. Često se odnosi na mene
5. Uvijek se odnosi na mene

KOMUNIKACIJA

	Zaokružite 1-5
Govorim s ljubaznošću, obzirom i osjetljivošću.	1 2 3 4 5
Pažljivo i iskreno slušam, dopuštajući drugima da govore bez prekidanja ili odbacivanja.	1 2 3 4 5
Dajem povratne informacije, savjete i postavljam pitanja u duhu brige i podrške, bez osuđivanja ili kritiziranja osobe.	1 2 3 4 5
Iskrenost i istinitost prevladavaju u mojim odnosima.	1 2 3 4 5

⁸¹ New Haven, *Emotional Safety*, <https://newhavenrtc.com/wp-content/uploads/2018/03/2.5-Emotional-Safety-Module.pdf>

EMOCIJE

	Circle 1-5
Odgovorna/odgovoran sam za vlastite osjećaje i postupke.	1 2 3 4 5
Prepoznajem i uvažavam osjećaje drugih bez osuđivanja	1 2 3 4 5
Ne koristim osjećaje kako bih kažnjavao/la, uznemiravao/la, prisiljavao/la, manipulirao/la, zastrašivao/la ili kontrolirao/la druge.	1 2 3 4 5
Mogu i spreman/spremna sam biti ranjiv/a u odnosima kada je to primjereno.	1 2 3 4 5

TOLERANCIJA

	Circle 1-5
U stanju sam prepoznati razlike i sukobe u svojim odnosima te tražiti razumijevanje, prilagodbu i suradnju.	1 2 3 4 5
Priznajem i poštujem jedinstvenost drugih osoba.	1 2 3 4 5
I do not attempt to dominate others as a means of handling differences.	1 2 3 4 5
Svjestan/svjesna sam da su moje znanje, iskustvo i sposobnosti ograničeni te nastojim učiti i rasti kroz interakciju s drugima.	1 2 3 4 5

BLISKOST

	Zaokružite 1-5
Slobodno i otvoreno izražavam bliskost i povezanost u značajnim odnosima.	1 2 3 4 5
Svjestan/svjesna sam važnosti zdravih granica i primjenjujem ih u svojim odnosima	1 2 3 4 5
Dopuštam drugima da mi pruže podršku kada je to primjereno.	1 2 3 4 5
Podržavam druge i ne udružujem se protiv drugih niti prebacujem krivnju.	1 2 3 4 5

MOĆ I KONTROLA

	Circle 1-5
Odgovorna/odgovoran sam za sebe u mjeri koja je primjerena.	1 2 3 4 5
Dopuštam utjecaj drugih u mjeri koja je primjerena.	1 2 3 4 5
Ne koristim svoju moć za manipulaciju ili za ponižavajuće dominiranje nad drugima.	1 2 3 4 5
Dopuštam drugima da donose vlastite odluke u mjeri koja je primjerena i odgovara okolnostima.	1 2 3 4 5

Ukupni rezultat: _____

Ocjena razine emocionalne sigurnosti:

0-29 Vrlo niska / 30-49 Niska / 50-69 Umjerena / 70-81 Visoka / 82-100 Vrlo visoka

Procjena emocionalne sigurnosti preuzeta je iz *Emotional Safety module by New Haven* (posljednji put pristupljeno 14.7.2025.). Dostupno na - <https://newhavenrtc.com/wp-content/uploads/2018/03/2.5-Emotional-Safety-Module.pdf>.

Ova samoprocjena nije usmjerena na postizanje savršenstva, već služi kao polazište za osobnu refleksiju. Odvojite trenutak da pogledate vaš ukupni rezultat i razmislite koja su područja vaša snaga, a koja možda zahtijevaju više pažnje. Iskoristite uvide kao smjernice za izradu plana emocionalne sigurnosti i za daljnji osobni razvoj, kako u ulozi mentora, tako i kao osobe. Zapamtite, emocionalna sigurnost gradi se postupno, uz brigu, namjeru i podršku.

PREDLOŽAK PLANA EMOCIONALNE SIGURNOSTI

Plan za emocionalnu sigurnost jednostavan je, osobni alat osmišljen kako bi vam pomogao da ostanete pribrani u trenucima emocionalnog stresa, preopterećenosti ili krize. Pomaže prepoznati rane znakove upozorenja. Suptilne (ili manje suptilne) znakove da nešto postaje previše te daje jasne smjernice kako se brinuti o sebi kada se to dogodi, korak po korak.

Ovaj plan nije o izbjegavanju teških emocija niti o pokušaju da se stalno osjećaš „dobro“. Radi se o izgradnji emocionalne otpornosti, učenju što ti pomaže da se osjećaš sigurno i podržano, te o tome da znaš kome se možeš obratiti kad postane teško.

Cilj plana je ojačati osjećaj sigurnosti i kontrole, a istovremeno vam olakšati da potražite pomoć kad vam zatreba. Bilo da to znači korištenje tehnika smirivanja, brigu o sebi ili razgovor s osobama kojima vjeruješ.

Ovaj plan možete koristiti za sebe ili ga prilagoditi za podršku vašoj štíćenici. Posebno je koristan u mentorskim odnosima gdje emocionalna sigurnost jača povjerenje, učenje i osobni rast.

I zapamtite: ovaj plan nije stalan. Možete mu se vraćati, nadopunjavati ga i prilagođavati kako se razvijet i rastete.



RADNI LIST

1) PREPOZNAJTE VLASTITE ZNAKOVE UPOZORENJA

a) U kojim se situacijama obično osjećate preplavljeno? (primjerice, u prisutnosti određenih osoba, u nekim društvenim situacijama ili okruženjima)

b) Kada počnete osjećati preplavljenost ili emocionalnu nesigurnost, kako se to pokazuje? (Razmislite o fizičkim senzacijama, mislima ili ponašanjima koja primjećujete.)

2) STVORITE SVOJE ALATE

a) Strategije suočavanja: Što vam pomaže da se smirite ili vratite u ravnotežu u tom trenutku?

b) Briga o sebi: Što vam pomaže da se osjećate nahranjeno, sigurno i cijenjeno?

c) Mreža podrške: Kome se možete obratiti za podršku? (Uključite bliske osobe, stručnjake ili linije pomoći.)

3) SASTAVITE PLAN

Kada primijetite (znakove upozorenja ili situaciju koja vas potiče):

Suočit ću se s tim tako što ću pokušati (Strategija suočavanja #1):

Ako to ne pomogne, pokušat ću (Strategija suočavanja #2):

Ako mi je potrebna dodatna podrška, kontaktirat ću (Osoba za podršku #1):

Ako ta osoba nije dostupna, kontaktirat ću (Osoba za podršku #2):

Nakon što primijenim svoj plan, pobrinut ću se za sebe tako što ću (Akcija brige o sebi):

Ovaj predložak plana za emocionalnu sigurnost izrađen je prema predlošku *California State University, East Bay*, (posljednji puta pregledano 18. 7. 2025.). Dostupno na: <https://www.csueastbay.edu/shcs/files/docs/counseling-group-handouts/building-an-emotional-safety-plan.pdf>.

Vaš plan emocionalne sigurnosti živi je dokument, baš kao i samoprocjena, nije nešto što ispunite jednom i zaboravite. Kako rastete, mijenjate se i sve više upoznajete sebe, mijenjat će se i vaše potrebe. Vraćajte se ovom planu redovito, posebno nakon zahtjevnih iskustava ili trenutaka napretka. Koristite ga kao alat za refleksiju, podršku i osnaživanje, podsjetnik da niste sami, i da u

sebi imate snagu, mudrost i resurse, kao i vanjsku podršku, koji vam pomažu da se brinete o sebi svjesno i s dozom suosjećanja.

4.3.3. Oblikovanje smislenih aktivnosti i alata

Sada, kad ste istražili zašto je grupno mentorstvo važno i kako emocionalna sigurnost ima ključnu ulogu u tome da ono bude doista smisleno, vrijeme je da se okrenemo praktičnoj strani. U ovom ćemo dijelu pogledati kako osmisliti događaje, susrete i alate koji ne služe samo da ispune vrijeme, već koji zaista potiču povezivanje, učenje i osobni rast. Bilo da vodite jednokratnu grupnu aktivnost ili planirate redovite mentorske susrete, cilj je da svako iskustvo bude promišljeno, relevantno i vrijedno za mlade žene s kojima radite.

Kada osmišljavate ili unapređujete program grupnog mentorstva, važno je usmjeriti se na ono što doista čini iskustvo smislenim za mlade osobe. Sljedeće smjernice nude praktičnu pomoć u prilagodbi grupnih aktivnosti i alata potrebama mladih u lokalnoj zajednici.

1. Razumijevanje ključnih dinamika odnosa

Grupno mentorstvo gradi povezanost na više razina:

- **Odnos mentor - štíćenica:** pruža podršku i ohrabrenje.
- **Odnos među vršnjacima:** potiče osjećaj pripadnosti i zajedničko učenje.
- **Odnos među mentorima:** jača program kroz suradnju i dosljednost.

2. Promišljeno preuzimajte ideje iz drugih područja

Ne ustručavajte se preuzeti provjerene prakse iz područja rada s mladima, mentalnog zdravlja ili obrazovanja. Pojmovi poput „mentalitet rasta“ ili aktivnosti preuzete iz grupne terapije mogu obogatiti mentorski proces. Cilj nije da mentori postanu terapeuti, već da u svoj rad uključe korisne alate koji pomažu ostvariti ciljeve programa.

3. Uskladite strukturu i fleksibilnost

Koristite jasnu strukturu ili okvir rada koji će voditi mentorske susrete, ali ostavite prostora za spontanost, povezanost, zabavu i reagiranje na ono što se događa u grupi ili široj zajednici. Odnosi

se ne grade preko noći - zato se u početnim susretima često više pažnje posvećuje stvaranju povjerenja, dok se dublji, ciljno usmjereni rad razvija kasnije.

4. Promišljeno odaberite veličinu grupe i dinamiku susreta

Veličina grupe utječe na njezinu dinamiku. Ako je grupa premala, može nedostajati energije; ako je prevelika, može se izgubiti osjećaj povezanosti. Omjer od otprilike šest do deset mladih osoba po mentoru često se pokazuje učinkovitim. Održavanje susreta jednom tjedno ili svaka dva tjedna tijekom školske godine ili kalendarskog ciklusa pomaže stvoriti dosljednost, a da pritom sudionici ne budu preopterećeni.

Osmišljavanje kvalitetnog iskustva grupnog mentorstva znači pronaći pravu ravnotežu između ljudi, svrhe i procesa - uvijek s fleksibilnošću i emocionalnom sigurnošću u središtu pozornosti.⁸²

Neke od važnih preporuka koje su istaknuli Kuperminc i Deutsch (2021), a koje su već ranije spomenute u ovom priručniku - **ali ih se uvijek vrijedi podsjetiti** - uključuju sljedeće:

- Koristite grupne aktivnosti za izgradnju odnosa - i unutar grupe i pojedinačno.
- Nikada, ali baš nikada ne podcjenjujte snagu sigurnog prostora i osjećaja pripadnosti.

VOĐENJE GRUPNOG MENTORSTVA

Zapamtite - u većini slučajeva vi ste ta osoba koja usmjerava proces, čak i onda kada je u tijeku vršnjačko mentorstvo.

Vođenje grupe podrazumijeva vještinu stvaranja prostora u kojem grupa može skladno surađivati i kretati se prema zajedničkom cilju. Uloga voditelja nije samo brinuti o tome *što* grupa radi, nego i *kako* to radi - kako komunicira, sluša, uključuje druge i donosi odluke. Dobar voditelj ne upravlja ni ne kontrolira, već prati grupu poput trenera ili mentora: nudi smjernice, dijeli iskustvo, potiče sudjelovanje i stvara uvjete u kojima članice grupe same preuzimaju inicijativu i vode proces.

Dobro vođenje grupe u mentorstvu važno je jer otvara dva snažna puta rasta. Prema Kupermincu sa Sveučilišta Georgia State, u publikaciji *“Becoming a Better Mentor: Strategies to Be There for Young People”*, ti se putovi odnose na sljedeće:

⁸² Kuperminc, G., Detusch, N. (2021) *Group mentoring*, https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf,

- **Prvi je put razvoja vještina** - grupni susreti mladima pružaju priliku da u sigurnom i podržavajućem okruženju vježbaju društvene i emocionalne vještine poput komunikacije, rješavanja problema i pomaganja drugima.
- **Drugi je put osjećaja pripadnosti i važnosti** - sudjelovanje u grupi pomaže mladima da osjete kako pripadaju, da je njihova prisutnost vrijedna i da njihov doprinos ima smisla; da su dio nečeg većeg i značajnog.

U nastavku su navedene faze, odnosno primjeri, na što treba obratiti pozornost prilikom provođenja grupnog mentorstva s većim brojem sudionica.

1. Jasno postavite očekivanja unutar grupe

Postavite zajednička očekivanja već na početku - dogovorite osnovna pravila, rutine i osjećaj zajedničkog vlasništva nad procesom. To pomaže u izgradnji povjerenja i potiče aktivno, odgovorno i međusobno poštovanje unutar grupe.

2. Prepoznajte predvidljive faze kroz koje prolazi svaka grupa

Grupe obično prolaze kroz nekoliko faza: formiranje, sukobljavanje, uspostavljanje pravila, suradnju i zaključivanje (možete se ponovno osvrnuti na poglavlje 4.2.3. *Planiranje i vođenje grupnih sesija*, gdje smo o tome detaljnije govorili). Razumijevanje tih faza pomaže mentorima da učinkovitije reagiraju kako se dinamika grupe razvija.

3. Prepoznajte kada nešto funkcionira

Grupa dobro funkcionira kada se članice međusobno uključuju, preuzimaju inicijativu, poštuju zajednička pravila i počinju samostalno preuzimati dijelove procesa bez potrebe za izravnim usmjeravanjem mentora.

4. Napomena o jednokratnim ili kratkotrajnim grupama

Čak i u kratkotrajnim susretima, dobro vođenje grupe donosi strukturu, osjećaj pravednosti i zajedničko sudjelovanje. Uspjeh se očituje u skladnoj suradnji i prostoru u kojem se čuje glas mladih.

5. Prilagodite grupne aktivnosti dobi članica grupe

Mlađe sudionice najbolje reaguju na jasno strukturirane izbore i vođene aktivnosti, dok starijima više odgovara veća razina samostalnosti i prilike za preuzimanje vodstva. Prilagodite svoj pristup njihovoj razvojnoj fazi i razini zrelosti.

6. Imajte na umu da veličina grupe itekako utječe na iskustvo

Manje, grupe kojima je lako upravljati (npr. šest do deset mladih osoba po mentoru) omogućuju da svaka sudionica bude viđena i da se njezin glas čuje. U većim grupama postoji rizik od manjeg uključivanja pojedinaca ili stvaranja zatvorenih podskupina.

7. Povežite sve elemente: promatrajte kako se grupa i mlade osobe razvijaju

Kako grupa sazrijeva, mentori bi se trebali postupno povlačiti i prepuštati članicama sve veću odgovornost i prilike za preuzimanje vodstva unutar grupe.

8. Ne gubite iz vida ono najvažnije - ciljeve programa

Ostanite fleksibilni u svom pristupu, ali uvijek usmjereni na svrhu grupe. Budite spremni prilagoditi planove kad se pojave stvarne životne okolnosti, ali i dalje zadržite fokus na ostvarivanju glavnih ciljeva.

Dodatni elementi koje vrijedi imati na umu:

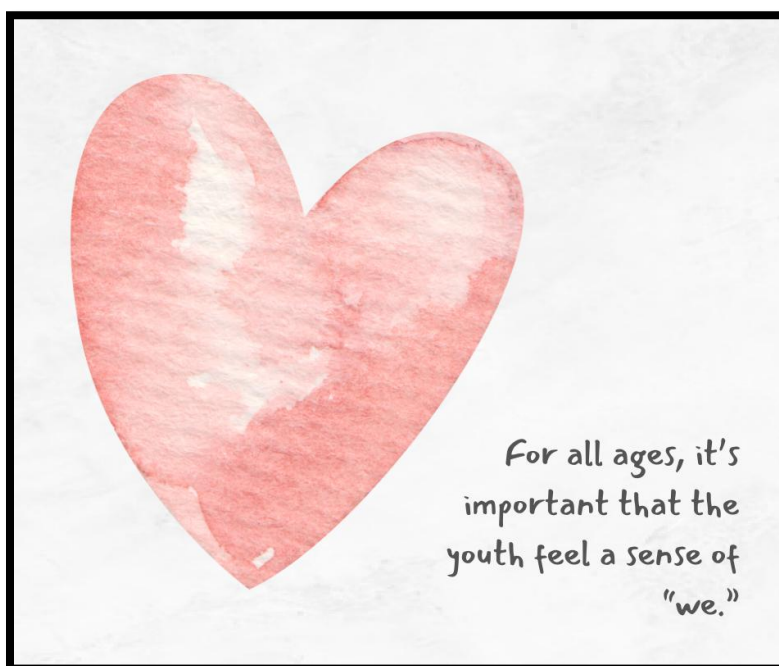
➤ **Pronalazak ravnoteže između upravljanja i podrške grupi**

Pronaći pravu ravnotežu znači voditi grupu, ali istodobno ostaviti prostor mladima da preuzmu inicijativu, izraze svoje mišljenje i podijele stvarne životne situacije - čak i ako to znači da u trenutku trebate prilagoditi svoj plan.

➤ **Unaprijed pripremite alate i materijali koji doprinose uspješnosti grupnih susreta**

Bez obzira slijedite li unaprijed osmišljen program ili planirate susrete jedan po jedan, uvijek dođite pripremljeni - s planom, materijalima i osnovnom strukturom. Čak i najfleksibilnije vođenje najbolje funkcionira kada se temelji na promišljenoj pripremi.⁸³

I za kraj ovog poglavlja - kako ističe Gabriel Kuperminc u već spomenutom djelu *Becoming a Better Mentor*):



Slika 13. Citat o mladima

Ako želite dodatno istražiti kako voditi programe za mlade i to općenito, ne isključivo kao dio mentorskog procesa - možete posjetiti sljedeću web stranicu - <https://actforyouth.org/docs/fpy/facilitating-programs-for-youth-manual.pdf> (posljednje posjećeno 11. 8. 2025.) Riječ je o priručniku za obuku koji je 2023. godine objavila organizacija *Act for Youth*, a bavi se vođenjem programa za mlade. Sadrži program osposobljavanja na konkretnu temu, koji je ujedno usko povezan s načinima upravljanja različitim vrstama programa za mlade.

⁸³ Kuperminc, G. *Becoming a Better Mentor: Strategies to Be There for Young People (Chapter 6. Facilitating group interactions)* <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/BBM-Chapter-6.pdf>

Možete ga koristiti i kao alat za vlastiti razvoj, ali i kao predložak za provođenje grupnog mentorstva s vašim štíćenicama.

4.3.4. Refleksija

Prije nego što krenete dalje, zastanite na trenutak i razmislite o ključnim idejama iz ovog poglavlja. Sljedeća pitanja osmišljena su kako bi vam pomogla dublje promisliti o svojoj ulozi, načinu razmišljanja i pristupu u grupnom mentorstvu. Ne postoje točni ni pogrešni odgovori - važan je sam proces promišljanja i učenja.

- **Zašto mislite da grupno mentorstvo s većim brojem sudionica zahtijeva drugačiji pristup od individualnog ili mentorstva u manjim grupama?** *(Promislite o promjenama u načinu odnosa i vođenja koje su potrebne kada radite s više od šest štíćenica.)*
- **Kako vam jasno definirana teorija promjene pomaže da ostanete usmjereni i promišljeni u radu s grupom?** *(Razmislite o tome kako svrha i očekivani učinci oblikuju vaše planiranje i provedbu aktivnosti.)*
- **Što za vas znači emocionalna sigurnost i kako je možete poticati u grupi u kojoj su prisutne različite osobnosti i iskustva?** *(Razmislite o vlastitom ponašanju, načinu komunikacije i prostoru koji stvarate za druge.)*
- **Koji su znakovi da grupa dobro funkcionira, ili da se suočava s poteškoćama, i kako biste u svakoj situaciji mogli reagirati kao voditelj grupe?** *(Promislite o tome kako energija u grupi, razina sudjelovanja ili napetost mogu usmjeriti vaše postupke.)*
- **Što biste mogli učiniti da grupni susret bude istodobno strukturiran i vođen od strane mladih?** *(Razmislite o ravnoteži između vođenja i fleksibilnosti.)*

4.3.5. Lista za samoprocjenu

Za svaku od sljedećih tvrdnji označite kućicu koja najbolje odražava vašu trenutačnu razinu samopouzdanja ili spremnosti.

✓ Da = osjećam se sigurno i spremno

~ Donekle = razumijem, ali još nisam potpuno siguran/sigurna u primjeni

✗ Još ne = ovu vještinu ili razumijevanje još nisam razvio/la

Kategorija / izjava	✓ Da	~ Donekle	✗ Ne još
Razumijevanje osnova			
Razumijem na koji se način grupno mentorstvo razlikuje od mentorstva jedan na jedan.			
Mogu objasniti važnost jasno definirane teorije promjene u grupnom mentorstvu.			
Razumijem kako međusobna interakcija i grupna dinamika utječu na ishode mentorstva.			
Emocionalna i psihološka sigurnost			
Mogu objasniti razliku između emocionalne i psihološke sigurnosti.			
Razumijem kako emocionalna sigurnost utječe na povezanost i učenje u velikim grupama.			
Osjećam se sigurno u prepoznavanju čimbenika koji potiču ili narušavaju emocionalnu sigurnost u mentorskom okruženju.			
Planiranje i struktura			
Znam kako strukturirane rutine i rituali doprinose koheziji grupe.			
Razumijem zašto je fleksibilnost važna kada se potrebe grupe neočekivano promijene.			
Mogu objasniti što razlikuje dobro pripremljen grupni susret od onoga koji djeluje improvizirano ili neorganizirano.			
Vođenje grupe i prilagodba			
Razumijem važnost postavljanja jasnih očekivanja i rutina tijekom grupnih susreta.			

Znam kako se prilagoditi kada sudionice grupe pokrenu neočekivane ili važne teme.			
Znam kako pronaći pravi omjer između praćenja plana i reagiranja na ono što se događa u trenutku.			

Što vam vaši odgovori govore? Koliko ste kućica označili u svakoj kategoriji?

✓ Da: ____ ~ Donekle: ____ ✗ Ne još: ____

Ako ste najviše označavali ✓ Da:

Odlično ste pripremljeni i puni samopouzdanja - bravo! Nastavite promišljati o svom radu i prilagođavati pristup kako napredujete u praksi.

Ako ste najviše označavali ~ Donekle:

Na dobrom ste putu. Jasno razumijete bit, a ponegdje vam možda treba još malo iskustva i razmišljanja. Vratite se onim dijelovima koji vam još nisu „sjeli“ i proučite ih u miru.

Ako ste označili nekoliko ✗ Ne još:

U redu je - to samo znači da ste prepoznali područja u kojima možete još rasti. Vratite se tim dijelovima priručnika kako biste produbili svoje razumijevanje i samopouzdanje prije nego što krenete voditi veće grupne susrete.

5. Modul 4: Primjena kulturološki osjetljivih i intersekcijских pristupa

Mentoriranje mladih Romkinja prilika je za slavljenje različitosti, otpornosti i snage. Svaka mlada žena živi jedinstvenu priču oblikovanu kulturom, obitelji i životnim iskustvom. Kulturološki osjetljivo i intersekcijско mentorstvo znači stvaranje prostora u kojem se ti identiteti prepoznaju kao izvori ponosa i moći - kao jake strane. Ono osigurava da mentorstvo postane mjesto sigurnosti, poštovanja i rasta, gdje se štíćenice osjećaju cijenjeno zbog onoga što jesu.

Prepoznavanje raznolikosti unutar romskih zajednica omogućuje mentorima da, osim različitih potreba, vide i bogatstvo tradicija, kreativnosti i zajedničkih veza koje podupiru mlade žene na njihovu putu. Iskorištavanjem tih vrijednosti mentori mogu pomoći štíćenicama da povežu svoje osobne ciljeve sa snagama svoje kulture i zajednice.

Intersekcionalnost dodatno produbljuje ovaj pristup priznavanjem da dvije štíćenice nikada ne doživljavaju život na isti način. Njihovi su putevi oblikovani mnogim čimbenicima - spolom, dobi, obiteljskim ulogama ili osobnim težnjama - koji se isprepliću na jedinstvene i snažne načine. Kada mentori odgovaraju otvorenošću i kulturološkom poniznošću, grade odnose koji poštuju individualnost i potiču samoodređenje.

Ishodi učenja:

- Prepoznavanje raznolikosti unutar romskih zajednica
- Primjena intersekcionalnosti u mentorstvu
- Izbjegavanje stereotipa i romantiziranja
- Prilagodba komunikacije kulturnom kontekstu

5.1. Kulturološki osjetljivo mentorstvo

Kulturološki osjetljivo mentorstvo slavi bogatstvo kulture, identiteta i životnog iskustva kao snažne temelje za rast. Za mlade Romkinje, tradicije, vrijednosti, kreativnost i zajedničke veze nisu samo dio njihova identiteta - one su snage koje mogu potaknuti samopouzdanje, motivaciju i ponos.

U mentorstvu, kulturološka osjetljivost znači slušati s radoznalošću, učiti iz perspektive štíćenice i utkati kulturno znanje u proces razvoja vještina i postavljanja ciljeva. To je način da se osigura da svaki mentorski odnos odražava svijet štíćenice i podupire njezine težnje na način koji joj je relevantan i poticajan.

Kada mentori prihvate ovaj pristup, otvaraju putove štíćenicama da povežu svoje ciljeve s kulturnim vrijednostima, razviju nove vještine i svijest te zakorače u prilike s većim samopouzdanjem. Istodobno, mentori proširuju vlastito razumijevanje i razvijaju sposobnost izgradnje smislenih, autentičnih odnosa među kulturama.

5.1.1. Što je kulturološki osjetljivo mentorstvo?

Prije svega, definirajmo pojam „kulturološka orijentacija“. Kulturološka orijentacija može se razumjeti kao sklonost razmišljanju, osjećanju ili ponašanju na načine koje oblikuje kulturna pozadina pojedinca. Ona se često mjeri na kontinuumu koji odražava različite obrasce vrijednosti i ponašanja. Primjeri takvih orijentacija uključuju sklonost prema individualizmu ili kolektivizmu, natjecanju ili suradnji, emocionalnoj izražajnosti ili suzdržanosti, usmjerenosti na zadatke ili odnose, te jednakosti ili hijerarhiji. Kulturološka osjetljivost pojam je koji se često primjenjuje u obrazovanju, gdje je cilj podržati uspjeh štíćenika iz različitih etničkih i kulturnih sredina⁸⁴.

U mentorstvu se primjenjuje isti princip - razumijevanje kulturoloških orijentacija pomaže mentorima da prilagode svoj pristup, izgrade povjerenje i stvore odnose koji su svakom štíćeniku

⁸⁴ Han, I., Onchwari J. A. (2018) *Development and Implementation of a Culturally Responsive Mentoring Program for Faculty and Staff of Color*, https://www.researchgate.net/publication/335458118_Development_and_Implementation_of_a_Culturally_Responsive_Mentoring_Program_for_Faculty_and_Staff_of_Color

smisleni i podržavajući. Pažljivim uvažavanjem tih razlika, mentori koriste kulturnu raznolikost kao snagu unutar samog procesa mentoriranja.

Pojam koji obuhvaća suštinu kulturološki osjetljivog obrazovanja - u poučavanju, obuci, pa čak i mentorstvu - jest *kulturološki osjetljiva pedagogija*.

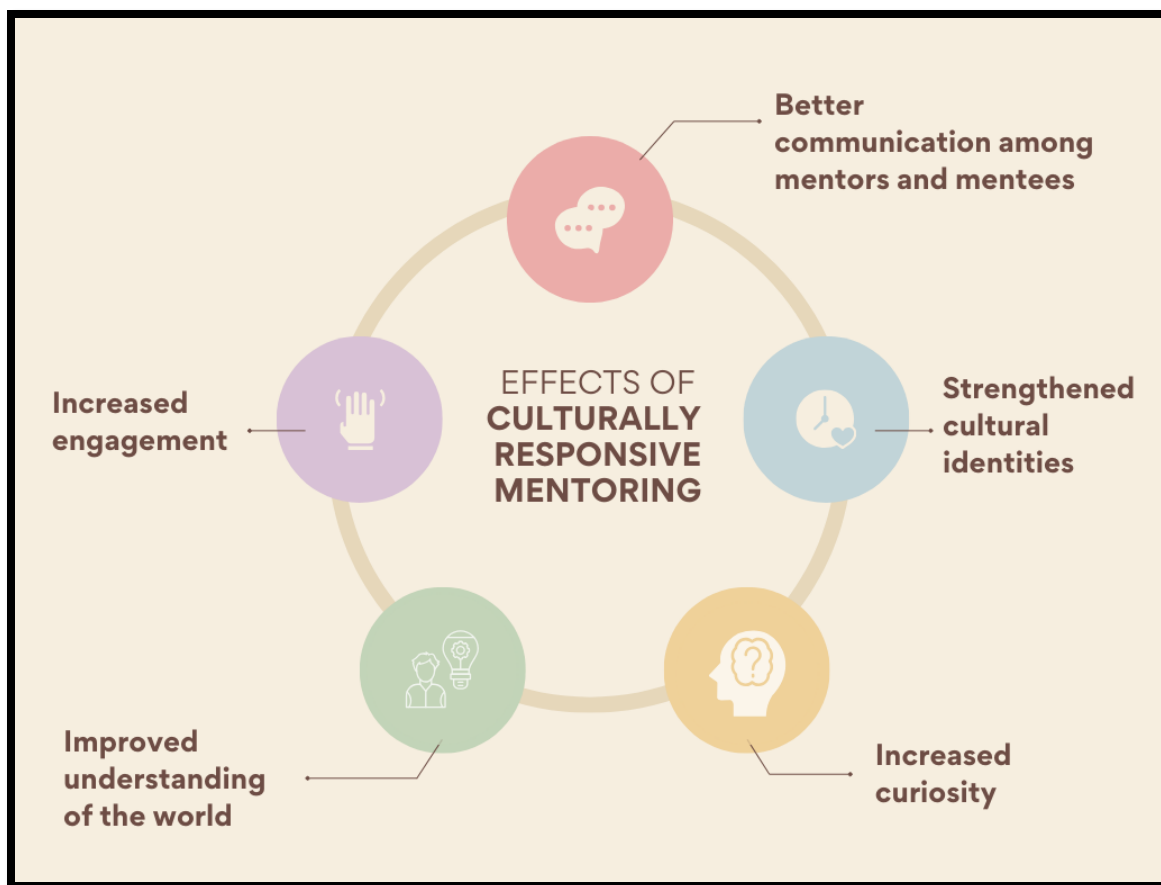
Ona promatra kulturu kao vrijednost u procesu poučavanja i učenja, ali što je još važnije za naš kontekst - u mentorstvu. Nadovezuje se na kulturno znanje, životna iskustva i načine izražavanja učenika kako bi učenje učinila smislenijim i pristupačnijim. Ovaj pristup nadilazi puko poticanje angažmana te naglašava afirmaciju i očuvanje kulturnih identiteta učenika. Stoga, da bi mentorski program bio kulturološki osjetljiv, trebao bi aktivno uključivati kulturne orijentacije i iskustva svojih članova te ih koristiti kao resurs koji obogaćuje rast svih uključenih.⁸⁵

Kulturološki osjetljiva pedagogija obrazovni je pristup koji cijeni raznolike pozadine i iskustva učenika, s ciljem stvaranja uključivih i poticajnih okruženja za učenje. Ona nadilazi opće shvaćanje "dobrog poučavanja" tako što namjerno uključuje kulturne identitete i perspektive učenika u sam proces učenja (Ladson-Billings, 1995). Time potiče akademska postignuća, jača pozitivan osjećaj vlastitog identiteta i potiče kritičko razmišljanje (Gay, 2018; Villegas & Lucas, 2007).⁸⁶

Uzete zajedno, ove nam definicije daju jasan smjer za daljnje djelovanje. Sada razumijemo što znači kulturološki osjetljiva praksa, a sljedeći je korak istražiti što je potrebno kako bi se ona provela u praksi. Kulturološki osjetljivo mentorstvo nadovezuje se na načela kulturološki osjetljive pedagogije, a kroz ovaj ćemo modul često povezivati ta dva pojma, budući da su okruženja, vještine i uvjeti koje zahtijevaju vrlo slični i usklađeni.

⁸⁵ Han, I., Onchwari J. A. (2018) *Development and Implementation of a Culturally Responsive Mentoring Program for Faculty and Staff of Color*, https://www.researchgate.net/publication/335458118_Development_and_Implementation_of_a_Culturally_Responsive_Mentoring_Program_for_Faculty_and_Staff_of_Color

⁸⁶ Caingcoy, E. M. (2023) *Culturally responsive pedagogy: A systematic overview*, https://www.researchgate.net/publication/374586585_Culturally_responsive_pedagogy_A_systematic_overview



Slika 14. Učinci kulturološki osjetljivog mentorstva ⁸⁷

Ovaj dijagram ističe transformativne učinke kulturološki osjetljivog mentorstva. U svojoj srži, takvo mentorstvo prepoznaje kulturu kao snagu i koristi je kao temelj za rast. Rezultati nisu izolirani, već međusobno povezani - svaki od njih podržava i jača one druge.

Bolja komunikacija između mentora i štićenika razvija se kada se kulturne perspektive prepoznaju i poštuju, čime se stvara prostor za otvoren dijalog. To, zauzvrat, jača kulturne identitete, jer se štićenici osjećaju viđeno, cijenjeno i potaknuto da budu ponosni na to tko jesu. Mentorski odnos izgrađen na takvim temeljima prirodno potiče radoznalost - štićenici stječu samopouzdanje da postavljaju pitanja, istražuju prilike i upuštaju se u nova iskustva.

⁸⁷ Main, P. (2024) *Culturally Responsive Teaching*, <https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching>

Kroz taj proces i mentori i štićenici razvijaju šire razumijevanje svijeta, obogaćeno različitim perspektivama i zajedničkim učenjem. Rezultat je veći angažman, a time mentorstvo postaje dinamično i motivirajuće iskustvo koje potiče rast, povezanost i otpornost.

Teoretičari opisuju tri ključne dimenzije kulturološki osjetljivih praksi:



Oblik 1. Tri ključne dimenzije KOP⁸⁸

1. Organizacijska

U kontekstu mentorstva, ovo se odnosi na način na koji su programi i aktivnosti osmišljeni i vođeni. Obuhvaća vrijednosti i načela koja oblikuju strukture mentorstva, osiguravajući da one odražavaju uključivost i pravednost. Mentorski programi trebali bi redovito preispitivati svoje pristupe kako bi utvrdili isključuju li ili dovode li nenamjerno u nepovoljan položaj određene skupine te namjerno uvoditi promjene koje stvaraju pravedna i dobrodošla okruženja..

2. Osobna

Ova se dimenzija odnosi na način razmišljanja i samosvijest samih mentora. Kulturološki osjetljivi mentori aktivno promišljaju o vlastitim vrijednostima, pretpostavkama i stilovima komunikacije, dok istovremeno nastoje razumjeti jedinstvenu pozadinu i načine učenja svake štićenice ili štićenika. Time stvaraju odnose utemeljene na poštovanju i povjerenju.

3. Praktična

Praktična dimenzija odnosi se na svakodnevne metode koje se koriste tijekom mentorskih susreta. To podrazumijeva prilagodbu alata, aktivnosti i komunikacije tako da budu u

⁸⁸ As per York Region District School Board's *Capacity Building Series - Culturally Responsive Pedagogy Towards Equity and Inclusivity in Ontario Schools*, https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs_responsivepedagogy.pdf (last accessed 12. 8. 2025.)

skladu s kulturnim identitetima štíćenika. Kulturološki osjetljiva mentorska praksa promišlja o tome kako najbolje uključiti mlade ljude, afirmirati njihov identitet i podržati njihov osobni razvoj.⁸⁹

5.1.2. Prepoznavanje raznolikosti unutar romskih zajednica

Kulturna pozadina snažno utječe na način na koji učenici razumiju svijet i sudjeluju u obrazovnim okruženjima. Svaka štíćenica donosi jedinstvene perspektive i uvide oblikovane vlastitom kulturom, što može uvelike obogatiti proces učenja. Istodobno, kulturne razlike mogu utjecati na stilove komunikacije, preferencije učenja i pristupe rješavanju problema.

Kako bi se stvorila uključiva okruženja, ključno je da različite kulture budu zastupljene u programu, čime se osigurava prisutnost više perspektiva i povijesti. Mentori mogu dodatno poduprijeti taj proces poticanjem štíćenika da se oslone na svoj kulturni kapital, tretirajući njihove pozadine i iskustva kao vrijedne resurse koji jačaju zajednicu učenja⁹⁰.

Kako bismo dublje razumjeli ovu temu, najprije trebamo prepoznati neka od ključnih načela uključivog mentorstva (a neka ćemo od njih kasnije dodatno razraditi ili detaljnije istražiti):

- ❖ **Raznolikost i zastupljenost:** Raznolikost donosi bogatstvo u mentorstvo, jer ljudi doprinose različitim tradicijama, perspektivama i iskustvima. Uključivo mentorstvo cijeni tu raznolikost i promatra je kao snagu koja obogaćuje odnose i proširuje razumijevanje.
- ❖ **Pravičnost (jednakost mogućnosti):** Pravičnost znači osigurati da svatko ima jednak i pošten pristup mogućnostima mentorstva. Ona prepoznaje da pojedinci mogu nailaziti na prepreke sudjelovanju te zahtijeva namjerne prakse koje čine prilike dostupnima i smislenima za sve.
- ❖ **Kulturološka kompetencija:** Kulturološka kompetencija potiče mentore da budu svjesni i osjetljivi na kulturnu

⁸⁹ York Region District School Board's *Capacity Building Series - Culturally Responsive Pedagogy Towards Equity and Inclusivity in Ontario Schools*, https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs_responsivepedagogy.pdf

⁹⁰ Main, P. (2024) *Culturally Responsive Teaching*, <https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching>

pozadinu svojih štićenika, prilagođavajući svoj pristup s radoznalošću, poštovanjem i otvorenošću⁹¹.

STANKA ZA RAZMIŠLJANJE

Kako možemo započeti? Zaustavimo se na trenutak i razmislimo o ljudima koji su nam najbliži - našim roditeljima, braći i sestrama, rodbini, prijateljima i voljenima.

- Na koje ste načine slični?
- U čemu se razlikujete?
- Kako te razlike oblikuju vaše odnose i način na koji učite jedni od drugih?

Unutar naših obitelji često primjećujemo sličnosti, i prirodno je da se okružujemo ljudima koji dijele određene osobine ili težnje. Ipak, zapitajmo se: jesmo li ikada doista isti? Odgovor je uvijek - ne. Čak i blizanci, koji mogu izgledati identično, mogu biti potpuno različiti u svojim mislima, osjećajima i unutarnjim svjetovima. Ako pogledamo izvan vlastite obitelji, primjerice u obitelj prijatelja, ponovno ćemo naići na potpuno drugačiji skup ljudi - sa svojim pogledima, mišljenjima, ciljevima i snovima. Ova jednostavna refleksija podsjeća nas na temeljnu istinu: **svaka je osoba jedinstvena**.

- RAZLIČITOST JE JEDINA STVAR KOJA NAM JE SVIMA ISTINSKI ZAJEDNIČKA... SLAVIMO JE SVAKODNEVNO -

- citat često pripisivan Winstonu Churchill, iako bez konkretnih dokaza

Bio ovaj citat Churchillov ili ne, ova izjava nosi snažnu poruku, podsjeća nas na temeljne vrijednosti koje bi nas trebale usmjeravati kao ljude.

RAZNOLIKOST UNUTAR ROMSKIH ZAJEDNICA

Kao što ne postoje dvije iste osobe, tako ni romska zajednica nije jedinstvena, homogena skupina - iako se često tako može percipirati. Diljem različitih regija i obitelji postoji mnogo romskih skupina, od kojih svaka ima vlastite tradicije, jezike i načine života - što donosi raznolikost i unutar

⁹¹ Ryan, E. (2023) *Inclusive Mentoring: The Impact of Equitable Matching Algorithms*, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/inclusive-mentoring/>

samih skupina i među zajednicama. Te se razlike mogu vidjeti u načinu na koji se obitelji organiziraju, kako zajednice slave te kako se vrijednosti prenose s generacije na generaciju.

Neke skupine mogu snažno naglašavati donošenje odluka na kolektivan način, dok druge potiču veću individualnu autonomiju. U nekim se obiteljima prioritet daje obrazovanju ili radu izvan zajednice, dok su u drugima u središtu pozornosti tradicija i uloge u zajednici. Unutar sve te raznolikosti nalazi se zajednički identitet, ali i širok raspon različitih pogleda, praksi i težnji.

Prepoznavanje ove raznolikosti ključno je za mentorstvo. Ono nas sprječava da "Romkinje" promatramo kao jedno, isto, iskustvo te nam, umjesto toga, pomaže da svaku mladu ženu susretnemo kao jedinstvenu osobu oblikovanu njezinom obitelji, skupinom i zajednicom.

Romi su **najveća etnička manjina** u Europi, s procijenjenom populacijom od **10 do 12 milijuna ljudi**. Oko polovice njih, približno 6 milijuna, živi unutar Europske unije kao građani ili rezidenti. Pojam **Romi** koristi se kao krovni izraz za širok spektar skupina, uključujući Rome, Sinte, Kale, Romaničele, Bojaše/Rudare, Aškalijske, Egipćane, Jenishe, Dome, Lome, Rome i Abdale, kao i različite putujuće zajednice poput *gens du voyage*, Cigana i Camminanata⁹².

Pojam *Romi* prvi je put usvojen na Svjetskom romskom kongresu u Londonu 1971. godine kao krovni izraz namijenjen obuhvaćanju brojnih različitih podskupina unutar romskih zajednica. Ipak, važno je naglasiti da te zajednice nipošto nisu homogene. Kako je navedeno u informativnom listu Vijeća Europe o romskoj kulturi, pojam *Romi* obuhvaća širok raspon društvene i kulturne raznolikosti, s brojnim skupinama i podskupinama oblikovanim različitim povijesnim, društvenim i kulturnim okolnostima zemalja u kojima žive. Slično tome, izvješće organizacije Phiren Amenca ističe raznolikost jezičnih i kulturnih obilježja među Romima, navodeći skupine poput Roma, Sinta, Kalea i Putnika (*Travellers*) kao primjere te unutarnje raznolikosti⁹³.

Dakle, što bismo trebali učiniti? Kako je navedeno u Strategijskom okviru Europske unije za ravnopravnost, uključivanje i sudjelovanje Roma, koji je izradila Europska komisija, *ključno je*

⁹² European Commission, *Roma equality, inclusion and participation in the EU - The new strategic framework for the equality, inclusion and participation of Roma in EU countries and preparation of the post-2020 initiative. Timeframe: 2020-2030.*, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu_en

⁹³ Ferkovics, R. (2024) *Diversity in the national Roma strategic frameworks (ad hoc report)*, Roma Civil Monitor, https://romacivilmonitoring.eu/wp-content/uploads/2024/07/RCM_Ad-hoc-report-3_Diversity_proofread-final-ISBN.pdf

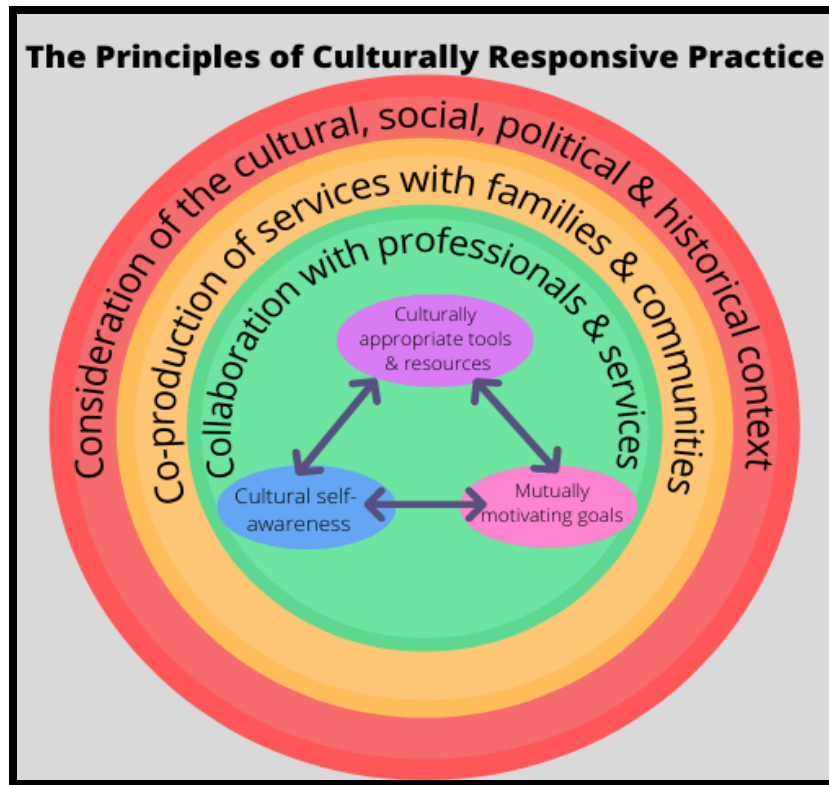
prepoznati raznolikost među romskim narodima i zajednicama prilikom izrade nacionalnih strateških okvira. EU-ov strateški okvir za Rome promiče osnaživanje Romkinja, mladih i djece (kao i Roma koji žive s invaliditetom, starijih Roma, LGBTI+ Roma te mobilnih građana EU-a) kako bi mogli prevladati socioekonomske razlike, u potpunosti ostvariti svoja prava, ispuniti svoj potencijal i postati aktivni nositelji promjena.

Ključno za zapamtiti

- Romi nisu jedinstvena, homogena skupina - oni obuhvaćaju mnoge zajednice, tradicije i jezike.
- Raznolikost postoji ne samo između različitih romskih skupina, već i unutar samih obitelji i pojedinaca.
- Vrednovanje raznolikosti znači promatrati je kao snagu koja obogaćuje mentorske odnose.
- Mentori bi trebali pristupati svakoj štíćenici s otvorenošću, radoznalošću i poštovanjem, izbjegavajući pretpostavke o "romskom iskustvu".
- Prepoznavanje raznolikosti pomaže u izgradnji povjerenja i osigurava da mentorstvo bude autentično, uključivo i osnažujuće.

Kada upoznaš novu štíćenicu, nemoj pretpostaviti da već znaš njezinu priču zbog njezine pozadine. Umjesto toga, postavljalj otvorena pitanja, pažljivo slušaj i dopusti joj da ti pokaže što je važno u njezinu životu. Ova jednostavna praksa gradi povjerenje i poštuje raznolikost.

5.1.3. Kako primijeniti kulturološki osjetljivo mentorstvo?



Slika 15. Načela kulturološki osjetljive prakse⁹⁴

Ova je slika vizualni prikaz 6 načela kulturološki osjetljive prakse, koja se također prenose u proces mentoriranja.

1. Kulturološka samosvijest

Mentori bi trebali promišljati o tome kako njihova vlastita kultura, vrijednosti i pogled na svijet oblikuju način na koji komuniciraju s drugima. Ta samosvijest pomaže im prepoznati kako njihov osobni pogled utječe na mentorski odnos i osigurava da ostanu otvoreni i puni poštovanja.

⁹⁴ Verdon, S. (2021) *The Principles of Culturally Responsive Practice*, <https://svp-slp.com/2021/03/17/the-principles-of-culturally-responsive-practice/>

2. Zajednički i značajni ciljevi

Mentorski ciljevi najbolje funkcioniraju kada se razvijaju zajedno sa štíćenicom te, gdje je to primjenjivo, s njezinom obitelji ili zajednicom. Ciljevi bi trebali biti smisleni, motivirajući i povezani s kulturnim kontekstom i životnim iskustvom štíćenice.

3. Relevantni alati i izvori

Pristupi, metode i resursi koji se koriste u mentorstvu trebaju imati smisla u kulturnom i jezičnom svijetu štíćenice. Standardni alati po principu "jedan model za sve" ne moraju uvijek odgovarati - ponekad su potrebni fleksibilniji ili kreativniji pristupi.

4. Partnerstvo s obiteljima i zajednicama

Obitelji i zajednice nose sa sobom znanje, tradicije i mreže podrške koje mogu obogatiti mentorstvo. Uključivanje ili priznavanje tih mreža pomaže u stvaranju sigurnog i poticajnog okruženja za štíćenicu.

5. Svijest o širem kontekstu

Mentors should consider the wider cultural, social, and historical factors that shape the mentee's life. Economic conditions, past experiences, and social expectations all influence how a young person engages with mentoring.

6. Suradnja s drugima

Mentorstvo se ne odvija u izolaciji. Kada je to prikladno, mentori mogu surađivati s učiteljima, vođama zajednice ili drugim pouzdanim osobama kako bi stvorili cjelovitije i podržavajuće okruženje za štíćenicu.⁹⁵

Zanimljivo je primijetiti da, iako kulturološki osjetljivo mentorstvo oblikuju pozadina i iskustva štíćenice, mnoge polazne točke zapravo potječu od samog mentora. Mentorova vlastita uvjerenja,

⁹⁵ Verdon, S. (2021) *The Principles of Culturally Responsive Practice*, <https://svp-slp.com/2021/03/17/the-principles-of-culturally-responsive-practice/>

vrijednosti i nesvjesne pristranosti (na koje ćemo se kasnije ponovno osvrnuti) utječu na odnos - često više nego što mentor toga uopće postaje svjestan.

Razvijanje kulturološke samosvijesti stoga je ključno, jer mentori trebaju promišljati o vlastitim pogledima i biti svjesni kako oni oblikuju njihove interakcije. Kada mentor započne refleksiju od sebe, lakše stvara prostor za identitet, ciljeve i glas štíćenice. Ta ravnoteža između mentorove samorefleksije i životnog iskustva štíćenice ono je što čini kulturološki osjetljivu praksu smislenom i djelotvornom.

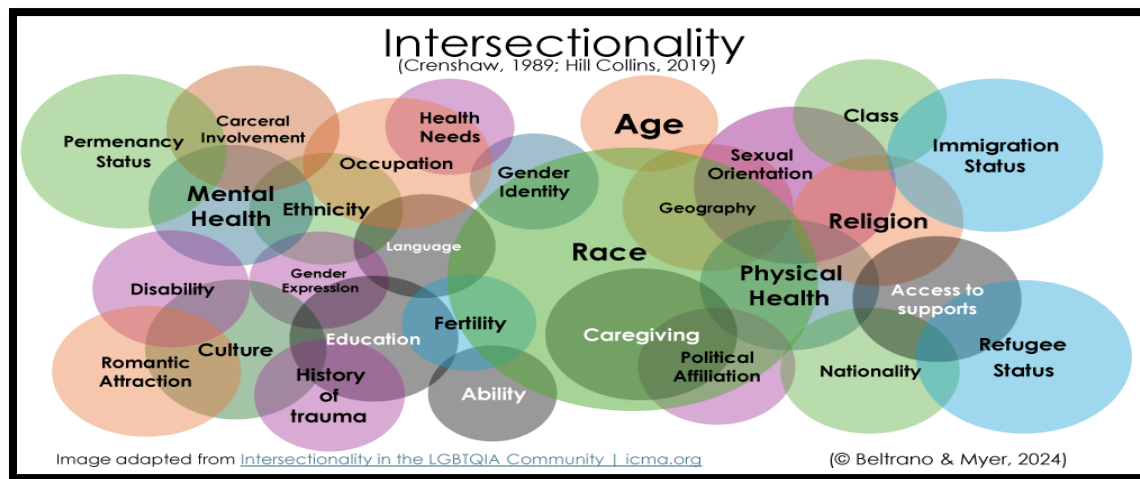
5.2. Intersekcionalnost u mentorstvu

5.2.1. Što je intersekcionalnost?

Kako bismo započeli istraživati intersekcionalnost, najprije je predstavljamo kao širok, krovni pojam, a zatim je povezujemo s procesom mentorstva. Slika u nastavku to dobro prikazuje — što je kaotičnija, to bolje. Zašto? Zato što odražava naše razlike, naše boje i mnoge načine na koje se međusobno razlikujemo. Istodobno nas podsjeća da svaka osoba može nositi više identiteta i razlika koje oblikuju njezinu stvarnost i iskustva.

Kada se te razlike prepoznaju kao snage (kako i trebaju biti), one postaju izvor osnaživanja i rasta. No, kada se promatraju negativno, mogu izložiti pojedince višestrukim oblicima diskriminacije,

stvarajući dodatne poteškoće i izazove. Intersekcionalnost nam pomaže sagledati obje strane i potiče nas da se usredotočimo na vrednovanje raznolikosti kao temelja za uključenost i pravednost.



Slika 16. Intersekcionalnost⁹⁶

Intersekcionalnost je pojam koji se može pratiti kroz povijest, promatrati iz različitih perspektiva i razumjeti kao nešto što se neprestano razvija - počinje u manjem opsegu, a zatim se postupno širi kako bi obuhvatila sve više identiteta i razlika. U ovom ćemo poglavlju najprije ponuditi kratku definiciju, a zatim istražiti kako intersekcionalnost oblikuje proces mentorstva i na koji je način mentori mogu primijeniti u praksi.

Za one koji žele dublje istražiti razvoj ove teorije, preporučujemo članak „*Intersectionality: Mapping the Movements of a Theory*” autora Devona Carbada, Kimberlé Crenshaw i Vickie M. Mays, koji je dostupan na sljedećoj poveznici:

https://www.researchgate.net/publication/266477028_Intersectionality_Mapping_the_Movements_of_a_Theory (posljednji pristup 19. 8. 2025.).

Ovaj rad pruža vrijedan uvid u to kako se pojam intersekcionalnosti razvijao i mijenjao tijekom vremena te kako i dalje utječe na različita područja.

⁹⁶ University of Windsor, *Inclusive Teaching and Learning*, <https://www.uwindsor.ca/ctl/645/inclusive-teaching-and-learning>

Intersekcionalnost je istodobno pojam i okvir koji nam pomaže prepoznati kako se različiti društveni identiteti preklapaju i međusobno djeluju. U nekim situacijama ta preklapanja mogu dovesti do pojačane diskriminacije i višestrukih oblika isključenosti. U pozitivnijim okolnostima, međutim, ta ista isprepletenost može obogatiti život pojedinca, pružajući dodatne izvore snage i identiteta. Intersekcijska diskriminacija može se pojavljivati u mnogim oblicima. Osim rasizma ili diskriminacije na temelju jezika, vjere ili uvjerenja, ljudi se mogu suočavati i s predrasudama povezanim sa socioekonomskim položajem, zdravljem ili invaliditetom, migracijskim podrijetlom, dobi, spolom ili seksualnošću.⁹⁷

Na primjer, životno iskustvo mlade Romkinje razlikovat će se od iskustva Roma muškarca iz iste zajednice. Iako se oboje mogu suočavati s diskriminacijom na temelju etničke pripadnosti, Romkinja može doživjeti i rodno uvjetovanu diskriminaciju, što stvara jedinstven skup izazova oblikovanih isprepletenošću njezina identiteta.

Nejednakost je složena i oblikovana mnogim isprepletenim čimbenicima. Ne može se u potpunosti razumjeti ako se promatra samo jedan njezin aspekt u izolaciji. Isto tako, smisleni odgovori moraju uzeti u obzir načine na koje su ti različiti oblici nejednakosti međusobno povezani.

Intersekcionalnost pruža snažan okvir za razumijevanje načina na koji se nejednakosti doživljavaju - osobito kod pojedinaca i skupina koje se suočavaju s višestrukim i slojevitim oblicima nepovoljnog položaja. Ta iskustva nisu statična; ona se mijenjaju ovisno o kontekstu i kombinaciji utjecaja poput etničke pripadnosti, spola, društvenog sloja, seksualnosti, vjere, podrijetla, sposobnosti, obrazovanja, jezika i drugih čimbenika.⁹⁸

Sada kada smo definirali što je intersekcionalnost, korisno je napraviti korak unatrag i sagledati i što ona *nije*. Tijekom vremena istraživači i praktičari detaljno su proučavali intersekcionalnost, analizirajući njezin razvoj, prednosti, ograničenja i primjenu u stvarnom svijetu. Iako se priča o intersekcionalnosti i dalje razvija, u svrhu ovog priručnika usredotočit ćemo se na temeljne

⁹⁷ United Nations Network on Racial Discrimination and Protection of Minorities, *Guidance note on intersectionality, racial discrimination & protection of minorities*, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/issues/minorities/30th-anniversary/2022-09-22/GuidanceNoteonIntersectionality.pdf>

⁹⁸ Robert Bosch Stiftung, *The transformative power of intersectionality - INTERSECTIONAL PRACTICES TO PROMOTE SOCIAL JUSTICE AND REDUCE INEQUALITIES*, <https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2023-05/Transformative%20power%20of%20intersectionality%20-%20Robert%20Bosch%20Stiftung.pdf>

definicije i razumijevanja koja su najvažnija za naš kontekst. Ona nam pružaju čvrste temelje za daljnji rad s jasnoćom i svrhom.

Fokus intersekcionalnosti	Što je...	Što nije...
Društvena nejednakost	Prepoznavanje da se društvene kategorije međusobno isprepliću i oblikuju životna iskustva	Puko zbrajanje prednosti ili oduzimanje nedostataka
Dinamična priroda nejednakosti	Razumijevanje nejednakosti kao promjenjivih i međusobno povezanih (dinamičnih odnosa)	Promatranje nejednakosti kao nepromjenjivih i odvojenih
Ovisnost o kontekstu	Priznavanje da se strukture moći mijenjaju ovisno o vremenu i mjestu	Pretpostavljanje važnosti jedne ili više kategorija bez uzimanja u obzir konteksta
Strukturni i politički kontekst	Usmjerenost na sustave i strukture koji proizvode nejednakost	Usmjeravanje isključivo na individualno ponašanje bez razmatranja šireg konteksta i utjecaja društvenih sila
Odnosi moći	Istraživanje načina na koje se nejednakosti stvaraju i održavaju kroz dinamiku moći	Ignoriranje uloge moći u oblikovanju nejednakosti
Posljedice za one koji su u najnepovoljnijem položaju	Davanje prioriteta onima koji su najviše marginalizirani unutar skupine	Stavljanje u središte pozornosti samo onih koji su već u položaju sigurnosti ili privilegije unutar skupine

Refleksivnost	Izvoditelji koji promišljaju o tome kako njihovi identiteti utječu na njihov rad	Pretpostavljanje potpune objektivnosti i neutralnosti u analizi, pri čemu se praktičare u potpunosti isključuje iz samog procesa analize
----------------------	--	--

Tablica 9. Što intersekcionalnost je u usporedbi s onim što nije⁹⁹

Primijetiti ćete da se i ovdje naglašava kako refleksivnost zauzima važan dio u ovom procesu. Uskoro ćemo detaljnije govoriti o tome zašto je ona važna i kako je možete primjenjivati kako bi prepoznao ili prepoznala i prevladao/la vlastite pristranosti prije nego što započnete mentorski proces i uspostavite mentorski odnos.

Primijetiti ćete da refleksivnost ponovno ima važnu ulogu. Uskoro ćemo istražiti zašto je ona važna - i kako je ti, kao mentor, možete primjenjivati kako bi postao ili postala svjesniji svojih vlastitih pristranosti prije nego što započnete mentorski proces i izgradite mentorski odnos.

5.2.2. Intersekcionalnost u praksi

Intersekcionalnost je razvijena kao način osporavanja pretpostavke da ljudi unutar jedne skupine (poput žena ili romskih zajednica) svi dijele ista iskustva. Njezin je glavni cilj usmjeriti pozornost na glasove i životne stvarnosti onih koji su najviše marginalizirani. Jedna od njezinih ključnih snaga jest sposobnost da prikaže kako izgleda **život na "margini"**, gdje pojedinci doživljavaju preklapanje različitih oblika isključenosti ili nepovoljnog položaja.

S praktičnog gledišta, intersekcionalnost pomaže otkriti i dati prostor iskustvima marginalizacije i potlačenosti. **Stvaranje sigurnih i podržavajućih prostora** - poput razgovora, grupnih refleksija ili radionica - u kojima ljudi mogu slobodno podijeliti ta iskustva, može biti iznimno značajno, pa čak i transformativno. U nekim su istraživanjima sudionici opisali ovu priliku da otvoreno govore o tome kako njihov identitet oblikuje njihova iskustva kao "katarzična", "ona koja otvaraju oči" i kao trenutak "novog učenja"¹⁰⁰.

⁹⁹ Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>

¹⁰⁰ Atewologun, D. (2018) *Intersectionality Theory and Practice*, <https://deltaalphapsi.com/wp-content/uploads/2023/06/Intersectionality-Theory-and-Practice.pdf>

Ti sigurni prostori mogu postati snažne početne točke za osobni rast, pa čak i male pomake u načinu na koji se pojedinci uključuju u svijet oko sebe. Istodobno, intersekcionalnost je vrijedan alat za prepoznavanje i razumijevanje i razlika i sličnosti među društvenim kategorijama, kao i za bolje shvaćanje grupne dinamike i mogućih podjela unutar timova ili zajednica..

Intersekcionalnost se može razumjeti i primjenjivati na različite načine, ovisno o fokusu i pristupu programa, organizacije ili inicijative. Tablica u nastavku prikazuje nekoliko primijenjenih koncepata intersekcionalnosti - od vrlo širokih, općih pristupa do usmjerenijih i namjernih strategija koje se izravno bave preklapajućim identitetima i nejednakostima. Razumijevanje tih razlika pomaže nam promišljati koliko su naš rad i pristupi uključivi i namjerni te kako možemo napredovati prema dubljem i osjetljivijem mentorstvu.

Opći	Malo ili nimalo fokusa na specifične aspekte jednakosti. Rad je osmišljen na korist svima, ali može zanemariti jedinstvene potrebe marginaliziranih skupina.
Svejednaki	Usredotočuje se na široka pitanja koja utječu na većinu ili sve marginalizirane skupine, bez razlikovanja među njima.
Višestruki	Odvojeno se bavi različitim područjima nejednakosti (kao što su spol, etnička pripadnost, invaliditet), ali <u>istovremeno i s jednakom važnošću</u> .
Raznolikost iznutra	Istražuje razlike unutar jedne skupine (npr. različita iskustva među ženama). <u>Jedan identitet ili problem može biti prioritet nad drugima.</u>
Presjeci područja	Izravno se angažira sa skupinama koje žive na sjecištu <u>višestrukih identiteta</u> (npr. Romkinje, LGBTQ+ mladi s invaliditetom), bez stavljanja jednog identiteta iznad drugog.

Tablica 10. Različiti pristupi intersekcionalnosti ¹⁰¹

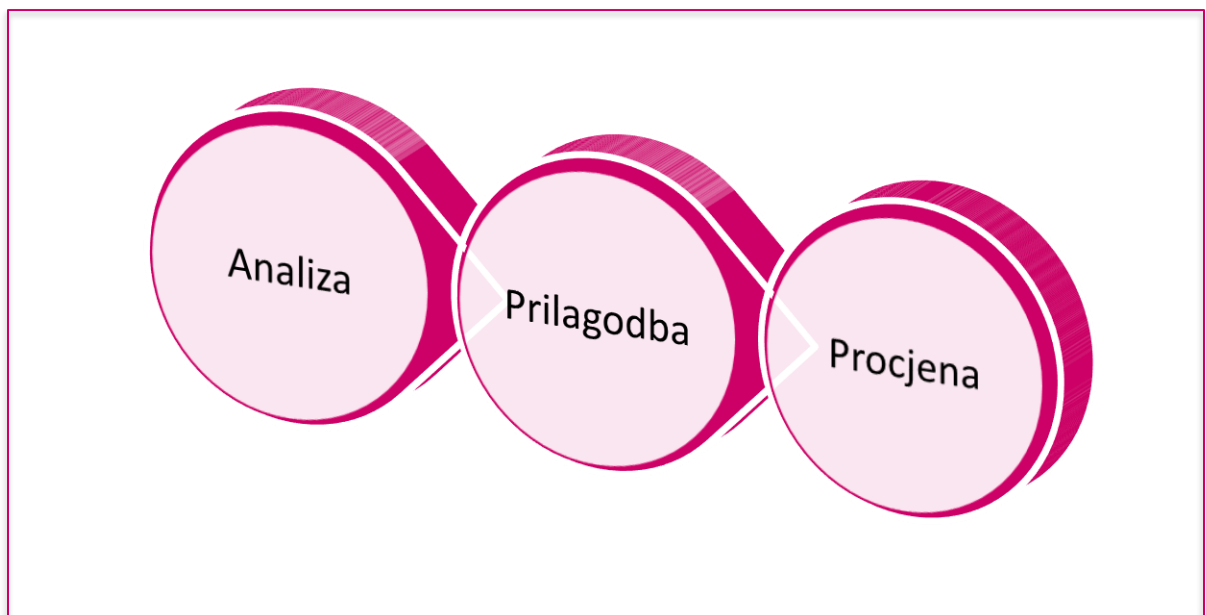
¹⁰¹ Christoffersen, A. (2021) *Intersectionality in practice - Research findings for practitioners & policy makers*, The University of Edinburgh, <https://www.intersectionalityinpractice.ed.ac.uk/wp-content/uploads/2021/09/Intersectionality-in-practice.pdf>

Ovi različiti pristupi podsjećaju nas da je način na koji primjenjujemo intersekcionalnost važan. Neki modeli su širi i površniji, dok drugi dublje zalaze u životna iskustva onih koji su najviše pogođeni preklapajućim nejednakostima. Kao mentori, težnja ka pristupima koji prepoznaju i reagiraju na **preklapajuće identitete** pomaže nam da stvorimo smislenije, uključivije i osnažujuće odnose.

5.2.3. Kako primjenjivati intersekcionalnost

Često je jednostavnije nego što se čini, ili barem može biti - primjena intersekcionalnosti jednostavno znači biti spreman gledati situacije iz više perspektiva i iskustava. No, jednako je važno i početi od sebe: razmisliti o vlastitim identitetima, pozicijama i pretpostavkama prije nego zakoračimo u svijet nekog drugog.

Pogledat ćemo to kroz tri jednostavna stadija:



Oblik 2. Kako primjenjivati intersekcionalnost ¹⁰²

¹⁰² Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>

Vrijeme je da krenemo dalje i analiziramo tri predložena koraka/faze.

1. Analiza

Uzmite vrijeme da razmislite o trenutnoj situaciji. Koje su praznine? Tko bi mogao biti isključen? Koji identiteti ili iskustva nisu prepoznati ili podržani? Ovaj korak odnosi se na razumijevanje konteksta i prepoznavanje mjesta na kojima je potrebna promjena.

2. Prilagodba

Na temelju onoga što ste naučili, prilagodite svoj pristup. To može značiti dizajniranje novih mentorskih praksi, prilagodbu vaše komunikacije ili uključivanje drugih na načine koji bolje odgovaraju različitim potrebama i životnim stvarnostima.

3. Procjena

Razmislite o utjecaju. Što se promijenilo? Što još treba pažnju? Ovaj posljednji korak odnosi se na učenje iz iskustva i kontinuirano poboljšanje vašeg mentorskog pristupa na način koji je osjetljiv i prilagodljiv.

Zapamtite, ovaj proces nije linearan. To je ciklus slušanja, prilagodbe i rasta. Ova tri koraka nude jednostavan, promišljen način kako uvesti intersekcionalnost u mentorsku praksu. Potiču nas da ostanemo svjesni stvarnosti oko nas, da se prilagodimo s namjerom i da nastavimo učiti kroz refleksiju.

STUDIJA SLUČAJA 1: MENTOR U NOVOM KONTEKSTU - UOČAVANJE CJELOKUPNE SLIKE

Jovana, 22-godišnja mentorica, spojena je s Mirelom, 16-godišnjom Romkinjom iz urbanog područja. Mirela živi s roditeljima i dvoje mlađe braće i sestara u malom stanu. Njezina obitelj je relativno podržavajuća, a trenutno pohađa strukovnu školu, gdje se školuje za frizerku.

Tijekom svojih prvih nekoliko mentorskih sesija, Jovana primjećuje da je Mirela samouvjerena kada govori o svojim ciljevima i snovima - želi otvoriti vlastiti frizerski salon jednog dana. No, Jovana također uočava suptilne naznake: Mirela često izbjegava kontakt očima kada govori o školi i čini se nesigurnom kada je Jovana pita o svom društvu prijatelja.

Kasnije, u neformalnom razgovoru, Mirela spominje da se zapravo "ne uklapa" u školu. Kaže da se osjeća kao da je "nitko ne vidi" i našali se kako je uvijek "tiha ona koja sjedi straga". Također dijeli da je jedina Romkinja u svom razredu, te da često čuje komentare poput "*Nisi kao ostali*".

Jovana počinje razmišljati:

- Kako Mirelin identitet oblikuje njezino iskustvo u školi?
- Koju ulogu Jovana ima u pružanju prostora u kojem se Mirela može osjećati potpuno viđeno i saslušano - ne samo kao učenica, već i kao mlada Romkinja koja se nosi s višestrukim društvenim očekivanjima?
- Kako mentorstvo može podržati Mireline ambicije i istovremeno pomoći u suočavanju s kompleksnim i suptilnim izazovima s kojima se suočava?

Mirela nije izrazila nikakav neposredni „problem“, i stvari idu relativno dobro. No, Jovana osjeća da postoji nešto dublje ispod površine - nije nužno kriza, ali prilika za dublje povezivanje.

Uzmite si vremena da razmislite o ovoj situaciji - koristite pitanja u nastavku kako biste si olakšali proces razmišljanja.

- Što primjećujete u vezi s Mirelinom situacijom?
- Što biste učinili kao mentor u ovom trenutku?
- Kako biste odgovorili na njezin komentar o tome da se ne uklapa?
- Koji aspekti Mirelinog identiteta mogu utjecati na njezina iskustva - u školi, kod kuće i u mentorskome procesu?
- Kakvu vrstu podrške bi mogla trebati, a koja nije očita na prvi pogled?

Za zaključak ove teme, uzet ćemo trenutak da istražimo što UN Women u svom INTERSEKCIJSKOM VODIČU I ALATIMA - Interseksijski pristup kako bi nitko bio zaboravljen, nazivaju omogućavateljima intersekcionalnosti - ključnim pojmovima ili praksama koji pomažu u primjeni intersekcionalnosti u praksi. Na prvi pogled, ovi pojmovi mogu izgledati očito ili čak poznato. No, u stvarnim mentorskima situacijama, lako ih je zanemariti ili umanjiti njihovu važnost, osim ako prethodno nismo razmislili o njima.

Zato je vrijedno sada jasno imenovati ove omogućavatelje. Kada mentori unaprijed budu svjesni tih čimbenika, veća je vjerojatnost da će ih prepoznati u trenutku, te će biti bolje pripremljeni odgovoriti s namjerom i pažnjom.

1. Refleksivnost

Uzmite vremena da razmislite o vlastitim pretpostavkama, uvjerenjima i ponašanjima, uključujući ona kojih možda niste potpuno svjesni. Zapitajte se kako vaša pozadina, privilegija ili osobna iskustva mogu oblikovati način na koji komunicirate s drugima. To također uključuje razmišljanje o vrijednostima i praksama vaše organizacije.

Promislite:

- Preispitujem li kako moji vlastiti pogledi utječu na moje djelovanje i odluke?
- Može li moj položaj ili privilegija nenamjerno otežati drugima da se osjećaju viđeno ili saslušano?
- Koje korake mogu poduzeti kako bih postao/la svjesniji/a i namjerniji/a u svom mentorskom pristupu?

2. Dostojanstvo, izbor i autonomija

Svaka osoba ima pravo biti tretirana s poštovanjem i donositi odluke o vlastitom životu. Kao mentori, važno je ne pretpostavljati što je najbolje za nekog drugog niti donositi odluke umjesto njih. Umjesto toga, stvaramo prostor mladim ljudima da izraze vlastite stavove, donesu informirane odluke i definiraju što za njih znači osnaživanje.

Zapitajte se:

- Tko ima slobodu birati, a tko se može osjećati ograničeno?
- Čiji glas se čuje u procesu donošenja odluka?
- Podržavam li autonomiju štíćenice ili nenamjerno govorim umjesto nje?

3. Pristupačnost i univerzalni dizajn

Pristupačnost znači stvaranje uvjeta u kojima svatko može sudjelovati bez nepotrebnih prepreka. Univerzalni dizajn fokusira se na planiranje okruženja, komunikacije i aktivnosti tako da one od početka budu prilagođene širokom rasponu ljudi. To uključuje proaktivno pristupanje fizičkoj, komunikacijskoj i društvenoj pristupačnosti, kao i provjeru kako bi se razumjele specifične potrebe.

Promislite:

- Jesam li pitao/la ljude što im je potrebno kako bi sudjelovali udobno i s povjerenjem?
- Postoje li prepreke u okruženju, informacijama ili stavovima koje mogu ukloniti?
- Nudim li različite načine za angažman, ovisno o njihovim potrebama?

4. Raznolika znanja

Znanje dolazi u mnogim oblicima, npr. životno iskustvo, kulturna mudrost, uvid zajednice i svakodnevna praksa - sve je to važno. Oni koji su često isključeni iz donošenja odluka ili označeni kao „korisnici“ često su oni koji posjeduju najrelevantnije znanje. Vrednovanje različitih perspektiva izaziva tradicionalne ideje o tome tko posjeduje stručnost i oblikuje način na koji dizajniramo i djelujemo.

Promislite:

- Odakle dolazi moje razumijevanje i čiji glas ga je oblikovao?
- Tko je bio upitan ili uključen u oblikovanje ovog znanja ili pristupa?
- Čije bi znanje moglo biti izostavljeno, zanemareno ili nedovoljno vrednovano?

5. Preklapajući identiteti

Iskustva ljudi oblikovana su interakcijom različitih aspekata njihovog identiteta, poput spola, etničke pripadnosti, dobi, društvenog statusa, invaliditeta i drugih. Ti identiteti ne postoje u izolaciji, a njihov utjecaj ovisi o društvenom i kulturnom kontekstu. Mentorstvo s osviještenošću o intersekcionalnosti znači prepoznavanje ove složenosti i izbjegavanje pretpostavki koje primjenjuju isti pristup na sve.

Promislite:

- Koji različiti identiteti oblikuju živote ljudi s kojima radim?
- Kako se ti identiteti mogu preklapati i utjecati na nečije iskustvo u ovom kontekstu?
- Tko bi mogao biti izostavljen iz slike zbog načina na koji su programi ili prostori dizajnirani?

6. Relacijska moć

Moć nije fiksna, ona se mijenja ovisno o odnosima, kontekstu i vremenu. Netko može imati moć u jednoj situaciji, a biti marginaliziran u drugoj. Mentori i voditelji programa moraju biti svjesni kako moć djeluje u njihovim odnosima, ostati odgovorni i stvarati prostor za zajedničko donošenje odluka gdje god je to moguće.

Promislite:

- Tko ima utjecaj u ovoj situaciji i kako se ta moć koristi?
- Tko donosi ključne odluke, a tko je isključen iz njih?
- Kako mogu biti odgovorniji/a u načinu na koji podržavam druge?

7. Vrijeme i prostor

Kontekst je važan. Način na koji ljudi doživljavaju privilegiju, diskriminaciju ili društvene uloge može se mijenjati ovisno o tome gdje se nalaze, kada žive i tko je oko njih. Društvene norme, očekivanja i prilike oblikuju i mjesto i generacija. Biti osjetljiv na ovo pomaže mentorima da na svaki slučaj odgovore promišljenije.

Promislite:

- Kako bi privilegija ili isključenost mogli izgledati različito u određenom mjestu ili zajednici?
- Kako se iskustva mijenjaju kroz generacije ili tijekom vremena?
- Uzimam li u obzir društveni i kulturni trenutak koji oblikuje iskustvo moje štićenice?

8. Transformativno i na pravima temeljen pristup

Pristup temeljen na pravima ide dalje od uključenosti jer aktivno radi na promjeni sustava koji prvo stvaraju nejednakost. To znači izazivanje načina na koji se moć, resursi i prilike raspodjeljuju, te podržavanje praksi koje stvaraju dugoročne promjene i pravednost.

Promislite:

- Radimo li na postizanju trajnih promjena ili samo uklapamo ljude u postojeće strukture?
- Kako se moć i resursi dijele ili preraspodjeljuju u ovom prostoru?
- Koju ulogu mogu igrati u podržavanju pravednijih, ravnopravnijih odnosa?¹⁰³

Ovih osam omogućivača pružaju praktičnu osnovu za primjenu interseksionalnosti u stvarnim mentorskim kontekstima. Iako svaki omogućivač stoji samostalno, **oni su najmoćniji kada se razmatraju zajedno** - kao način razmišljanja, metoda i način pristupanja s osviještenošću i pažnjom.

¹⁰³ 8 enablers appropriated and adapted from Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>

5.2.4. Prevladavanje vlastitih pristranosti

Prije nego što zakoračimo u bilo koji mentorski odnos, važno je pogledati unutra. Naša uvjerenja, pretpostavke i nesvjesne pristranosti, oblikovane osobnim iskustvom, kulturom i društvenim normama, utječu na to kako vidimo druge, kako slušamo i kako odgovaramo.

Ovaj odjeljak poziva mentore da iskreno i kritički razmotre vlastite stavove, ne da bi se osjećali osudama, već kako bi postali svjesniji i namjerniji. Prepoznavanje vlastitih pristranosti nije jednokratni zadatak, već kontinuirana praksa, i jedan od najvažnijih koraka prema stvarno inkluzivnom, intersekcionalnom mentorstvu, te, ako to radimo kako treba, korak naprijed za stvarno inkluzivnu i intersekcionalnu zajednicu.

5.2.4.1. Što je nesvjesna pristranost i kako nastaje?

Duboko udahni prije nego pročitaš ovo - SVI TO RADIMO.

Nesvjesna pristranost nije mana niti neuspjeh. To je dio ljudske prirode. Ono što je najvažnije je jesmo li spremni primijetiti je, priznati je i poduzeti korake kako bismo spriječili da oblikuje način na koji se povezujemo s drugima.

Prema Royal Society, prilagođeno od strane profesorice **Ute Frith** DBE FBA FMedSci FRS prema smjernicama koje je izdala Škotska vlada za komisije za zapošljavanje: „*Nesvjesna pristranost je kada donosimo prosudbe ili odluke na temelju našeg prethodnog iskustva, naših vlastitih duboko ukorijenjenih obrazaca mišljenja, pretpostavki ili tumačenja, a nismo svjesni da to činimo. Ironija je u tome što su predrasude i diskriminacija neizbježni nusproizvodi učinkovitosti ljudske spoznaje.*“

Mnogo toga što radimo u svakodnevnom životu događa se bez da smo toga svjesni. Psiholozi se slažu da veliki dio našeg ponašanja usmjeren je **nesvjesnim procesima**, uključujući odluke koje donosimo, prosudbe koje formiramo i način na koji komuniciramo s drugima. Nismo uvijek svjesni onoga što radimo, a još manje svjesni zašto to radimo. Istraživanja u socijalnoj psihologiji pokazuju

da naši misli, percepcije i društveno ponašanje mogu biti oblikovani mentalnim prečacima i navikama koje djeluju bez svjesne namjere ili kontrole¹⁰⁴.

Kako se veliki umovi često slažu, složili smo se s onim što je Wheeler (2015) istaknuo - koristeći vozače kao primjer za objašnjenje kako nesvjesni procesi funkcioniraju. Iako se originalni kontekst odnosi na vozače automobila (ali može biti jednako primjenjivo na druge vrste vozila, vi ćete prosuditi), uvid vrijedi u mnogim područjima života.

Ako niste vozač, svejedno nas pratite - ovaj primjer i dalje vrijedi za razmišljanje.

Pokušajte se prisjetiti vremena kada ste vozili poznatom rutom - možda na posao, u posjet obitelji ili do svoje redovite trgovine. Ušli ste u auto, počeli voziti, i onda... stigli ste. Ali, ako bi vas netko pitao da opišete što se dogodilo putem, npr. što ste vidjeli, o čemu ste razmišljali ili što ste prošli, možda se ne biste sjetili gotovo ničega.

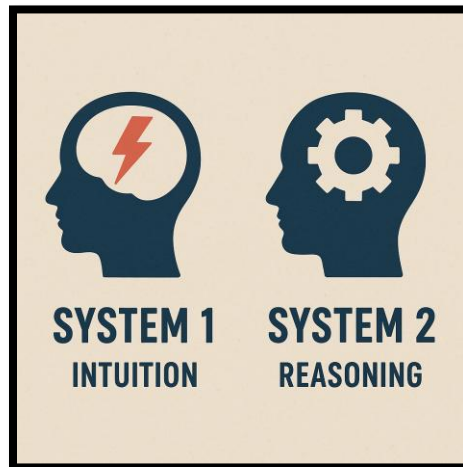
Zvuči li vam poznato?

To je nesvjesni proces na djelu. Vaš mozak znao je (ili sugerirao) što treba učiniti, a vi ste pratili rutinu bez potrebe da svjesno razmišljate o svakom pojedinačnom djelovanju ili odluci. I baš kao što se to događa za volanom, događa se i u načinu na koji se povezujemo s drugima, kako prosuđujemo i kako odgovaramo.

Od trenutka kada se rodimo, prirodno smo skloni osjećati se ugodnije u prisutnosti ljudi koji nas okružuju i učiti od njih. Kako rastemo, naši pogledi i stavovi oblikuju se kulturnim vrijednostima koje upijamo, kako izravno, tako i neizravno, kroz razgovore, medije i svakodnevna iskustva. Naš nesvjesni um stalno sortira ogromne količine informacija, tražeći obrasce. . Kada ponovno i ponovno vidi određene stvari zajedno, poput muškaraca na liderkim pozicijama ili žena u profesijama koje se bave brigom, počinje ih povezivati. S vremenom, ti obrasci počinju izgledati „normalno“, dok se druge kombinacije mogu činiti nepoznatim ili teškim za obraditi. Ako ne

¹⁰⁴ Wheeler, R. (2015) *We All Do It: Unconscious Behavior, Bias, and Diversity*, 107 Law Library Journal 325, https://www.researchgate.net/publication/286268966_We_All_Do_It_Unconscious_Behavior_Bias_and_Diversity

stanemo i ne preispitamo te povezanosti, one mogu dovesti do automatskih pretpostavki, koje mogu rezultirati bilo čime - od neispitanih stereotipa do otvoreno diskriminirajućih ponašanja.¹⁰⁵



Slika 17. Model razmišljanja Sustav 1 i Sustav 2¹⁰⁶

Koristan način da razumijemo kako naš um funkcionira u ovim situacijama dolazi iz modela Daniela Kahnemana predstavljenog 2011. godine - modela razmišljanja **Sustav 1** i **Sustav 2**. On nudi jednostavno i intuitivno objašnjenje kako naši mozgovi procesuiraju informacije, donose odluke i formiraju prosudbe, često bez da smo toga svjesni.

Prema Payneu i suradnicima (2017.), **Sustav 1** razmišlja brzo i automatski - bez svjesnog napora ili kontrole. Intuitivan je, emocionalan i temelji se na mentalnim prečacima. Suprotno tome, **Sustav 2** je sporiji i promišljeniji. Aktivira se kada se bavimo složenim razmišljanjem, usmjeravamo svoju pažnju ili donosimo svjesne odluke (Mariani, 2019).

Ljudi često više prepoznaju **Sustav 2**, vjerujući da su njihove odluke promišljene i namjerne. I dok je to ponekad točno, istraživanje Sander-a i suradnika (2020.) pokazuje da **Sustav 2** funkcionira u

¹⁰⁵ The royal society (Adapted by Professor Uta Frith DBE FBA FMedSci FRS from guidance issued to recruitment panels by the Scottish Government), *Unconscious bias*, <https://royalsociety.org/~media/policy/Publications/2015/unconscious-bias-briefing-2015.pdf>

¹⁰⁶ Ten, N. (2025) *Of Two Minds: System 1 and System 2 Thinking*, No BS Mental Models, https://nobsphilosophy.substack.com/p/of-two-minds-system-1-and-system?utm_medium=web

strukturiranim, logičkim koracima koji nam omogućuju da stanemo, razmislimo i odolimo određenim automatskim reakcijama. No, on također zahtijeva napor, a mi ga ne angažiramo uvijek koliko mislimo da to činimo.¹⁰⁷

5.2.4.2. Kako prevladati vlastite pristranosti

Prvi korak koji svi možemo poduzeti iznenađujuće je jednostavan - **razviti veću samosvijest**. Iako se može činiti previše jednostavnim da bi bilo učinkovito, istraživanja u suvremenoj socijalnoj psihologiji potvrđuju njegovu vrijednost. Implicitna stajališta, ona kojih često nismo svjesni, mogu biti teška za uočiti kroz običnu refleksiju. No, s **namjernom i fokusiranom samorefleksijom**, možemo početi prepoznavati njihov utjecaj i poduzeti korake kako bismo ih svjesnije upravljali.

Drugi snažan način za smanjenje pristranosti i postajanje svjesnijima nesvjesnih izbora koji ometaju uključenost je kroz **značajno međugrupno povezivanje**. Istraživanja u socijalnoj psihologiji pokazuju da **konstruktivna interakcija** između različitih skupina može dovesti do većeg razumijevanja i međusobnog uvažavanja. No, nije dovoljno samo dijeliti prostor s onima prema kojima imamo pristranosti. Učinkovito međugrupno povezivanje zahtijeva određene uvjete: **jednaki status u okruženju, zajednički ciljevi, suradnja na postizanju tih ciljeva i podrška od strane lidera ili autoriteta**.¹⁰⁸

Mentorski projekti, timski rad ili zajednički napori zajednice često stvaraju idealno okruženje za ovakvu vrstu razmjene - gdje je interakcija namjerna, uravnotežena i utemeljena na poštovanju. Spominjemo ovo jer je važno početi s jednostavnom istinom: **svi imamo nesvjesne misli i pristranosti**. Ono što je važno jest što odlučimo učiniti u vezi s njima. Kontinuirano učenje, mentorstvo i značajni odnosi s drugima igraju ključnu ulogu u ovom procesu - oni nam omogućuju prostor za rast, refleksiju i svjesnost. Ove prakse stvaraju temelje za trajnu svijest i dublje, trajnije razumijevanje sebe i drugih.

¹⁰⁷ Suveren, Y. (2022) *Unconscious Bias: Definition and Significance*, University Faculty of Arts and Sciences, Department of Sociology, Sakarya, Turkey, http://www.capps.org/archives/vol14/no3/cap_14_03_14_en.pdf

¹⁰⁸ Wheeler, R. (2015) *We All Do It: Unconscious Behavior, Bias, and Diversity*, 107 Law Library Journal 325, https://www.researchgate.net/publication/286268966_We_All_Do_It_Unconscious_Behavior_Bias_and_Diversity

Idemo korak dalje. Kao dio vašeg kontinuiranog rasta, pozivamo vas da redovito sudjelujete u sljedećem 5-koračnom procesu - bilo pojedinačno, s kolegama mentorima ili profesionalcima, ili čak sa svojim štićenicima tijekom zajedničke refleksije ili aktivnosti samosvijesti.

Ovi koraci osmišljeni su kako bi podržali kontinuiranu samoprocjenu, izazvali nesusjesne obrasce i ojačali vašu sposobnost mentoriranja s namjerom i pažnjom.

**1. PRIZNAJTE I PRIHVATITE
POSTOJANJE IMPLICITNE
PRISTRANOSTI, NJENE IZRAŽAJE I
NJENI UTJECAJ**

Ovo je i uvijek mora biti prvi korak u svakom procesu samorefleksije: prepoznati da postoji problem i prihvatiti ga. Tek tada može započeti put prema smislenom rješenju. To možda bude najteži korak, ali je također i najvažniji. Evo **5 koraka za akciju** koji će vas voditi kroz ovu prvu fazu.

Prepoznajte da svi imamo implicitne pristranosti. Pristranost je prirodan dio načina na koji ljudski mozak procesira informacije. To uključuje mentore, odgajatelje i profesionalce u bilo kojem području.

Razumijte da nesusjesna pristranost može utjecati na mentorski odnos. Ove pristranosti mogu oblikovati način na koji percipiramo i komuniciramo s drugima, što može utjecati na način na koji postavljamo ciljeve, nudimo smjernice ili tumačimo ponašanje, često bez da smo toga svjesni.

Priznajte stvarni utjecaj na svakodnevni život. Nesusjesne pristranosti mogu utjecati na svakodnevne interakcije; od načina na koji slušamo nečije iskustvo do pretpostavki koje činimo o njihovom potencijalu ili potrebama. Ako se ne prepoznaju, one mogu nenamjerno učvrstiti nejednakost.

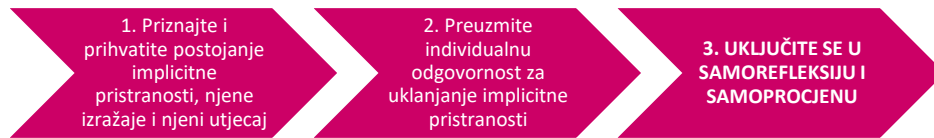
Otpustite krivnju ili optuživanje. Osjećanje krivnje zbog postojanja pristranosti nije korisno. Umjesto toga, fokusirajte se na namjerne korake koje možete poduzeti kako biste razmotrili i smanjili ove pristranosti.

Znajte da je promjena moguća. Postoje praktični načini za rad na implicitnoj pristranosti i smanjenje njezina utjecaja. Kroz ovaj odjeljak istražiti ćete nekoliko strategija koje mogu podržati ovaj proces i učiniti vašu mentorsku praksu svjesnijom, uključivijom i učinkovitijom.



Samosvijest, naravno, nije dovoljna. Također moramo aktivno preuzeti odgovornost za prepoznavanje i suočavanje s našim pristranostima. Ovaj korak odnosi se na prijelaz od priznavanja do djelovanja, kroz namjerni, kontinuirani osobni i profesionalni razvoj. Evo što možete učiniti kako biste sebi pomogli u ovom procesu:

- Zapisujte neka od svojih vlastitih uvjerenja, pretpostavki ili stavova koji mogu (čak i nenamjerno) dovesti do pristranih misli ili ponašanja prema drugima.
- zatražite povratne informacije od pouzdanih kolega, partnera ili prijatelja koji vam mogu pružiti iskrene primjedbe o trenucima kada vaše riječi ili postupci mogu odražavati nesvjesnu pristranost.
- Razmislite o tome kako ta uvjerenja ili ponašanja mogu utjecati na vaše interakcije, osobito u mentorskim odnosima, timskom radu ili angažmanu u zajednici.
- Donesite jasnu odluku, osobno i profesionalno, da izazivate i smanjite te pristranosti u svojoj svakodnevnoj praksi.
- Tražite prilike za učenje (kao što su radionice, mentorski krugovi ili tečajevi) koji se fokusiraju na razumijevanje i rješavanje implicitne pristranosti.
- Potičite uključivanje rasprava o pristranosti, privilegiji i pravednosti u događanjima, sastancima ili obukama u kojima sudjelujete ili koje pomažete organizirati.



Već smo istražili važnost refleksije u mentorstvu - posebno u kontekstu planiranja i izvođenja obrazovnih aktivnosti, reagiranja na dinamiku grupa i podrške procesima učenja. Sada, međutim, prebacujemo fokus prema unutra. U ovom odjeljku, refleksija postaje osobniji i introspektivniji proces, onaj koji nas poziva da istražimo vlastite emocije, pretpostavke i internalizirane pristranosti. Ova vrsta samorefleksije nije o tome kako vodimo druge, već o tome kako bolje razumijemo sebe kako bismo postali empatičniji, uključiviji i učinkovitiji u svojim ulogama.

Za ovu svrhu, možete koristiti sljedeći pristup, prema **American Speech-Language-Hearing Association** (2021). **Cultural competence check-in: Self-reflection.**
<https://www.asha.org/siteassets/uploadedfiles/multicultural/self-reflection-checklist.pdf?srsId=AfmBOoqMKH2MTJTJ-fY8EQqU9T6R5jfO4Zs1z8x1-gZ1B5KXJMzXn0a7>.
(posljednji pristup 12. 8. 2025.).

Ova samoprocjena pomaže vam razmisliti o tome kako kulturni i jezični faktori utječu na vaše stavove i postupke.

Ocijenite svaku izjavu od **1 (Potpuno se slažem)** do **5 (Potpuno se ne slažem)**.

Posvetite posebnu pažnju svemu što ste ocijenili s, **3, 4 ili 5**, jer to može ukazivati na područja koja zahtijevaju daljnje razmišljanje i rast. Nema ispravnih ili pogrešnih odgovora - samo prilike za učenje..

<input type="checkbox"/> Svjestan/na sam i priznajem utjecaj kulturnih pozadina drugih.	<input type="checkbox"/> Svjestan/na sam svojih uvjerenja i sustava vrijednosti i ne namećem ih drugima.	<input type="checkbox"/> Smatram da je prihvatljivo koristiti jezik koji nije službeni jezik.
<input type="checkbox"/> Prihvaćam sve razine akulturacije u dominantnu kulturu.	<input type="checkbox"/> Uključiv/a sam prema pojedincima koji su LGBTQIA+ (uobičajena skraćenica za Lezbijke, Gejeve, Biseksualce, Panseksualce, Transrodne osobe, Genderqueer osobe, Queer osobe, Interspolne osobe, Agender osobe, Aseksualce).	<input type="checkbox"/> Znam kako koristiti zamjenice koje odražavaju sve rodove - binarne i ne-binarne.
<input type="checkbox"/> Znam da se svi rodovi ne podudaraju s rodom dodeljenim pri rođenju.	<input type="checkbox"/> Preuzimam odgovornost za svoje komentare ili ponašanje koji mogu imati negativan utjecaj na druge.	<input type="checkbox"/> Prepoznajem da sve skupine ne doživljavaju jednaku razinu privilegije i/ili marginalizacije.
<input type="checkbox"/> Motiviran/a sam odgovoriti na neosjetljive komentare ili ponašanja drugih.	<input type="checkbox"/> Ne sudjelujem svjesno u neosjetljivim komentarima ili ponašanjima.	<input type="checkbox"/> Svjestan/na sam da se ulogu članova obitelji može razlikovati unutar ili među kulturama ili obiteljima.
<input type="checkbox"/> Prepoznajem članove obitelji i druge označene osobe kao donositelje odluka za usluge i podršku.	<input type="checkbox"/> Uključiv/a sam prema svim obiteljskim strukturama (npr. razvedeni roditelji; roditelji istog spola; djedovi i bake kao skrbnici; ne-binarni članovi obitelji, bliski prijatelji i voljeni).	<input type="checkbox"/> Razumijem razliku između poremećaja komunikacije i razlike u komunikaciji.
<input type="checkbox"/> Razumijem da stavovi o procesu starenja mogu utjecati na odluku o traženju intervencije.	<input type="checkbox"/> Razumijem da postoje različiti dijalekti unutar jednog jezika.	<input type="checkbox"/> Prepoznajem da svi govornici engleskog jezika koriste barem jedan dijalekt engleskog jezika.

Razumijem kako kultura može utjecati na praksu odgoja djece, kao što su sljedeće:

<input type="checkbox"/> Disciplina	<input type="checkbox"/> Odijevanje	<input type="checkbox"/> Navike korištenja toaleta
<input type="checkbox"/> Hranjenje	<input type="checkbox"/> Vještine samopomoći	<input type="checkbox"/> Očekivanja za budućnost
<input type="checkbox"/> Komunikacija		

Razumijem kulturološki utjecaj na:

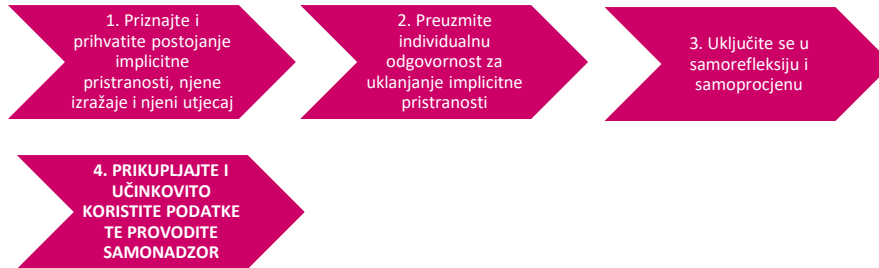
<input type="checkbox"/> Pristup sustavu zdravstvene skrbi	<input type="checkbox"/> Obrazovanje	<input type="checkbox"/> Obiteljske uloge
<input type="checkbox"/> Religiju/vjerske prakse	<input type="checkbox"/> Rodne uloge	<input type="checkbox"/> Alternativnu medicinu
<input type="checkbox"/> Običaje, prakse ili tradicije	<input type="checkbox"/> Percepciju vremena	<input type="checkbox"/> Upotreba AAC-a (Augmentativne i alternativne komunikacije - svi oblici komunikacije osim govornog jezika koji se koriste za izražavanje misli, potreba, želja i ideja, poput gesta, znakovnog jezika, ploča sa slikama ili uređaja koji generiraju govor.)
<input type="checkbox"/> Stavovi o dobrobiti (zdravlju)	<input type="checkbox"/> Stavovi o (ne)sposobnostima	<input type="checkbox"/> Vrijednost zapadnog medicinskog liječenja
<input type="checkbox"/> Zaposlenje		

Razumijem kako kulturne norme mogu utjecati na društvenu komunikaciju na mnogo načina, uključujući sljedeće:

<input type="checkbox"/> Kontakt očima	<input type="checkbox"/> Osobni prostor	<input type="checkbox"/> Korištenje gestikulacija
<input type="checkbox"/> Ugodno osjećanje u tišini	<input type="checkbox"/> Izmjenjivanje	<input type="checkbox"/> Teme razgovora
<input type="checkbox"/> Postavljanje i odgovaranje na pitanja	<input type="checkbox"/> Pozdravi	<input type="checkbox"/> Prekidanja
<input type="checkbox"/> Korištenje humora	<input type="checkbox"/> Uloge donositelja odluka	<input type="checkbox"/> Izravnost
<input type="checkbox"/> Igra, uključujući i vrijednost igre		

Razumijem da upotreba stranog naglaska ili ograničeno znanje engleskog jezika ne odražava:

<input type="checkbox"/> Smanjenu intelektualnu sposobnost	<input type="checkbox"/> Mogućnost jasne i učinkovite komunikacije
--	--



Praćenje vlastitih postupaka i prikupljanje smislenih podataka ključno je za to da mentorstvo postane učinkovitije i uključivije. Ovaj korak pomaže vam da ostanete svjesni svog napretka, prepoznate obrasce u vlastitom ponašanju i prilagodite svoj pristup na temelju stvarnih informacija, a ne pretpostavki.

Bilo da se radi o redovitom vođenju bilješki, provjerama sa štíćenicama ili povratnim informacijama od drugih, prikupljanje podataka omogućuje vam da razmislite, unaprijedite svoj rad i ostanete odgovorni svojim ciljevima. Ovdje nije riječ o praćenju drugih, već o razumijevanju vlastitog utjecaja i osiguravanju da vaš rad doista odgovara potrebama onih koje podržavate.

Kao dio kontinuiranog nastojanja da bolje razumijemo i smanjimo implicitne pristranosti, mnogi istraživači preporučuju prakticiranje **mindfulnessa** (svjesne prisutnosti) u odnosu na vlastite misli, emocije i reakcije. Bishop, Lau i suradnici (2004) predlažu dvofazni model mindfulnessa. Prvi dio usmjeren je na učenje upravljanja pažnjom tako da je zadržite na sadašnjem trenutku. To olakšava prepoznavanje vlastitih misli i reakcija dok se događaju. Drugi dio odnosi se na razvoj stava otvorenosti, radoznalosti i prihvaćanja prema tim iskustvima.¹⁰⁹

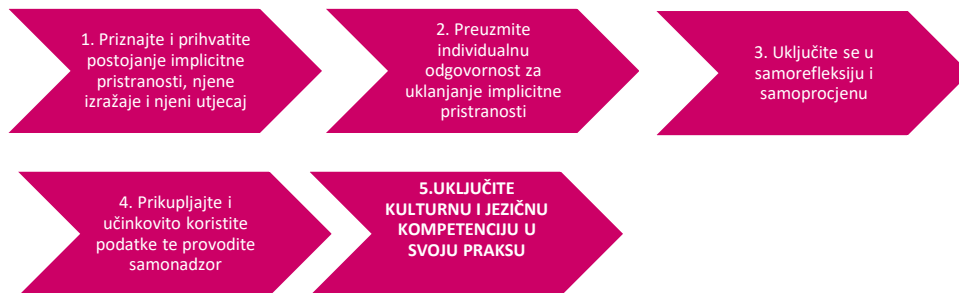
¹⁰⁹ National Center for Cultural Competence at Georgetown university, *Conscious & Unconscious Biases in Health Care*, <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>

ZASTANITE I PROMISLITE

Ponovno ste naišli na trenutak za refleksiju. Odvojite nekoliko mirnih minuta da se povežete sa sobom:

- Koje se vrste misli ili reakcija obično javljaju kod vas u novim ili nepoznatim mentorskim situacijama?
- Možete li primijetiti te misli bez osuđivanja?
- Kako bi pristupanje tim mislima s radoznalošću, umjesto s krivnjom ili sramom, moglo promijeniti način na koji reagirate?

Pokušajte ovaj tjedan izdvojiti 5-10 minuta da mirno sjednete i jednostavno promatrate svoje misli. Ne morate „popraviti“ ništa — samo primijetite što se pojavljuje.



Postoji pet ključnih praksi koje podržavaju kulturnu i jezičnu kompetenciju na individualnoj razini:

1. Prepoznajte i poštujujte kulturne razlike - razumijevanje da razlike nisu nedostaci omogućuje nam da pristupimo mentorskim odnosima s otvorenosti i uvažavanjem.
2. Razumijte vlastiti kulturni identitet - samosvijest pomaže spriječiti projiciranje osobnih normi ili pretpostavki na druge.
3. Uključite se u redovitu samoprocjenu - refleksija je kontinuiran proces; omogućuje nam da pratimo kako naše pristranosti ili slijepe točke mogu utjecati na naš rad.

4. Razvijajte kulturno znanje i praktične vještine - to uključuje upoznavanje tradicija, stilova komunikacije i svjetonazora ljudi s kojima radimo.
5. Promatrajte ponašanje kroz prizmu kulture - umjesto da postupke tumačimo kao ispravne ili pogrešne prema jednoj dominantnoj normi, nastojimo ih razumjeti u kontekstu.¹¹⁰

Željeli bismo iskoristiti ovu priliku da vas uputimo na **Nacionalni centar za kulturnu kompetenciju** i njihov priručnik „**Conscious & Unconscious Biases in Health Care**”, dostupan ovdje: <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>. Svi prethodni koraci preuzeti su iz navedenog rada, a na toj stranici možete pronaći i mnogo dodatnog sadržaja - zanimljive videozapise i korisne alate.

ZAKLJUČAK

Kroz ovo poglavlje istražili smo kako kultura, identitet i društveni položaj oblikuju mentorski odnos. Razmišljali smo o važnosti prepoznavanja raznolikosti unutar romskih zajednica, primjeni kulturno osjetljivih pristupa te razumijevanju isprepletenih identiteta koji utječu na životna iskustva svake štíćenice. Naglasili smo vrijednost samosvijesti, refleksivnosti i namjerne prakse u stvaranju smislenih, uključivih mentorskih okruženja.

Kulturno osjetljivo i intersekcionalno mentorstvo ne podrazumijeva pridržavanje strogih pravila - ono je kontinuirani proces učenja, raz-učavanja, prilagodbe i rasta. Počinje s mentorom, ali procvjetava kroz odnose utemeljene na poštovanju, otvorenosti i uzajamnosti. Ovi pristupi nas podsjećaju da svaka štíćenica nosi jedinstvenu priču i snagu, a naša je uloga kao mentora stvoriti prostor za te priče, slušati ih s pažnjom i podržati svaku štíćenicu da ostvari svoj puni potencijal.

Neka vas ove refleksije i alati vode, izazivaju i osnažuju na vašem mentorskom putu.

¹¹⁰ National Center for Cultural Competence at Georgetown university, *Conscious & Unconscious Biases in Health Care*, <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>

5.3. Refleksija

Prije nego što nastavite, odvojite trenutak za pauzu i refleksiju. Ovaj modul uveo je važne koncepte o kulturološkoj osjetljivosti, intersekcionalnosti i uključivom mentorstvu. Sljedeća pitanja pomoći će vam obraditi naučeno i razmotriti kako se povezuje s vašim vrijednostima, stavovima i budućom mentorskom praksom.

- Što **kulturološka osjetljivost** znači za mene sada, u usporedbi s onim prije čitanja ovog modula?
- Kako su se promijenile moje **percepcije raznolikosti unutar romskih zajednica**?
- Koji su elementi **intersekcionalnosti** za mene bili novi ili osobito utjecajni?
- Na koje načine vidim da **moj vlastiti identitet** utječe na to kako mentoriram ili podržavam druge?
- Koja sam saznanja stekao/ste kla **o važnosti refleksivnosti** u mentorstvu?
- Koje sam **pristranosti ili pretpostavke** u sebi uočio/u o dok sam prolazio/la kroz ovaj sadržaj?
- Kako mogu primijeniti jedno načelo iz ovog modula kako bih svoje mentorstvo učinio/la uključivijim?
- Koje izazove predviđam u primjeni ovih pristupa - i kako se mogu za njih pripremiti?

5.4. Samoprocjena

Ovaj alat pomaže vam reflektirati o ključnim konceptima predstavljenima u Modulu 5: Primjena kulturološki osjetljivih i intersekcijских pristupa. Upotrijebite kontrolni popis kako biste procijenili razinu svojeg razumijevanja i integracije obrađenih ideja. Na ovu matricu možete se redovito vraćati kako biste pratili vlastiti napredak. Možda ćete primijetiti da se prepoznajete u više od jedne faze istodobno, što je potpuno normalno. Slobodno označite više od jedne kućice ako to odražava vaše trenutačno iskustvo. Dok ispunjavate tablicu, odvojite vrijeme za iskrenu refleksiju o svakoj izjavi. Razmislite o onome što ste naučili u ovom modulu i o tome kako se vaše razumijevanje ili praksa još uvijek mogu razvijati.

Ključni koncept	<i>Razumijem ga</i>	<i>Počeo/la sam ga primjenjivati</i>	<i>Želim znati više</i>
Raznolikost unutar romskih zajednica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intersekcionalnost i preklapajući identiteti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prakse kulturno osjetljivog mentorstva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prepoznavanje i suočavanje s nesvjesnim pristranostima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Refleksivnost i kritička samosvijest u mentorstvu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uključivo i zajedničko postavljanje ciljeva sa štíćenicama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vrednovanje raznolikih obiteljskih i zajedničkih struktura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svijest o dinamici moći u mentorskim odnosima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stvaranje prostora za preklapajuća iskustva u mentorskim razgovorima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Savjet: Usredotočite se na područja označena s „**Želim znati više**“. Ona vam mogu pomoći usmjeriti sljedeće korake u učenju ili razgovoru s kolegama mentorima.

6. Modul 5: Praćenje, evaluacija i prilagodljiva reakcija

Mentorstvo nije jednokratni događaj, to je dinamičan proces koji se razvija. Dok su prethodni moduli naglašavali važnost refleksije i kulturne osviještenosti, ovaj modul usmjeren je na to kako mentori mogu kontinuirano prilagođavati i razvijati svoju praksu na temelju onoga što promatraju, procjenjuju i uče tijekom mentorskog odnosa.

Praćenje napretka, ponovno sagledavanje ciljeva i prepoznavanje znakova smanjenog angažmana ključni su za stvaranje mentorskog procesa koji je relevantan i podržavajući. Refleksija i ovdje ima važnu ulogu. Ne samo kao osobna praksa, već i kao alat za procjenu učinkovitosti i donošenje promišljenih odluka o promjenama.

Ishodi učenja

Na kraju ovog modula sudionici će moći:

- koristiti odgovarajuće alate za praćenje napretka i rezultata mentorstva
- provoditi kontinuirane procjene potreba i zajednički preispitivati ciljeve
- prepoznati znakove smanjenog angažmana, stagnacije ili promjene prioriteta
- primjenjivati refleksiju kao sredstvo za unaprjeđenje i prilagodbu
- uključiti povratne informacije i stečene uvide u buduću mentorsku praksu

6.1. Praćenje i evaluacija

Već smo istražili važnost postavljanja smislenih ciljeva u mentorskim odnosima, bilo u individualnom ili grupnom okruženju. Sada je vrijeme da usmjerimo pozornost na to kako možemo učinkovito pratiti napredak prema tim ciljevima, kako bismo osigurali da mentorsko putovanje tijekom vremena ostane svrsishodno, prilagodljivo i podržavajuće.

Što je praćenje i što zapravo znači?

Praćenje označava stalni proces promatranja, bilježenja i procjenjivanja aktivnosti i napretka. Ono ima ključnu ulogu u uspjehu svakog projekta, programa, intervencije ili javne politike. Umjesto da bude jednokratni zadatak, praćenje je kontinuiran proces koji uključuje prikupljanje informacija u različitim fazama, počevši od samog početka kako bi se uspostavila početna referentna točka.

Cilj praćenja je bilježiti napredak i učinkovitost kroz vrijeme, pomažući dionicima da razumiju koliko dobro program funkcionira i koriste li se resursi učinkovito. Taj proces omogućuje pravovremene prilagodbe i donošenje informiranih odluka radi poboljšanja rezultata te osigurava da mentorsko putovanje ostane na pravom putu.¹¹¹

Ukratko ćemo objasniti razliku između praćenja i evaluacije kako bismo bili sigurno da se razumijemo. Dakle, što je evaluacija? Evaluacija je strukturirani proces koji se koristi za procjenu kvalitete, vrijednosti ili učinka nekog programa ili aktivnosti. No, kako to izgleda u praksi?

Uzmimo evaluaciju programa kao primjer. Mentorski programi i projekti obično se osmišljavaju s namjerom da donesu pozitivnu promjenu. Evaluacija nam pomaže utvrditi događa li se ta promjena doista. Postavljaju se pitanja poput:

- Koliko dobro program ostvaruje svoje ciljeve?
- Što se može poboljšati?
- Ima li smisla nastaviti s provedbom programa?
- Opravdavaju li postignuti rezultati uloženi trud i troškove?¹¹²

¹¹¹ Eval Community, *What is Monitoring*, <https://www.evalcommunity.com/wp-content/uploads/2023/07/What-is-Monitoring.pdf>

¹¹² American evaluation association, *What is evaluation*, <https://www.eval.org/Portals/0/What%20is%20evaluation%20Document.pdf>

Ako vam još uvijek nije jasna razlika, pogledajmo ih usporedno.

Praćenje	Evaluacija
Kontinuirano: Tijekom trajanja programa	Povremeno: U važnim fazama ili prekretnicama programa
Bilježi napredak postignut prema svakom ciljanom rezultatu	Analizira rezultate kako bi utvrdila ukupnu vrijednost i učinak
Usmjereno na stvarne okolnosti provedbe	Usmjereno na rezultate i učinak
Pružuje povratne informacije u stvarnom vremenu o procesu provedbe	Pružuje smjernice za strategije i mogućnosti oblikovanja politika
Interno ili eksterno	Interno ili eksterno

Tablica 11. Razlike između praćenja i evaluacije (usporedno)¹¹³

Važno je imati na umu da je praćenje kontinuiran proces koji je najučinkovitiji kada se uspostavi na samom početku mentorskog programa, ili još bolje, još u fazi njegovog osmišljavanja i planiranja.

6.1.1. Različite vrste praćenja

Iako postoji mnogo načina za praćenje i procjenu programa, mentorske inicijative najviše koriste nekoliko ključnih vrsta praćenja koje osiguravaju njihovu relevantnost, učinkovitost i prilagodljivost. U nastavku su navedene vrste praćenja koje su najprimjenjivije u mentorstvu, osobito u programima koji su usmjereni na zajednicu ili mlade:

¹¹³ Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011) *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*, https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual

1. Praćenje procesa

Ova vrsta praćenja usmjerena je na način na koji se mentorski proces provodi u praksi. Prati provode li se aktivnosti prema planu, koriste li se resursi na odgovarajući način te ostaju li sudionici uključeni i motivirani. Također pomaže u ranom prepoznavanju izazova koji bi mogli utjecati na provedbu.

Primjer: Održavaju li se susreti redovito? Imaju li mentori odgovarajuću podršku? Sudjeluju li štićenice aktivno u procesu?

2. Praćenje ishoda ili rezultata

Praćenje rezultata usmjereno je na promjene i napredak koji proizlaze iz mentorskog procesa. To može uključivati povećano samopouzdanje, jasnije definirane ciljeve ili poboljšane socijalne vještine.

Primjer: Jesu li štićenice razvile veću samosvijest? Ostvaruju li svoje ciljeve? Je li se njihova uključenost poboljšala?

3. Praćenje korisnika

Ovaj pristup uključuje prikupljanje izravnih povratnih informacija od štićenica i mentora o njihovim iskustvima. Pomaže osigurati da program ostane značajan i prilagođen njihovim potrebama.

Primjer: Osjećaju li štićenice da ih se čuje i podržava? Jesu li mentori sigurni u svoju ulogu? Koja poboljšanja sudionici predlažu?

4. Praćenje konteksta ili situacije

Ova vrsta praćenja usmjerena je na vanjsko okruženje i promjenjive okolnosti koje mogu utjecati na mentorstvo. Pomaže programima da ostanu fleksibilni i prilagodljivi.

Primjer: Je li se nešto promijenilo u okruženju štićenice (npr. škola, obitelj, zajednica) što utječe na mentorski odnos?

5. Financijsko praćenje

Ova vrsta praćenja uključuje praćenje korištenja proračuna i resursa programa. Iako je to često u nadležnosti koordinatora programa, ona osigurava učinkovito korištenje resursa. Premda u našem kontekstu nije od posebne važnosti, vrijedi je spomenuti jer se potreba za upravljanjem financijskim sredstvima može pojaviti u bilo kojem trenutku, osobito ako se programi financiraju kroz različite projekte ili inicijative. Međutim, u većini slučajeva to će biti odgovornost osoblja programa ili projekta, a ne samih mentora.

Primjer: Koriste li se sredstva učinkovito za podršku mentorima, za materijale ili za aktivnosti štíćenica?

6. Praćenje usklađenosti

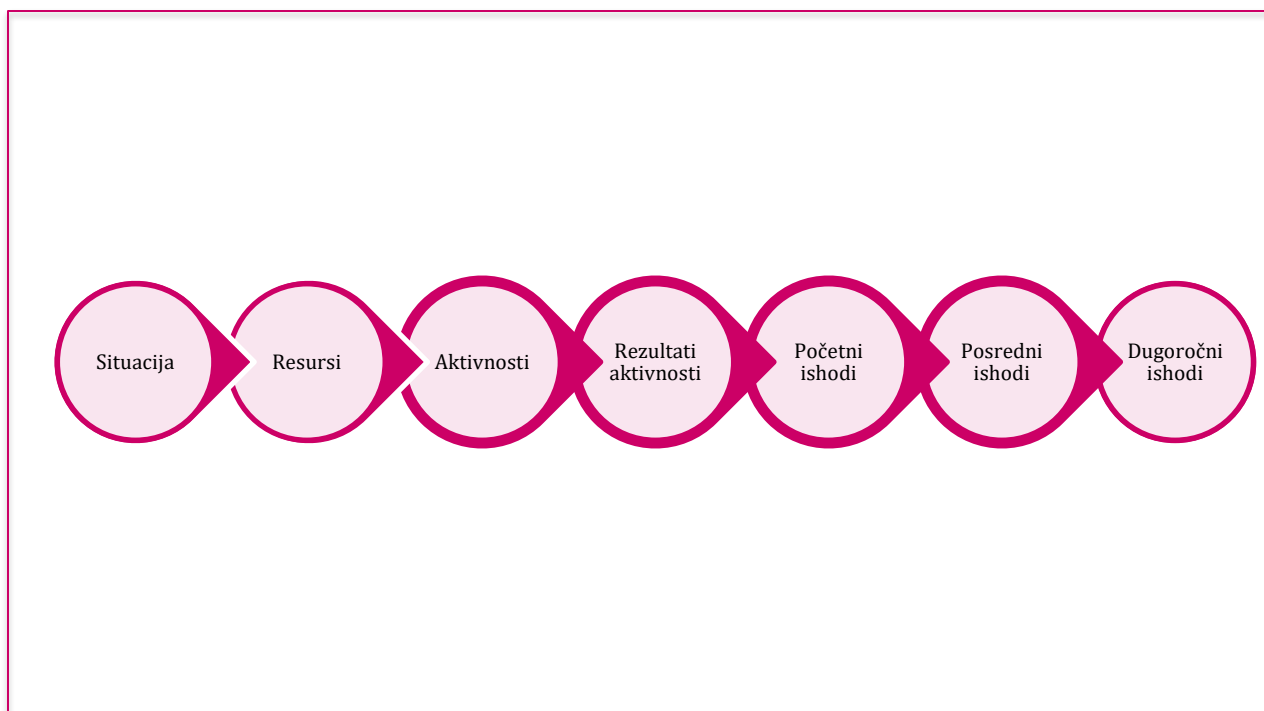
Ova vrsta praćenja osigurava da program poštuje politike, propise i etičke standarde, uključujući sigurnost, povjerljivost i uključivost.

Primjer: Jesu li uspostavljene prakse zaštite sudionika? Jesu li sudionici upoznati sa svojim pravima? Je li program usklađen s etičkim načelima i zahtjevima donatora?¹¹⁴

6.1.2. Osnovni logički model

Logički model je alat koji se široko koristi među stručnjacima i evaluatorima za jasno definiranje i prikaz temeljne teorije nekog programa. Snaga logičkog modela leži u njegovom strukturiranom formatu, jer razlaže program na ključne sastavnice poput resursa, rezultata aktivnosti i ishoda, pomažući korisnicima da vizualiziraju kako su ti dijelovi međusobno povezani. Ovakav pristup ne samo da pojašnjava strukturu i svrhu programa, već i olakšava procjenu o tome je li tijekom aktivnosti i postavljenih ciljeva logičan, realan i dostižan.

¹¹⁴ The different types of monitoring are adapted from Intrac for civil society's publication, *Monitoring*, <https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Monitoring.pdf> (last accessed 14. 8. 2025.)



Oblik 3. Osnovni opći generički model¹¹⁵

Logički model koristan je alat za planiranje, provedbu i evaluaciju mentorskih programa. On pruža jasnu strukturu koja povezuje resurse koje ulažete, aktivnosti koje provodite i rezultate koje želite postići. Još važnije, omogućuje pregled što i kako pratiti tijekom provedbe, odnosno, što treba nadgledati tijekom trajanja mentorskog programa.

Pogledajmo sada sastavne dijelove kroz korake koje je potrebno slijediti kako bi se uspostavio osnovni logički model u vašem mentorskom procesu.

Prije nego što izradite logički model, trebate jasno razumjeti problem koji vaš mentorski program nastoji adresirati. Logički model pruža strukturiran način povezivanja utvrđenih potreba s planiranim aktivnostima i namjeravanim rezultatima. Prođimo sada, korak po korak, kroz to kako izgraditi takav model.

¹¹⁵ Savaya, R., Waysman, M. (2005) *The Logic Model*, [researchgate.net/publication/254357736_The_Logic_Model](https://www.researchgate.net/publication/254357736_The_Logic_Model)

➤ **Korak 1: Započnite definiranjem potreba**

Odvojite vrijeme za sagledavanje svrhe vašeg programa. Pitajte se:

- Koji konkretan izazov ili problem program pokušava riješiti?
- Koji podaci podupiru potrebu za ovim programom?
- Koliko je problem raširen (razmotri opseg, razinu i pogođene zajednice)?
- Kome je program namijenjen? Mladim ženama, djevojkama Romkinjama, štíćenicama koje prvi puta sudjeluju, nedovoljno zastupljenim skupinama?
- Je li predloženi program primjeren i realan s obzirom na uočenu potrebu?

Razmotrite i sljedeće:

- Tko će koristiti logički model i zašto?
- Koga treba uključiti u njegovu izradu (osoblje, mentore, štíćenice)?
- Koji slični naponi ili modeli već postoje?

➤ **Korak 2: Definirajte dugoročne ishode**

To su **konačne promjene** koje želiš vidjeti u životima štíćenica kao rezultat mentorskog programa. One predstavljaju uspjeh iz perspektive štíćenica, a ne samo vaše organizacije.

Zapitajte se:

- Kakvu transformaciju želimo da štíćenice postignu?
- Kako ćemo znati da se njihov život poboljšao zahvaljujući mentorstvu?

Primjeri (u kontekstu mentorstva):

- Štíćenice razvijaju trajno samopouzdanje i samostalnost.
- Mlade žene više sudjeluju u obrazovanju ili zapošljavanju.
- Romkinje postaju aktivne zagovarateljice u zajednici ili vršnjačke mentorice.

➤ **Korak 3: Odredite početne i posredne ishode**

Ovi ishodi opisuju **kratkoročni i srednjoročni napredak** koji štićenice ostvaruju tijekom svog razvoja.

Početni ishodi (usmjereni na znanje, vještine i stavove):

- Štićenice poboljšavaju razumijevanje osobnih granica.
- Štićenice razvijaju komunikacijske vještine i sposobnost postavljanja ciljeva.
- Štićenice prepoznaju svoja prava i vlastitu vrijednost.

Posredni ishodi (usmjereni na promjenu ponašanja):

- Štićenice aktivno primjenjuju nove vještine u svojim odnosima ili školskom okruženju.
- Štićenice samostalno traže resurse ili podršku.
- Štićenice pokreću i ostvaruju osobne ili obrazovne ciljeve.

Dugoročni ishodi:

- Romkinje postaju aktivne voditeljice i zagovarateljice u svojim zajednicama.
- Štićenice ostvaruju trajan pristup obrazovanju, osposobljavanju ili smislenom zaposlenju.
- Povećava se društvena uključenost i smanjuje diskriminacija prema marginaliziranim mladima.
- Poboljšava se dugoročno emocionalno blagostanje i otpornost.
- Stvaraju se međugeneracijski krugovi podrške, u kojima bivše štićenice postaju mentori.

➤ **Korak 4: Izlistajte temeljne aktivnosti**

To su mentorske aktivnosti osmišljene **s ciljem postizanja navedenih ishoda.**

Razmislite: Ako napravimmo *ovo*, štíćenice će postíći *ono*.

Primjeri:

- Individualni mentorski susreti usmjereni na osobni razvoj.
- Grupne radionice o vodstvu, komunikaciji ili upravljanju emocijama.
- Posjeti zajednici, susreti s vršnjacima ili upoznavanje s uzorima.

➤ **Korak 5: Identificirajte potrebne resurse**

Koji su resursi potrebni za provedbu ovih aktivnosti?

Primjeri:

- Educirani mentori i koordinator(i).
- Siguran fizički prostor za održavanje susreta.
- Obrazovni materijali, užina ili podrška u prijevozu.
- Partnerstva sa školama ili zajednicama/centrom zajednice.

➤ **Korak 6: Pojasnite neposredne rezultate aktivnosti**

Neposredni rezultati aktivnosti opipljivi su ishodi provedenih aktivnosti. Oni mjere što je učinjeno, a ne što se promijenilo.

Pitajte se:

- Koliko je bilo sudionika?
- Koliko su se često aktivnosti održavale?
- Što je konkretno provedeno ili ostvareno?

Primjeri:

- 7 štíćenica sudjelovalo je u po 10 mentorskih susreta.
- Održane su 4 grupne radionice tijekom dva mjeseca.
- 5 mentora educirano je o inkluzivnim mentorskim praksama.

ZAUSTAVITE SE za kratku vježbu.

Želiš li napraviti kratku pauzu za praktični zadatak? Slijedi predložak u nastavku i izradi vlastiti logički model. Pazi da budeš što konkretniji, jer ćeš kasnije upravo ovaj model koristiti za praćenje napretka svog mentorskog programa.

Opis problema					
<i>Koje probleme ili izazove projekt nastoji riješiti ili ublažiti? Što je potrebno ciljanoj skupini i koje će strategije dovesti do pozitivne promjene?</i>					
<i>Cilj(evi) projekta: (Ovdje navedite cilj projekta i podijelite logički model prema svakom cilju. Ciljevi trebaju biti konkretni i predstavljati mjerljive korake prema ostvarenju općeg cilja.)</i>					
Potrebe	Potrebe	Potrebe	Potrebe	Potrebe	Potrebe
<i>Koje su potrebe zajednice, uzimajući u obzir društvene, političke i ekonomske okolnosti zemlje ili regije?</i>	<i>Koje su potrebe zajednice, uzimajući u obzir društvene, političke i ekonomske okolnosti zemlje ili regije?</i>	<i>Koje su potrebe zajednice, uzimajući u obzir društvene, političke i ekonomske okolnosti zemlje ili regije?</i>	<i>Koje su potrebe zajednice, uzimajući u obzir društvene, političke i ekonomske okolnosti zemlje ili regije?</i>	<i>Koje su potrebe zajednice, uzimajući u obzir društvene, političke i ekonomske okolnosti zemlje ili regije?</i>	<i>Koje su potrebe zajednice, uzimajući u obzir društvene, političke i ekonomske okolnosti zemlje ili regije?</i>
Pretpostavke			Pretpostavke		
<i>Koji se čimbenici moraju pojaviti ili koji dionici ili korisnici bespovratnih sredstava moraju biti uključeni da bi projekt bio uspješan? Kako i zašto će predložene aktivnosti dovesti do predloženih rezultata i kako će rezultati dovesti do ishoda?</i>			<i>Koji se čimbenici moraju pojaviti ili koji dionici ili korisnici bespovratnih sredstava moraju biti uključeni da bi projekt bio uspješan? Kako i zašto će predložene aktivnosti dovesti do predloženih rezultata i kako će rezultati dovesti do ishoda?</i>		

Tablica 12. Predložak osnovnog logičkog modela¹¹⁶

¹¹⁶ Referenced from U.S. Department of State (.gov), *Sample Logic Model Template*, <https://www.state.gov/>

6.1.3. Prikupljanje podataka za praćenje

Sada kada smo istražili potrebne resurse, ono što vam je potrebno za postavljanje mentorskog programa te način strukturiranja ciljeva i ishoda, vrijeme je da usmjerite pozornost na načine prikupljanja podataka kako biste mogli pratiti napredak tijekom provedbe. U ovom ćemo dijelu razmotriti koje vrste podataka trebate prikupljati, kako ih prikupljati i kako ih učiniti korisnima za održavanje vaših mentorskih aktivnosti usmjerenima, učinkovitima i prilagodljivima potrebama štićenica.

Prije nego što nastavite dalje, postoji još jedan važan element koji trebate dodati prethodnom odjeljku. Razmislite na trenutak, prije nego što počnete prikupljati podatke, što vam zapravo treba da biste znali što točno trebate pratiti i kako ćete mjeriti napredak?

Odgovor se nalazi u definiranju **pokazatelja**.

Kako objašnjavaju Savaya & Waysman (2005), pokazatelji su specifične mjere koje odražavaju širi skup okolnosti. Oni predstavljaju most između logičkog modela i procesa prikupljanja podataka. Dobro definirani indikatori pomažu ti procijeniti ostvaruješ li planirani učinak svojih aktivnosti te pružaju jasan okvir za učinkovito praćenje napretka.

Primjerice, ako tvoj logički model uključuje aktivnosti poput mentorskih sesija, suradnje s lokalnom zajednicom i jačanja kapaciteta mentora, indikatori mogu izgledati ovako:

- **90%** štićenica postavlja barem dva osobna razvojna cilja unutar prvog mjeseca mentorstva.
- **3** lokalne partnerske organizacije uključene su u provedbu mentorskih aktivnosti.
- Mentori prijavljuju povećano samopouzdanje u korištenju intersekcionalnih pristupa, mjereno anketama prije i nakon obuke.
- Svaki mentor predaje mjesečne refleksivne zapise o izazovima i uspjesima u mentorskom odnosu.

Kao što možete vidjeti iz prethodnih primjera, indikatori mogu biti kvalitativni i kvantitativni, ovisno o kontekstu i onome što se želi mjeriti. Idealno je koristiti kombinaciju oba tipa, jer time se dobiva potpuna slika:

- **Kvantitativni indikatori** prate mjerljiv napredak i rezultate aktivnosti (npr. broj sudionika, učestalost susreta).
- **Kvalitativni indikatori** pružaju uvid u to **kako** su sudionici doživjeli program, primjerice promjene u samopouzdanju, odnosima ili percepcijama

Kombiniranjem obje vrste pokazatelja ne dobivaš samo brojeve, nego i značenje koje stoji iza njih, što omogućuje informiraniji, prilagodljiv i ljudski usmjeren pristup praćenju mentorskog rada

Kvantitativne metode

- **Ankete** - standardizirani upitnici za prikupljanje iskustava, zadovoljstva ili napretka štićenica i mentora.
- **Početni (ulazni) intervjui** - intervjui provedeni prije početka programa kako bi se dokumentirali početni uvjeti, očekivanja i početne potrebe mentora i štićenice.
- **Izlazni intervjui** - strukturirana pitanja provedena na kraju mentorskog ciklusa kako bi se procijenile promjene i naučene lekcije.
- **Apsorpcija podataka iz dokumenata** - ovo znači prikupljanje informacija iz postojećih dokumentacija umjesto stvaranja novih alata. U mentorstvu, to može uključivati bilješke sa sastanaka, evidenciju prisutnosti, izvještaje mentora ili kratke izvještaje o napretku. Pregledom tih zapisa dobiva se strukturirani pregled učestalosti susreta, tema koje se obrađuju i provode li se dogovorene aktivnosti. Kada se koristi sustavno, apsorpcija podataka iz dokumenata pomaže u povezivanju svakodnevne prakse sa širim ciljevima praćenja.
- **Radni dnevni mentora** jednostavan su način za dokumentiranje aktivnosti prije nego što se detalji zaborave. Zabilježivanjem ključnih akcija, refleksija i rezultata, mentori stvaraju pouzdanu evidenciju koja podržava kasniju analizu podataka. Ovi dnevni također omogućuju vidljivost napretka tijekom vremena, bilo da se prate dnevno, tjedno ili u nekom drugom intervalu koji odgovara programu.
- **Checkliste** - alati za sustavno praćenje aktivnosti, prekretnica ili postignutih kompetencija.
- **Observacija** - osim praćenja prisutnosti ili aktivnosti, observacija je posebno važna u mentorstvu jer pokazuje kako se odnosi razvijaju u praksi. Primjećivanje dinamike kao što

su povjerenje, sudjelovanje i stil komunikacije može otkriti mnogo više nego samo pisani povratni podaci. Strukturirane bilješke ili jednostavne checkliste pomažu da ove impresije postanu korisne za praćenje.

Kvalitativne metode

- **Intervjui s ključnim informatorima** - detaljni razgovori s mentorima, štićenicama i/ili koordinatorima kako bi se prikupile informacije o uvidima, izazovima i uspjesima.
- **Diskusije u fokus grupama** - kolektivne refleksije koje otkrivaju zajednička iskustva, dinamiku grupe i utjecaj na razini zajednice.¹¹⁷

POUZDANOST PODATAKA

Ovaj naslov možete iskoristiti za kratku refleksiju. Kada se bavimo praćenjem, moramo osigurati da koristimo dobre izvore podataka. Oni navedeni ranije mogu se činiti očitim, ali njihova stvarna vrijednost ovisi o tome kako ih pažljivo koristimo. Prije nego što nastavite, uzmite trenutak i

¹¹⁷ Adapted from Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011) *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*,
https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual

postavite si pitanje: *Zbog čega je ovaj izvor podataka dobar? Koji elementi ili karakteristike osiguravaju da su podaci koji se prikupljaju pouzdani, smisleni i korisni u mentorskoj praksi?*



Oblik 4. Karakteristike dobrih izvora podataka ¹¹⁸

¹¹⁸ Adapted from Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011) *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*, https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual

6.2. Responzivna prilagodba

Ovaj odjeljak nastavak je 6.1., jer su praćenje i prilagodba usko povezani. Ranije u priručniku već smo posvetili prostor temi refleksije i pružili korisne alate za podršku toj aktivnosti. Zbog toga se ovdje nećemo detaljnije baviti refleksijom. Umjesto toga, fokus ćemo prebaciti na to kako praćenje i refleksija prirodno vode ka prilagodbi, praktičnom koraku u kojem se provode prilagodbe tijekom vremena. Responzivna prilagodba znači da koristite ono što promatrate i učite kako biste ostali prilagodljivi te time osigurali da mentorski odnos i dalje zadovoljava stvarne potrebe. Jedan od najučinkovitijih načina za to je redovito i promišljeno provođenje provjera, koje pretvaraju uvide u konkretna poboljšanja.

6.2.1. Provjere

- **Ostanite u redovitom kontaktu** - redovito provjeravajte napredak tako što ćete komunicirati sa štíćenicom barem jednom mjesečno, bilo putem telefona, video poziva ili osobno, ovisno o tome što vam najbolje odgovara.
- **Postavljajte otvorena pitanja** - Pozovite na razgovor umjesto da postavljate zatvorena pitanja. To pomaže vašoj štíćenici da slobodnije dijeli svoja iskustva, potrebe ili izazove.
- **Koristite podržavajuću komunikaciju** - istaknite snage, potvrdite doprinos, a kada se pojave poteškoće pristupite im smireno i konstruktivno, umjesto defenzivno.
- **Vodite kratke bilješke** - dokumentiranje provjera napretka (čak i u jednostavnom dnevniku ili radnom zapisniku) pomaže vam pratiti napredak tijekom vremena i uočiti promjene koje inače možda ne biste primijetili.
- **Težite kontinuiranom učenju** - Razmislite o vlastitoj komunikaciji, a kada je potrebno, potražite prilike za jačanje vlastite kulturne osviještenosti, aktivnog slušanja i vještina rješavanja konflikata¹¹⁹.

¹¹⁹ Mentor, *Start a Youth Mentoring Program - Monitoring*, <https://www.mentoring.org/resource/monitoring/>

Redovite provjere napretka pomažu mentorima da ostanu povezani i svjesni kako se razvija mentorski odnos. One pokazuju posvećenost, grade povjerenje i pružaju prostor za uočavanje promjena u ranim fazama. Provjerom napretka, mentori mogu riješiti male izazove prije nego što postanu veći, **proslaviti** napredak i osigurati da mentorski proces i dalje bude podržavajuć i relevantan za štíćenice.

No, nemojte zaboraviti ni na provjeru napretka sa samim sobom. Kao što štíćenice koriste redovitu podršku, tako i vi trebate imati prostor za refleksiju i obnovu energije. To vam može pružiti organizacija koja vodi program, kolege mentori ili vanjski stručnjaci. Ako takve prilike nisu dostupne, potiče se da ih potražite samostalno. Briga o vlastitim potrebama za podrškom dio je osiguravanja snažnog i održivog mentorskog procesa. Ispod se nalazi **nekoliko procesa koji se međusobno isprepliću**, a koje možete imati na umu prilikom provjere napretka. Ovi procesi pomažu vam da se sjetite kako provjera napretka nije samo za štíćenice, nego ima koristi na svim razinama u ovom procesu/odnosu.

➤ **Uspostavljanje redovitih provjera napretka**

Uspostavljanje redovitog ritma kontakta stvara osjećaj stabilnosti. Zajedno odlučite koliko često i na koji način ćete se povezivati (osobno, telefonom ili putem video poziva). Predvidljiva rutina gradi povjerenje i čini provjere napretka prirodnim dijelom odnosa.

➤ **Provjera napretka s mentorima**

I mentorima je potrebna podrška. Razgovori s kolegama ili kratki susreti s osobom koja vodi program mogu pružiti novu perspektivu, ohrabrenje i siguran prostor za dijeljenje izazova. Redovite provjere s mentorima sprječavaju osjećaj izoliranosti i pomažu u održavanju energije potrebne za njihovu ulogu.

➤ **Provjera napretka sa štíćenicama**

To je srž mentorskog odnosa. Iskoristite te susrete za aktivno slušanje, razradu ciljeva i razumijevanje kako vaša štíćenica doživljava proces. Otvorena pitanja i pažljiva komunikacija pomažu štíćenicama da se osjeća saslušano i cijenjeno.

➤ **Provjera napretka s roditeljima/skrbnicima**

Kada je primjereno, održavanje blagog kontakta s obitelji štíćenica pomaže u izgradnji razumijevanja i podrške za mentorski proces. Poštujte kulturne norme i granice, ali težite suradnji, jasnoći očekivanja i uvjerenju da je mentorski odnos pozitivan.

➤ **Planirajte zajedničke aktivnosti mentora i štíćenica**

Provjere napretka ključan su dio planiranja sljedećih koraka, od manjih, zajedničkih zadataka do većih aktivnosti. Zajedničko planiranje potiče suradnju i pomaže štíćenicama da preuzmu odgovornost za vlastiti razvoj.

➤ **Proslavite uparivanje (nagrada)**

Prepoznavanje prekretnica, postignuća ili čak same dosljednosti u odnosu jača motivaciju s obje strane. Proslave ne moraju biti formalne, lijepa riječ, zajednička aktivnost ili priznavanje napretka mogu poslužiti kao značajne nagrade. Kad je moguće, možete razmotriti i male geste, poput ulaznice za kino, posjeta muzeju ili drugih zajedničkih događaja koji pomažu u jačanju veze između mentora i štíćenica. Uz dopuštenje, priče o uspjehu mogu se i javno podijeliti, čime se ističu pozitivna iskustva i potiče druge..

Kada slavite na ovaj način, obratite pozornost na granice, kulturološku osjetljivost i pravednost. Nagrade bi uvijek trebale biti uključive i podržavajuće, a ne poticati natjecanje ili osjećaj dužnosti i obaveze.

Ovi su procesi preuzeti i prilagođeni našem kontekstu iz Mentor, *Building Your Capacity for Match Support: Chapter 3 - MONITORING AND SUPPORTING THE MATCH*, dostupno na - <https://www.mentoring.org/resource/building-your-capacity-for-match-support-3-monitoring-and-supporting-the-match/> (zadnji put posjećeno 24. 8. 2025.). Također, možete posjetiti ovu internetsku stranicu kako biste saznali više o ovim i mnogim drugim procesima, jer nudi kvalitetne sadržaje o mentorstvu prilagođene različitim situacijama.

6.2.2. Refleksija o napretku

Refleksija je nezaobilazan dio fleksibilne prilagodbe, no ovdje ćemo joj se posvetiti samo kratko. Budući da je poglavlje 4.1 već ponudilo nekoliko praktičnih alata za **osobnu refleksiju**, uvijek mu

se možete vratiti za više detalja. U ovom je dijelu fokus širi, riječ je o refleksiji samog mentorskog procesa iz različitih perspektiva. To uključuje promatranje kako se odnos razvija, ostvaruju li se ciljevi i koje bi prilagodbe mogle biti potrebne.

Kako bi se to podržalo, možete koristiti pitanja za usmjeravanje koja potiču iskreno i otvoreno razmišljanje o tome kako se mentorsko putovanje odvija.

Napredak i izazovi

- Što se do sada obavilo?
- Koje su aktivnosti bile planirane, a još nisu provedene?
- Koji su razlozi zbog kojih taj posao nije dovršen?

Izazovi i rješenja

- Na koje ste izazove naišli?
- Kako su ti izazovi bili riješeni, ako jesu?
- Ako nisu, što je spriječilo njihovo rješavanje?

Prilike i naučene lekcije

- Koje su prilike prepoznate tijekom procesa?
- Koje su lekcije do sada naučene?
- Kako se te lekcije mogu primijeniti u budućim aktivnostima?

Ciljevi i smjer

- Je li projekt ili program još uvijek na dobrom putu za ostvarenje svojih ciljeva?
- Jesu li ti ciljevi i dalje primjereni?

Kontekst i prilagodbe

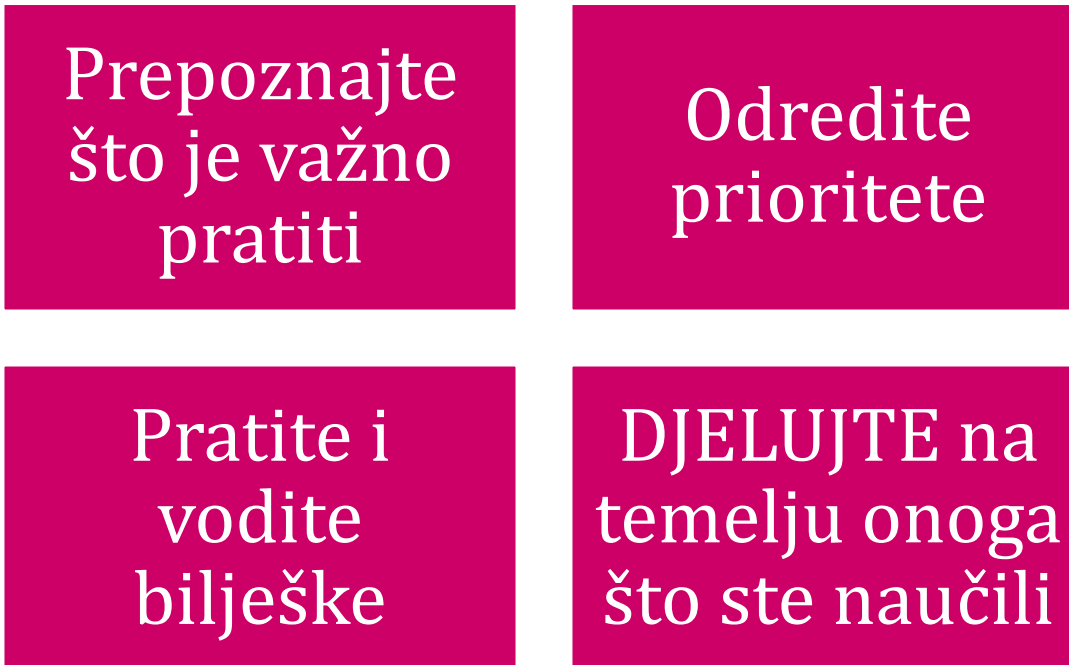
- Je li došlo do promjena u ciljanoj skupini ili njezinim potrebama?
- Je li se vanjski kontekst promijenio (npr. politički, društveno-ekonomski)?

- Koje su neposredne prilagodbe planova potrebne?

S ovim ulazimo u završni dio priručnika prije zaključka, plan praćenja i evaluacije. U našem kontekstu, **radije ga nazivamo planom praćenja i prilagodbe**, jer se napredak prati s namjerom da se prilagodbe provode odmah, čim se pojavi potreba. Ovakav pristup čini mentorski proces živim, fleksibilnim i usklađenim sa stvarnim potrebama koje se javljaju tijekom vremena.

6.2.3. Plan praćenja i prilagodbe

Svi elementi o kojima smo dosad govorili, praćenje, refleksija, prilagodba kao odgovor na potrebe, spajaju se u ovom završnom koraku. Kako bi se ove prakse učinile **primjenjivima i održivima**, korisno ih je objediniti u jednostavan, sveobuhvatan plan. **Plan praćenja i prilagodbe** pruža mentorima strukturiran način da prate napredak, razmišljaju o izazovima i pravovremeno unose promjene. Uz samo nekoliko jasnih koraka te nekoliko praktičnih prijedloga i savjeta, ovaj plan može postati ključni alat za razvoj mentorskog odnosa u cjelini. Nudi jedno mjesto na kojem su postupci jasno definirani, aktivnosti zabilježene, a poboljšanja se mogu odmah primijeniti.



Oblik 5. Praćenje i prilagodba¹²⁰

1. Prepoznajte što je važno pratiti

Razmislite o ključnim područjima koja želite pratiti u vašem mentorskom odnosu. To može uključivati učestalost susreta, napredak prema ciljevima, pojavu izazova ili promjene u angažmanu vaše štíćenice. Budite realni i usredotočite se na stvari koje možete jasno uočiti i pratiti.

2. Odredite prioritete

Nije potrebno pratiti sve. Odaberite nekoliko točaka koje su i važne i praktične za praćenje. Usredotočite se na informacije koje vam pokazuju kreće li se odnos u pravom smjeru i koje možete zabilježiti bez prevelikog dodatnog napora.

3. Pratite i vodite bilješke

Odlučite koliko često ćete reflektirati o napretku, primjerice, nakon svakog susreta, mjesečno ili prema ritmu koji vam najviše odgovara. Vodite kratke bilješke u mentorskom dnevniku ili radnom zapisniku kako biste kasnije mogli sagledati uzorke, postignuća i poteškoće tijekom vremena.

¹²⁰ ACI Redesign, *Implementation: Monitoring and adjustments*, https://aci.health.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0010/486793/Implementation-Monitoring-and-adjustments.pdf

4. Djelujte na temelju onoga što ste naučili

iskoristite svoja opažanja i bilješke kako biste prilagodili vaš pristup. Proslavite napredak sa svojim štićenicama, a ako se pojave izazovi, zajednički razmislite što biste mogli učiniti drugačije. Ne oklijevajte potražiti savjet od drugih mentora ili osoba koje vode program, ako je potrebno.

Osim toga, jednako je važno razmisliti o sljedećim točkama:

Nastavite

Dosljednost je važna. Pokušajte provoditi svoje provjere i voditi bilješke dok ne postanu prirodni dio mentorskog procesa. Potrebna je određena disciplina, ali ustrajnost pomaže vama i vašoj štićenici da ostanete na pravom putu.

Proslavite napredak

Prepoznajte i cijenite postignuća kada se dogode, bilo velika ili mala. Proslava uspjeha motivira i vas i vaše štićenice. No, važno je održati ravnotežu i ponekad je bolje pričekati s priznanjem dok napredak ne postane stabilan i trajan.

Prikažite napredak

Pronađite načine da napredak učinite opipljivim i vidljivim. To može značiti dijeljenje napretka s vašom štićenicom, korištenje jednostavnog grafikona, ili čak pričanje priče o uspjehu kolegama. Vidljiv napredak održava motivaciju živom i stvara prostor za iskrene razgovore.

Sažmite i povežite

S vremena na vrijeme napravite korak unatrag i povežite sve što ste dosad prikupili. Pogledajte bilješke, refleksije i povratne informacije te razmislite što vam one govore o razvoju mentorskih odnosa. To vam pomaže uvidjeti ostvaruju li se ciljevi i koje bi prilagodbe mogle dodatno ojačati mentorski proces u budućnosti.

PREDLOŽAK/RADNI LIST ZA PRAĆENJE I PRILAGODBU

1. Prepoznajte što je važno pratiti

Ključna područja koj aželim pratiti u ovo mentorskom odnosu su:

2. Odredite prioritete

2-3 najvažnije i najrealističnije točke za pratiti su:

3. Pratite i vodite bilješke

Moj odabrani ritam za refleksiju/provjere je:

Nakon svakog sastanka

Mjesečno

Drugo: _____

Kratke bilješke/opažnja:

Datum:

Što je dobro prošlo:

Što je bilo izazovno:

Sljedeći korak:



4. Djelujte na temelju onog što ste naučili

Što ću proslaviti ili istaknuti:

Što želim unaprijediti ili prilagoditi:

Potpora koju ću možda trebati od drugih (mentora, koordinatora, kolega):

Responzivna prilagodba oživljava praćenje i refleksiju pretvarajući ih u konkretno djelovanje. Kroz redovite provjere napretka, kontinuiranu refleksiju i primjenu jednostavnog plana praćenja i prilagodbe, mentori mogu ostati fleksibilni i usmjereni na potrebe svojih štićenika. Ovakav pristup jača povjerenje, podržava rast i osigurava da se mentorski odnos razvija na smislen i održiv način.

6.3. Refleksija

Prije nego što krenete dalje, odvojite trenutak da razmislite o ključnim točkama iz ovog modula. Refleksija pomaže povezati ono što ste upravo pročitali s vlastitom praksom i priprema vas za učinkovitiju primjenu alata. Koristite donja pitanja kao vodič i slobodno zapišite svoje misli.

- Što vam je najviše ostalo u sjećanju iz ovog modula o praćenju i prilagodbi?
- Koliko se sigurno osjećate u korištenju alata za praćenje (npr. kontrolnih popisa, radnih bilješki, plana prilagodbe) u vašoj mentorskoj praksi?
- Koje bi ideje iz ovog modula bilo najlakše odmah primijeniti?
- Koje bi mogle biti izazovnije i zašto?
- Kako vidiš da redovite provjere i refleksija utječu na vaš odnos sa štíćenicom?
- Koje biste prilagodbe mogli uvesti u svoj trenutni pristup kako bi on bio responzivniji, odnosno otvoreniji za potrebe vaše štíćenice?

6.4. Samoprocjena

Provjerite što ste naučili u Modulu 6 odgovaranjem na sljedeća pitanja. Kada završite, usporedite svoje odgovore s točnim rješenjima i pročitaj povratnu informaciju u nastavku.

1. Koja od sljedećih karakteristika ne opisuje dobre podatke?

- a) Pouzdani
- b) Lako se prikupljaju
- c) Složeni
- d) Relevantni

✓ **Točan odgovor: c) Složeni**

Povratna informacija: Dobri podaci trebaju biti jednostavni, pouzdani, relevantni, provjerljivi i pravovremeni. Ako su previše složeni, to obično znači da ih je teže prikupiti ili učinkovito koristiti.

2. Koja je glavna svrha „početnih intervjua“?

- a) Prikupljanje priča na kraju programa
- b) Bilježenje početne točke, očekivanja i potreba prije početka mentorstva
- c) Procjena uspješnosti mentora
- d) Osposobljavanje mentora za komunikacijske vještine

✓ **Točan odgovor: b) Bilježenje početne točke, očekivanja i potreba**

Povratna informacija: Početni (ulazni) intervjui daju uvid u to odakle mentiji i mentori kreću, kako bi se promjene mogle mjeriti tijekom vremena

3. Zašto je opažanje važan alat za praćenje u mentorstvu?

- a) Daje uvid u to kako odnosi funkcioniraju u praksi
- b) Zamjenjuje potrebu za drugim alatima
- c) Omogućuje mentorima da ocjenjuju svoje štićenice
- d) Uklanja potrebu za refleksijom

✓ **Točan odgovor: a) Daje uvid u to kako odnosi funkcioniraju u praksi**

Povratna informacija: Opažanje pomaže uočiti razinu povjerenja, komunikacije i angažiranosti u stvarnom vremenu. Ono nadopunjuje druge alate, ali ih nikada ne zamjenjuje.

4. Koji je završni korak plana praćenja i prilagodbe?

- a) Daj prednost onome što je najvažnije
- b) Prati i vodi bilješke
- c) Djelujte na temelju onoga što ste naučili
- d) Prepoznajte što je važno pratiti

✓ Točan odgovor: c) Djelujte na temelju onoga što ste naučili

Povratna informacija: Prava vrijednost praćenja dolazi onda kada rezultate doista primijeniš, prilagodiš pristup, proslaviš napredak i suočiš se s izazovima

5. Koji je od sljedećih primjera dobar način za prikladno obilježavanje napretka u mentorstvu?

- a) Pružanje malih, zajedničkih aktivnosti ili javno priznanje (uz dopuštenje)
- b) Davanje skupih poklona
- c) Zanemarivanje postignuća kako bi se izbjeglo natjecanje
- d) Uvođenje obaveznih proslava za sve parove

✓ Točan odgovor: a) Pružanje malih, zajedničkih aktivnosti ili javno priznanje (uz dopuštenje)

Povratna informacija: Proslave bi trebale biti jednostavne, promišljene i uključive. Nikada ne bi smjele stvarati natjecanje ili osjećaj obaveze.

6. Koji od sljedećih primjera najbolje prikazuje logiku praćenja i prilagodbe u mentorstvu?

- a) Resursi → Aktivnosti → Rezultati aktivnosti → Ishodi → Prilagodba
- b) Aktivnosti → Ishodi → Resursi → Rezultati aktivnosti → Prilagodba
- c) Prilagodba → Ishodi → Aktivnosti → Resursi → Rezultati aktivnosti
- d) Ishodi → Rezultati aktivnosti → Aktivnosti → Resursi → Prilagodba

✓ Točan odgovor: a) Resursi → Aktivnosti → Rezultati aktivnosti → Ishodi → Prilagodba

Povratna informacija: Praćenje slijedi jasan tijek. Počinjemo s resursima (onim što ulažemo), zatim prelazimo na aktivnosti (ono što radimo), potom promatramo rezultate aktivnosti i ishode (promjene koje smo postigli). Prilagodba nastupa kada te informacije iskoristimo za unaprjeđenje procesa.

Bodovanje i povratna informacija

- **5-6 točnih odgovora:** Odlično! Razumijete ključne točke Modula 6 i spremni ste ih primijeniti u praksi.
- **3-4 točna odgovora:** Dobro odrađeno. Možda bi bilo korisno ponovno pogledati neke dijelove modula (npr. alate za praćenje ili plan prilagodbe) radi dodatnog pojašnjenja.
- **0-2 točna odgovora:** Pogledajte ponovno sadržaj modula. Ovdje predstavljeni alati i koncepti ključni su za to da mentorstvo bude fleksibilno i učinkovito.

Napomena: Ovo nije test prolaznosti. Cilj je ojačati vaše razumijevanje i samopouzdanje kako biste mogli uspješno primijeniti naučeno u praksi.

7. Zaključak

S ovim priručnikom zajedno smo prošli čitav put procesa mentorstva - od razumijevanja uloge mentora, preko izgradnje i održavanja odnosa, pa sve do promišljanja, praćenja i prilagodbe kroz vrijeme. Svako je poglavlje ponudilo alate, pitanja i prijedloge koji vas mogu podržati u praksi, ali i potaknuti da promišljate o vlastitom pristupu i rastete u toj ulozi.

Zajedno, ova poglavlja podsjećaju nas da je mentorstvo istodobno i strukturirano i prilagodljivo. Zahtijeva razumijevanje uloga i granica, ali i otvorenost prema promjenama te osjetljivost na potrebe svake osobe. Alati koji su ovdje uključeni, od vježbi za refleksiju i plana emocionalne sigurnosti do predložaka za praćenje, zamišljeni su kao podrška kojoj se možete vraćati kad god vam zatreba smjernica, ohrabrenje ili inspiracija.

Vrijednost ovog rada leži u promjeni koju može donijeti: štíćenicama, koje dobivaju podršku i samopouzdanje za nastavak svog puta, i mentorima, koji rastu kroz iskustvo zajedničkog učenja i vođenja. Snažni mentorski šire se dalje i pritom jačaju zajednice i doprinose promjenama širih razmjera.

Kad zatvorite ovaj priručnik, možda ćete poželjeti ponovno se vratiti nekim dijelovima, isprobati predložke u praksi ili još jednom promisliti o vrijednostima koje vas vode u ulozi mentora. Koji god sljedeći korak odabrali, neka to bude onaj koji vas i vašu štíćenicu vodi naprijed i daje vašem zajedničkom putu jasnu svrhu.

8. Pojmovnik

Autonomija - sposobnost štićenice da donosi samostalne odluke i izbore, uz podršku mentora, ali bez kontrole nad njom.

Etika / Etičko promišljanje - načela i postupci koji usmjeravaju mentore da djeluju odgovorno, s poštovanjem i pravednošću, osobito u osjetljivim situacijama.

Emocionalna sigurnost - stvaranje okruženja u kojem se štićenice (i mentori) osjećaju poštovano, sigurno i slobodno izraziti bez straha od osuđivanja.

Granice - dogovorene međusobne granice i odgovornosti koje određuju opseg mentorskog odnosa i štite i mentora i štićenicu.

Informirani pristanak - jasan, uzajamni dogovor o sudjelovanju u mentorstvu, temeljen na razumijevanju uloga, granica i očekivanja.

Intersekcionalnost - način razumijevanja kako se različiti aspekti identiteta (poput spola, etničke pripadnosti i društvenog položaja) međusobno preklapaju i oblikuju iskustva, prilike i izazove.

Izravni rezultati - neposredni, mjerljivi ishodi mentorskih aktivnosti (npr. broj održanih sastanaka, završenih susreta i slično).

Jačanje kapaciteta - razvoj vještina, znanja i samopouzdanja kako bi mentori i štićenice mogli preuzimati veću odgovornost i održavati napredak.

Kulturološki osjetljivo mentorstvo - pristup mentorstvu koji prepoznaje i poštuje kulturnu pozadinu, identitet i životna iskustva štićenica te prilagođava praksu kako bi ih uvažio i podržao.

Kvalitativni podaci - informacije koje nisu izražene brojevima, već dolaze kroz razgovore, opažanja ili otvorena pitanja, i pomažu da se dublje razumiju iskustva i kontekst.

Kvantitativni podaci - brojčani podaci prikupljeni putem anketa, evidencija ili drugih strukturiranih alata, koji pokazuju učestalost, opseg ili trendove.

Logički model - okvir koji povezuje ulazne resurse, aktivnosti, izravne rezultate i dugoročne učinke, pokazujući kako mentorski rad doprinosi stvarnim promjenama.

Mentor - osoba koja pruža podršku štíćenici dijeleći znanje, iskustvo i ohrabrenje, uz poštovanje granica i poticanje njezina osnaživanja.

Mentorski dnevnik / radna bilješka - jednostavan zapis u koji mentori bilježe aktivnosti, promišljanja i opažanja kako bi pratili napredak i zabilježili važne detalje.

Mentorstvo - odnos temeljen na povjerenju i podršci, u kojem mentor prati i ohrabruje štíćenicu u ostvarivanju njezinih osobnih, obrazovnih ili profesionalnih ciljeva.

Mreža podrške / sustav podrške - osobe ili strukture (koordinatori, mentori-vršnjaci, stručnjaci, obitelj) koje mentorima i štíćenicama pružaju emocionalnu i praktičnu podršku.

Odgovornost - preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke i preuzete obveze unutar mentorskog odnosa, čime se gradi povjerenje i pouzdanost.

Opazanje - svjesno praćenje dinamike unutar mentorstva, poput povjerenja, sudjelovanja i komunikacije, te bilježenje tih uvida kako bi se obogatio proces praćenja i u konačnici, razumijevanje odnosa.

Osjećaj osobne odgovornosti i djelovanja - osjećaj da osoba ima kontrolu nad vlastitim odlukama i postupcima, koji se razvija i učvršćuje kroz mentorstvo.

Osjećaj vlastite vrijednosti - osjećaj osobne vrijednosti i samopouzdanja koji se često jača kroz povjerenje i priznanje u mentorskom odnosu.

Osnaživanje - podrška štíćenicama u prepoznavanju i korištenju vlastitih snaga, resursa i mogućnosti kako bi ostvarile svoje ciljeve.

Otpornost - sposobnost nošenja s izazovima, oporavka nakon poteškoća i nastavka osobnog razvoja i napretka kroz mentorstvo.

Plan praćenja i prilagodbe - strukturirani alat koji na jednom mjestu povezuje prakse praćenja i planirane prilagodbe, pomažući mentorima da pravodobno reagiraju i usmjeravaju mentorski proces.

Početni razgovor - razgovor koji se vodi prije početka mentorstva kako bi se razumjela početna situacija, očekivanja i potrebe mentora i štíćenica te postavila polazna točka za kasnije praćenje.

Povjerenje - temelj svakog mentorskog odnosa, koji se gradi kroz dosljednost, poštovanje i povjerljivost.

Povjerljivost - poštovanje i zaštita osobnih informacija koje se dijele u mentorskom odnosu, osim u slučajevima kada postoji rizik od štete ili zakonska obveza da se informacije podijele.

Praćenje / monitoring - kontinuirano prikupljanje i analiziranje informacija, poput bilješki, opažanja ili redovitih provjera, radi praćenja napretka i kvalitete mentorskog odnosa.

Prekretnice - važni trenuci ili postignuća koji pokazuju napredak prema dugoročnijim ciljevima mentorskog procesa.

Prilagodba - unošenje promjena u pristup ili aktivnosti mentorstva kao odgovor na promišljanje ili praćenje, kako bi odnos ostao relevantan i učinkovit.

Proslava - prepoznavanje napretka i važnih trenutaka u mentorskom odnosu, često kroz male geste, zajedničke aktivnosti ili priznanja.

Provjera / check-in - redovit, namjeran razgovor između mentora i štíćenice (ili mentora s koordinatorima ili kolegama) kako bi se podijelile novosti, riješili izazovi i ojačao odnos.

Refleksija - promišljanje o iskustvima, postupcima i odnosima kako bi se iz njih učilo i unaprijedila buduća mentorska praksa.

Romkinje - raznolika skupina koja obuhvaća žene i djevojke iz različitih romskih zajednica u Europi i šire. Iako dijele neka zajednička iskustva, razlikuju se po kulturi, jeziku, tradicijama, životnim okolnostima i osobnim ciljevima. Važno je prepoznati tu raznolikost i ne promatrati ih kao jedinstvenu, homogenu skupinu.

Samoprocjena - kratak test ili vježba na kraju modula koja mentorima pomaže provjeriti koliko razumiju ključne sadržaje i prepoznati područja koja bi mogli dodatno proučiti.

SWOT analiza - alat za procjenu i planiranje koji pomaže prepoznati snage, slabosti, prilike i prijetnje. U kontekstu mentorstva koristi se za promišljanje o situaciji mentora i štíćenica te za prepoznavanje potencijalnih područja rasta i mogućih izazova.

Štíćenica - osoba koja sudjeluje u mentorskom procesu i kroz podršku, usmjeravanje i ohrabrenje razvija svoje vještine i ostvaruje ciljeve.

Učinci - dugoročne promjene ili koristi koje proizlaze iz mentorstva (npr. veće samopouzdanje, razvijene vještine, snažnija mreža podrške).

Zagovaranje - zauzimanje i djelovanje u korist štíćenica, kako bi im se omogućio pristup prilikama, pravima i resursima, osobito u situacijama kada nailaze na prepreke.

Zaključivanje odnosa - proces završetka mentorskog odnosa na promišljen način i s poštovanjem, uz osvrt obje strane, mentora i štíćenice, na iskustvo i postignute rezultate.

Završni intervju - razgovor koji se vodi na kraju mentorskog procesa radi promišljanja o napretku, procjene postignuća i prikupljanja povratnih informacija mentora i štíćenica; pomaže u zaključivanju odnosa i donosi uvide za buduća poboljšanja.

9. Reference i dodatna literatura

1. European Union agency for fundamental rights (2019), *Second European Union Minorities and Discrimination Survey Roma women in nine EU Member States*,
<https://fra.europa.eu/en/publication/2019/roma-women-nine-eu-member-states>
2. European Parliament, *European Parliament resolution of 4 October 2023 on the segregation and discrimination of Roma children in education (2023/2840(RSP))*,
https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0342_EN.html
3. Brussels Times (2024), *Antigypsyism barrier for Roma integration in the EU labour market*,
<https://www.brusselstimes.com/1371556/antigypsyism-barrier-for-roma-integration-in-the-eu-labour-market>
4. Council of Europe (2020), *Strategic Action Plan for Roma and Traveller Inclusion (2020-2025)*,
<https://edoc.coe.int/en/roma-and-travellers/8508-council-of-europe-strategic-action-plan-for-roma-and-traveller-inclusion-2020-2025.html>
5. ERIAC (2025) *Media Mentoring Program: Meet the young Roma reshaping the narrative*,
<https://eriac.org/media-mentoring-program-meet-the-young-roma-reshaping-the-narrative/>
6. Roma Civil Monitor, *Roma Civil Monitor 2021-2025*, <https://www.romacivilmonitoring.eu/>
7. Council of Europe, *Equality of Roma and Traveller Women and Girls*,
<https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2024-1-on-the-equality-of-roma-and-traveller-wom/1680b21286>
8. Council of Europe, *Strategic Action Plan for Roma and Traveller Inclusion (2020-2025)*,
<https://edoc.coe.int/en/roma-and-travellers/8508-council-of-europe-strategic-action-plan-for-roma-and-traveller-inclusion-2020-2025.html>
9. Roma Civil Monitor, *A synthesis of civil society's reports on the quality of the national strategic frameworks for Roma equality, inclusion, and participation*,
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8dc05433-a82d-11ed-b508-01aa75ed71a1/language-en>
10. Mentor (2022), *Becoming a better mentor - strategies to be there for young people*,
<https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/Becoming-a-Better-Mentor-Strategies-to-Be-There-for-Young-People.pdf>

11. European Mentoring and Coaching Council & Association for Coaching (2016), *GLOBAL CODE OF ETHICS For Coaches & Mentors*, <https://www.emccglobal.org/leadership-development/ethics/>
12. International Coaching Federation (2024), *ICF Code of Ethics*, <https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/>
13. Pursell, H. (2024), Guider, *What is Reciprocal Mentoring? Balanced Learning in Enterprise*, <https://guider-ai.com/blog/what-is-reciprocal-mentoring-balanced/#:~:text=Reciprocal%20mentoring%20in%20organisations%20means,deeper%20understanding%20of%20diverse%20viewpoints>
14. Holmes, H. (2023), Mentorloop, *Why Reciprocity Improves Mentor-Mentee Relationships*, <https://mentorloop.com/blog/why-reciprocity-improves-mentor-mentee-relationships/>
15. PLD, *Reciprocal Mentoring*, https://www.pldmentoring.com/docs/PLD_Reciprocal_Mentoring.pdf
16. LinkedIn, *What are the best practices for obtaining informed consent from your coachee or mentee?* <https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-practices-obtaining-informed-consent-1c>
17. University of Southampton, *Code of conduct for mentoring*, <https://www.southampton.ac.uk/professional-development/mentoring/mentoring-guidelines-in-a-nutshell.page>
18. National Institutes of Health, *Setting Boundaries in Mentoring Relationships NIH-HHS Mentoring Program*, <https://hr.nih.gov/sites/default/files/public/documents/working-nih/mentoring/pdf/8-relationship-boundaries.pdf>
19. Brailsford, H. (2024) Brancher, *What Does a Mentor Do: Expectations vs Reality*, <https://brancher.com.au/blog/what-does-a-mentor-do>
20. Winstanely, G. (2025) Mentorloop, *Top 5 Misconceptions About Mentoring: What Mentoring Is Not*, <https://mentorloop.com/blog/what-mentoring-is-not/>
21. Big Brothers Big Sisters of Long Island (2025), *One-to-One Mentoring: Why Personalized Guidance Matters*, <https://bbbsli.org/one-to-one-mentoring-why-personalized-guidance-matters/>
22. Reeves, M. (2022, updated 2025) Together, *One On One Mentoring: A Guide to Workplace Mentorship*, <https://www.togetherplatform.com/blog/one-on-one-mentoring>

23. Mentoring complete (2025), *7 Common Challenges in Mentoring Relationships*,
<https://www.mentoringcomplete.com/7-common-challenges-in-mentoring-relationships/>
24. Art of mentoring, *The Common Pitfalls in Mentoring Programs*,
<https://artofmentoring.net/the-common-pitfalls-in-mentoring-programs/>
25. AAHA The Standard of Veterinary Excellence (2023), *Action Steps for the Mentoring Relationship*, <https://www.aaha.org/resources/2023-aaha-mentoring-guidelines/action-steps-for-the-mentoring-relationship/>
26. Mentoring Complete (2013), *4 Tips for Managing Expectations in Mentoring Relationships*,
<https://www.mentoringcomplete.com/4-tips-for-managing-expectations-in-mentoring-relationships/>
27. Sarsby, A. (2016), *SWOT Analysis - a guide to SWOT for business studies students*,
https://books.google.hr/books?hl=en&lr=&id=Yrp3DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=swot+analysis&ots=OEoc_vCZ0y&sig=ZgFX6leVSjydczJhiJg9mWpD408&redir_esc=y#v=onepage&q=swot%20analysis&f=false
28. Pascoe, G. (2023) *Mentorloop, The Value in Finding and Using Your Strengths*,
<https://mentorloop.com/blog/using-your-strengths/>
29. LinkedIn Community, *What are the best ways to identify and use your mentee's strengths?*
<https://www.linkedin.com/advice/0/what-best-ways-identify-use-your-mentees-strengths-skills-mentoring>
30. Dubois, Karcher (2014), *Handbook of Youth Mentoring*,
https://books.google.hr/books?id=Ust1AwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
31. Wilson, C. (2025) The Knowledge Academy, *Mentoring Action Plan: Guidance & Templates*,
<https://www.theknowledgeacademy.com/blog/mentoring-action-plan/>
32. UCL (2019), *Mentoring Handbook*, https://www.ucl.ac.uk/human-resources/sites/human_resources/files/ucl_mentoring_handbook_website.pdf
33. The University of Edinburgh (2024), *Transitions and Mentoring Toolkit*,
<https://global.ed.ac.uk/transitions-and-mentoring-toolkit/mentoring-toolkit/strategies-and-techniques/reflection-in-mentoring#:~:text=Reflection%20is%20the%20conscious%20examination,from%20them%20and%20improve%20practice>

34. Schoch, L. (2021), *Reflections on the Parkinson's Project: Learning Experiences with the Gibbs' Reflective Cycle*, <https://digitalcollection.zhaw.ch/server/api/core/bitstreams/05de47d5-e496-4d06-8dd4-5b551b929d21/content>
35. Life Design Log (2021), *What?, So What?, Now What? Activity for Group Presentations*, <https://lifedesignlog.com/what-so-what-now-what-activity-for-group-presentations/>
36. Wright, Glenn (2015) *"The Mentoring Continuum: From Graduate School to Tenure"* edited by Glenn Wright, 2015, Syracuse University: The Graduate School Press, chapter 7 accessed via https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52453645/Mentoring_Up_chapter_in_The_Mentoring_Continuum-libre.pdf?1491249993=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMentoring_Up_Learning_to_Manage_Your_Me.pdf&Expires=1752236005&Signature=hNfE03ltBDKUlrJ57oOdk-DgEWqzlgxPK~uv6KGf6HUwmuTUCRk2raSAV8ncwh9sr8xbvDwTI2cBkTnBZCD0qGlxL67jc9y9SpPSYvBjsfBLLaTK6TI4gTshP1UBhRa9c9M7-2l~3HsCniXulyOOYwPoYpybqCljICGdZdOFJHf56Sd3hIlgSG-hrtE3hMI37OoFN5ILD~shPVAFLjjDhgva7yVUeZe0~6EjSG8Vp9isgVeB-ZcgkMocmvRk4hi06sGn~VFxbAazo-tIPCXZZNdWGInoAfhZATsZkpGtPbfs3LTXiB3HYsl61FtCsjp2if0z6weZ93T-MayrmUug_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
37. Vallabh Chitnis (2024), *The Mentorship Matrix: Balancing Guidance & Independence*, <https://www.vallabhchitnis.com/mentoring/the-mentorship-matrix-balancing-guidance-independence/>
38. Techademy (2024), *Group Mentoring vs. One-on-One: Which is Right for You?* <https://enterprise.techademy.com/resources/blogs/group-mentoring-vs-one-on-one/>
39. Mentorloop (2024), *Mastering Group Mentoring a guide for program coordinators*, <https://4058869.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4058869/Marketing%20Downloads/Mastering%20Group%20Mentoring%20%20Mentorloop.pdf>
40. Mentor (2020), *Group mentoring program design and practice recommendations*, https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2020/09/group-mentoring-supplement-to-EEP_recommendations.pdf

41. Eller, Lucille Sanzero, Lev, L. Elise, Feurer, Amy (2014), *Key components of an effective mentoring relationship: a qualitative study*,
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3925207/>
42. Chase, Vanessa, Bania, Melanie (2016), *Best Practices for Mentoring Youth Facing Barriers to Success*, Ontario Mentoring Coalition, <https://youthrex.com/wp-content/uploads/2020/10/OMC-Best-Practices-for-Mentoring-2016.pdf>
43. Ryan, Emily (2024), *What is Group Mentoring? A Comprehensive Guide*, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/group-mentoring/>
44. Vaida, Sebastian, Serban, Dan (2021), *GROUP DEVELOPMENT STAGES. A BRIEF COMPARATIVE ANALYSIS OF VARIOUS MODELS*,
https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Vaida/publication/352815932_Group_Development_Stages_A_Brief_Comparative_Analysis_of_Various_Models/links/60dacf91458515d6fbe7adf8/Group-Development-Stages-A-Brief-Comparative-Analysis-of-Various-Models.pdf
45. Chakraborty T. et al. (2024) *Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement* *Journal of Management Research* XVI(2), 1-17, <https://cimr.in/faculty-research.html#research-Journals>
46. Leader Factor (2025), *The 4 Stages of Psychological Safety™ Behavioral Guide*,
https://www.gmgoodemploymentcharter.co.uk/media/2409/the_four_stages_of_psychological_safety_behavioral_guide.pdf
47. Cited from Gabriel P. Kuperminc, Georgia State University and Nancy L. Deutsch, University of Virginia (2021), *Group mentoring*,
https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf
48. Rhodes, J., *Capturing the “Beauty” of Group Mentoring*, *The Chronicle of evidence-based mentoring*, <https://www.evidencebasedmentoring.org/can-group-mentoring-expand-reach-without-compromising-impact-the-jury-is-still-out/>
49. Organizational research services (2004), *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning*, https://www.focusintl.com/RBM020-aecf_theory_of_change_manual.pdf
50. Mentor Canada and Ontario Mentoring Coalition, *Developing a theory of change and logic model*, <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2022-06/OMC%20Mentoring%20Resources%20->

[%20Developing%20a%20Theory%20of%20Change%20and%20Logic%20Model%20-%20EN%20June%202022.pdf](#)

51. Rogers, P. *Theory of Change*, Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2, Unicef Office of Research-Innocenti,

https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf

52. Nick Eve (Elements - the business of human relationships), *Definitions of Emotional and Psychological Safety*,

<http://www.elementsuk.com/libraryofarticles/definitionsofemotionalandpsychologicalsafety.pdf>

53. Psychology Today (2023), *Emotional Safety: What It Is and Why It's Important*,

<https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-art-of-feeling/202301/emotional-safety-what-it-is-and-why-its->

[important#:~:text=Emotional%20safety%20is%20the%20visceral,and%20more%20difficulty%20reaching%20out](https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-art-of-feeling/202301/emotional-safety-what-it-is-and-why-its-important#:~:text=Emotional%20safety%20is%20the%20visceral,and%20more%20difficulty%20reaching%20out)

54. New Haven, *Emotional Safety*, <https://newhavenrtc.com/wp-content/uploads/2018/03/2.5-Emotional-Safety-Module.pdf>

55. Kuperminc, G., Detusch, N. (2021), *Group mentoring*,

https://nightingalementoring.mau.se/files/2021/04/Updated_GroupMentoringReview.pdf

56. Kuperminc, G. (2022) *Becoming a Better Mentor: Strategies to Be There for Young People (Chapter 6. Facilitating group interactions)*, <https://www.mentoring.org/wp-content/uploads/2022/01/BBM-Chapter-6.pdf>

57. Han, I., Onchwari J. A. (2018) Development and Implementation of a Culturally Responsive Mentoring Program for Faculty and Staff of Color ,

https://www.researchgate.net/publication/335458118_Development_and_Implementation_of_a_Culturally_Responsive_Mentoring_Program_for_Faculty_and_Staff_of_Color

58. Caingcoy, E. M. (2023) *Culturally responsive pedagogy: A systematic overview*,

https://www.researchgate.net/publication/374586585_Culturally_responsive_pedagogy_A_systematic_overview

59. Main, P. (2024), *Culturally Responsive Teaching*, [https://www.structural-](https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching)

[learning.com/post/culturally-responsive-teaching](https://www.structural-learning.com/post/culturally-responsive-teaching)

60. York Region District School Board, *Capacity Building Series - Culturally Responsive Pedagogy Towards Equity and Inclusivity in Ontario Schools*,
https://www2.yrdsb.ca/sites/default/files/migrate/files/cbs_responsivepedagogy.pdf
61. Ryan, E. (2023) *Inclusive Mentoring: The Impact of Equitable Matching Algorithms*, Mentorloop, <https://mentorloop.com/blog/inclusive-mentoring/>
62. European Commission, *Roma equality, inclusion and participation in the EU - The new strategic framework for the equality, inclusion and participation of Roma in EU countries and preparation of the post-2020 initiative*. Timeframe: 2020-2030.,
https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combating-discrimination/roma-eu/roma-equality-inclusion-and-participation-eu_en
63. Ferkovics, R. (2024) *Diversity in the national Roma strategic frameworks (ad hoc report)*, Roma Civil Monitor, https://romacivilmonitoring.eu/wp-content/uploads/2024/07/RCM_Ad-hoc-report-3_Diversity_proofread-final-ISBN.pdf
64. Verdon, S. (2021), *The Principles of Culturally Responsive Practice*, <https://svpslp.com/2021/03/17/the-principles-of-culturally-responsive-practice/>
65. University of Windsor, *Inclusive Teaching and Learning*,
<https://www.uwindsor.ca/ctl/645/inclusive-teaching-and-learning>
66. United Nations Network on Racial Discrimination and Protection of Minorities, *Guidance note on intersectionality, racial discrimination & protection of minorities*,
<https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/issues/minorities/30th-anniversary/2022-09-22/GuidanceNoteonIntersectionality.pdf>
67. Robert Bosch Stiftung, *The transformative power of intersectionality - INTERSECTIONAL PRACTICES TO PROMOTE SOCIAL JUSTICE AND REDUCE INEQUALITIES*, <https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/documents/2023-05/Transformative%20power%20of%20intersectionality%20-%20Robert%20Bosch%20Stiftung.pdf>
68. Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>
69. Atewologun, D. (2018), *Intersectionality Theory and Practice*, <https://deltaalphapsi.com/wp-content/uploads/2023/06/Intersectionality-Theory-and-Practice.pdf>

70. Christoffersen, A. (2021), *Intersectionality in practice - Research findings for practitioners & policy makers*, The University of Edinburgh,
<https://www.intersectionalityinpractice.ed.ac.uk/wp-content/uploads/2021/09/Intersectionality-in-practice.pdf>
71. Un Women, *Intersectionality resource guide and toolkit - An Intersectional Approach to Leave No One Behind*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2022-01/Intersectionality-resource-guide-and-toolkit-en.pdf>
72. Wheeler, R. (2015), *We All Do It: Unconscious Behavior, Bias, and Diversity*, 107 Law Library Journal 325,
https://www.researchgate.net/publication/286268966_We_All_Do_It_Unconscious_Behavior_Bias_and_Diversity
73. The royal society (Adapted by Professor Uta Frith DBE FBA FMedSci FRS from guidance issued to recruitment panels by the Scottish Government), *Unconscious bias*,
<https://royalsociety.org/~media/policy/Publications/2015/unconscious-bias-briefing-2015.pdf>
74. Ten, N. (2025), *Of Two Minds: System 1 and System 2 Thinking*, No BS Mental Models,
https://nobsphilosophy.substack.com/p/of-two-minds-system-1-and-system?utm_medium=web
75. Suveren, Y. (2022), *Unconscious Bias: Definition and Significance*, University Faculty of Arts and Sciences, Department of Sociology, Sakarya, Turkey,
http://www.cappsy.org/archives/vol14/no3/cap_14_03_14_en.pdf
76. National Center for Cultural Competence at Georgetown university, *Conscious & Unconscious Biases in Health Care*, <https://nccc.georgetown.edu/bias/module-4/2.php>
77. Eval Community, *What is Monitoring*, <https://www.evalcommunity.com/wp-content/uploads/2023/07/What-is-Monitoring.pdf>
78. American evaluation association, *What is evaluation*,
<https://www.eval.org/Portals/0/What%20is%20evaluation%20Document.pdf>
79. Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011), *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*,
https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual
80. Intrac for civil society, *Monitoring*,
<https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Monitoring.pdf>

81. Savaya, R., Waysman, M. (2005), *The Logic Model*,
https://www.researchgate.net/publication/254357736_The_Logic_Model
82. U.S. Department of State (.gov), *Sample Logic Model Template*, <https://www.state.gov/>
83. Lloyd, E., Ameen, A., Simeon, D. (2011), *Basic Monitoring and Evaluation Workshop Manual*,
https://www.researchgate.net/publication/292115736_Basic_Monitoring_and_Evaluation_Workshop_Manual
84. Mentor, *Start a Youth Mentoring Program - Monitoring*,
<https://www.mentoring.org/resource/monitoring/>
85. ACI Redesign, *Implementation: Monitoring and adjustments*,
https://aci.health.nsw.gov.au/_data/assets/pdf_file/0010/486793/Implementation-Monitoring-and-adjustments.pdf
86. Creative Emotional Journey, *Toolkit - energizers*, https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-3267/TOOLKIT%20-%20all%20the%20tools%20CEJ.pdf
87. Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., & Devins, G. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230-241. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bph077>