



STVARANJE MENTORSKE MREŽE U REGIONU OEBS:

Praktična mapa puta

Partneri na projektu:

Organizacija za evropsku bezbednost i saradnju (OEBS)
i Danski centar za informisanje o pitanjima roda, ravnopravnosti i različitosti (KVINFO)

Partner u finansiranju:

Ministarstvo spoljnih poslova Norveške

Autor:

Danski centar za informisanje o pitanjima roda, ravnopravnosti i različitosti (KVINFO)

Prevela sa engleskog: Aleksandra Kukolj

Objavio Sekretarijat OEBS, Kancelarija GS/Odsek za rodnu ravnopravnost

**Štampa: Stanzell Druck, Beč, Austrija
2014**

Dizajn: Aurore de Boncourt

ISBN: 978-92-9234-547-1

Svi stavovi, mišljenja, linkovi i zaključci koji su uključeni u „Stvaranje mentorske mreže u regionu OEBS: Praktična mapa puta“ pripadaju autoru i ne podrazumevaju nužno da ih je OEBS zvanično podržao ili prihvatio.

Ova publikacija sadrži linkove za internet prezentacije koje ne pripadaju OEBS-u i kojima upravljaju treća lica, a mogu sadržati materijale koji su zaštićeni autorskim pravom ili drugim pravima trećeg lica. S obzirom na to da OEBS nema kontrolu nad tim internet prezentacijama, ne preuzima odgovornost niti pravnu obavezu za dostupnost, tačnost i potpunost sadržaja eksternih internet prezentacija.

SADRŽAJ

1. DEO

Vizija - str. 6

Model - str. 7

Mentorstvo i umrežavanje - str. 8

Osnovni koraci - str. 9

2. DEO - ALATI

Registracija - str. 14

Intervju - str. 16.

Sporazum o mentorstvu - str. 21

Uparivanje - str. 23

Evaluacija - str. 27

Mentorska baza podataka KVINFO - str. 32

Prenošenje iskustava u Mentorskoj mreži: prisustvo u digitalnim medijima - str. 33

Vodič za organizovanje uvodne radionice za učenice - str. 34

Vodič za organizovanje uvodne radionice za mentorke - str. 39

Mentorstvo i umrežavanje u politici - str. 43

Mentorstvo i umrežavanje u preduzetništvu - str. 43

Finalna kontrolna lista za uspostavljanje mentorske mreže - str. 44

3. DEO - ANEKSI

Sporazum o mentorstvu - str. 45

Svrha mentorskog odnosa - str. 46

Podsetnik za učenice - str. 47

PREDGOVOR

Prosečan broj žena na rukovodećim pozicijama i pozicijama donosioca odluka, kako u privatnom, tako i u javnom sektoru, u velikoj meri se razlikuje u različitim državama članicama OEBS. Jednakost u broju žena i muškaraca u korporativnim odborima, na ministarskim pozicijama ili među liderima u preduzetništvu postignuta je samo u veoma malom broju sredina. U većini zemalja se žene, posebno žene iz manjinske i migrantske populacije, još uvek suočavaju sa nizom prepreka koje ograničavaju njihov pristup tržištima rada i javnim arenama. Dok su faktori poput nivoa obrazovanja i pristupa službama za brigu o deci odavno prepoznati kao značajni, jer olakšavaju ženama da pristupe raznim mogućnostima, o ulozi umrežavanja se manje govori.

Danski centar za informisanje o pitanjima roda, ravnopravnosti i različitosti (KVINFO) je iskoristio direktno značaj umrežavanja za marginalizovane žene tako što je uspešno razvio mentorsku mrežu u koju je uključeno preko 7000 žena od 2002. godine. Model KVINFO je predstavljen kao primer dobre prakse u tome kako osnažiti žene iz svih manjinskih zajednica na konferenciji „Žene kao nosioci promena u migrantskim i manjinskim zajednicama i zajednicama Roma i Sintija na prostoru OEBS“, koju je organizovao OEBS u Beču, 6-7. septembra 2012.

Ova mapa puta je rezultat partnerstva između Odseka za rodnu ravnopravnost OEBS i KVINFO, sa ciljem da se u čitavom regionu OEBS proširi iskustvo i lekcije koje je naučila organizacija KVINFO. Osmišljena je kao praktičan priručnik za stvaranje mentorske mreže kroz pružanje operativnih smernica, predstavljanje konkretnih primera i obrazaca korisnih dokumenata za mentorke i učenice. Kao takva, publikacija nudi praktične smernice za sastavljanje sporazuma o mentorstvu, koji uključuje osnovna pravila, pitanja poverljivosti i odgovornosti mentorke i učenice, te predstavlja softver za bazu podataka koju koristi KVINFO za praćenje i evaluaciju rezultata.

OEBS prepoznaje da socijalna isključenost može da doprinese nestabilnosti i nesigurnosti. Stoga se nadam da će ova mapa puta doprineti većem razumevanju strateške vrednosti mentorskih mreža u okončanju socijalne isključenosti i u osnaživanju žena, posebno žena iz marginalizovanih grupa, te da će dovesti do uspešnog uspostavljanja mentorskih mreža u čitavom regionu OEBS.

Ambasadorka Miroslava Beham
Viša savetnica za rodna pitanja u OEBS-u

VIZIJA



Društveno-ekonomske barijere, dugogodišnje kulturološke stigme i represivni zakoni stvaraju izazove za inkluziju žena na globalnom nivou.



Lamberto Zanijer
Generalni sekretar OEBS

U toku OEBS-ove konferencije „Žene kao nosioci promena u migrantskim i manjinskim zajednicama i zajednicama Roma i Sintija“ (Beč, 2012), stručnjaci su utvrdili barijere i međusektorske probleme koji ometaju osnaživanje žena i njihovo potpuno uključivanje u javni život u regionu OEBS. Istaknuta su mnoga pitanja, uključujući nedostatak pristupa obrazovanju, kreditima i zdravstvenoj zaštiti.

Učesnici su se složili da ta ograničenja znatno utiču na sposobnost žena da učestvuju u društvu na značajan način. Takođe su se složili da ova ograničenja dovode do osećaja izolovanosti i obespravljenosti kod žena.

Kada su zamoljeni da razmisle o načinima budućeg rešavanja ovih međusobno povezanih prepreka, učesnici su imali jedinstven pristup: uspostaviti mreže preko kojih bi se žene povezale, učile i razmenjivale iskustva. Učesnici su se uglavnom složili sa tim da uspostavljanje i održavanje fleksibilnih mentorskih mreža ima potencijal da ojača individualne kapacitete žena i omogući im da dobiju razne prilike da primene svoje veštine i znanje. Ove mreže mogu predstavljati važan doprinos u ostvarenju cilja rodne ravnopravnosti na društvenom, ekonomskom i političkom nivou.

MODEL

U 2002. godini, KVINFO - Danski centar za informisanje o pitanjima roda, ravnopravnosti i različitosti pokrenuo je svoju mentorsku mrežu sa ciljem da ženama doseljenicama i izbeglicama, koje žive u Danskoj, olakša pronalaženje zaposlenja i integraciju u društvo.

Osnovni cilj mentorske mreže KVINFO je da spoji (upari) žene izbeglice i doseljenice (učenice) sa ženama koje imaju stabilnu poziciju u danskom društvu (mentorke) i na danskom tržištu rada.

Mentorski odnos je zasnovan na jasnim vrednostima i usmeren na sličnosti među ženama, a ne na njihove različitosti. U praksi se sastoji od sastanaka „jedan na jedan“ na kojima se mentorka i učenica tretiraju kao ravnopravne. Mentorka i učenica se povezuju u skladu sa obrazovanjem i profesionalnim iskustvom učenice i njenim ličnim željama i ciljevima. Cilj njihovog odnosa je pružanje pomoći učenici da u potpunosti ostvari svoj potencijal i postigne ciljeve koje ima u pogledu svog života u Danskoj.

Danas je u mrežu uključeno više od 7000 učesnica i po mišljenju stručnjaka

za mentorstvo i podučavanje, to je najveća mreža takve vrste na svetu.

Model KVINFO se danas smatra primerom „dobre prakse“ od kojeg drugi mogu da uče, uključujući međunarodne organizacije, kao što je Evropska komisija za zapošljavanje, socijalnu politiku i jednake mogućnosti, Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), Evropski ženski lobi (EWL) i kanadska inicijativa „Gradovi migracija“.

Mentorska mreža KVINFO je inspirisala druge sektore u Danskoj da osnuju slične mreže, a ideja je čak prešla granice zemlje i prelila se u Norvešku, Island, Finsku, Nemačku, Španiju, Portugal, Belgiju, Butan, Tanzaniju, Malaviju, Jordan, Tunis i Maroko.

Mapa puta je izrađena kao vodič koji primenjuju terenske operacije OEBS-a i njegovi partneri u stvaranju mentorske mreže prema modelu Mentorske mreže KVINFO. Osmišljena je da obezbedi praktično znanje i uvid u mentorska pitanja sa ciljem razvijanja stručnosti u toj oblasti.

MENTORSTVO I UMREŽAVANJE?

Veći deo dostupne literature pronalazi korene mentorskog koncepta u starogrčkoj mitologiji. Međutim, u modernom vremenima formalno mentorstvo se veoma delotvorno koristi u visokom obrazovanju, u upravljanju i organizacionom ponašanju, psihologiji, zdravstvenoj nezi, sociologiji i mnogim drugim oblastima.

Mentor je neko ko daje smernice, uputstva, model, savet i, po mogućnosti, sponzoriše. Tradicionalno, u proces mentorstva su uključena dva pojedinca, mentor i učenik, a mentorstvo se shvata kao uzajaman odnos koji omogućava obema stranama da dožive razvoj i transformaciju.

Veliki lideri u industriji i nadareni ljudi u svim oblastima uvek su imali mentore, često i više jod jednog, a u mnogim preduzećima menadžerski pripravnici rade zajedno sa najvišim rukovodiocima. Međutim, učenik može da ima koristi od pomoći mentora samo ako postoje pojedinci i organizacije koje veruju u njihov potencijal.

Mentorska filozofija KVINFO je verovanje u potencijal žena koje su učenice - KVINFO u njima vidi žene sa neiskorišćenim resursima i kapacitetima.

Umrežavanje je čin povezivanja!

Termin „mreža“ dolazi iz računarstva. Koristi se za opisivanje čina povezivanja dva računarska uređaja ili više njih u cilju razmene podataka. U profesionalnoj sferi, mreža je grupa istomišljenika koji stvaraju mogućnosti i preduzimaju akcije. Mreže imaju važnu ulogu u ličnom i profesionalnom razvoju.

Pristup koji KVINFO ima prema umrežavanju obuhvata dve ključne karakteristike: razmenu informacija i mogućnost delovanja kada se pojavi prilika. Mentorska mreža KVINFO deli kontakte i znanje među ženama koje mogu da imaju koristi od međusobnog povezivanja.

1

Shvatanje da postoji potreba za takvim programom.

Ovo je očigledno izuzetno važno. Opšti i specifični ciljevi moraju biti dobro definisani od samog početka, kao i budući korisnici. Istraživanja pokazuju da je najteži zadatak za ženu doseljenicu i izbeglicu, koja živi u Danskoj, da pronađe posao koji odgovara njenom obrazovanju i profesionalnom iskustvu. Procenjuje se da se više od 50% slobodnih radnih mesta u Danskoj popuni preko ličnih mreža. Mreže su od suštinskog značaja za sticanje uporišta u danskom društvu. Kroz sastanke „jedan na jedan“ ravnopravnih pojedinaca, danske mentorke obezbeđuju pristup svojim mrežama i mogu da pruže odgovarajući savet u vezi sa prijavama za posao, intervjuima za posao, radnom kulturom i procenom potencijala za zapošljavanje.

Glavni opšti cilj i specifični ciljevi moraju da budu povezani sa određenim vremenskim okvirom.

Bilo je potrebno najmanje 12 meseci da bi pilot program Mentorska mreža KVINFO bio uspešan. Čini se da mentorski odnosi imaju prirodan životni ciklus: pokretanje, negovanje, sazrevanje, razdvajanje i ponovno definisanje. Vremenski okvir svake faze zavisi od strukture programa i upravljanja programom.

2

Utvrđivanje resursa potrebnih da se podrži program ove dužine trajanja.

Kada se utvrde očekivani rezultati, neophodno je utvrditi planove i resurse potrebne za sprovođenje programa: osoblje, budžet, tok posla, vremenski okvir, plan komunikacije i način evaluacije. Zbog stalnih konsultacija u procesu uparivanja mentorke i učenice, Mentorskoj mreži KVINFO su bila potrebna najmanje dva člana osoblja za koordinaciju velikog broja partnera - mentorki i učenica. Ovi zaposleni se nazivaju koordinatori, imaju iskustva u vođenju intervjua i poseduju osnovne veštine rada na računaru kako bi mogli da koriste mentorsku bazu podataka. Preporučuje se da postoji fizički prostor u kojem koordinatori mogu organizovati mrežu i održavati intervjue na poverljiv način. Pored toga, važan resurs može da bude pristup informatičkoj podršci.

4

Takođe je veoma važno odlučiti na koji način će se birati mentorke i učenice.

Da li će se mentorke i učenice prijaviti da budu deo mreže? Na koji način će se birati? Prve mentorke KVINFO su bile volonterke, koje su se prijavile nakon što je ideja bila objavljena putem spiskova adresa elektronske pošte i na internet stranici KVINFO. Mentorke su snažne, obrazovane, uticajne žene, povezane sa uticajnim ljudima, koje pripadaju velikoj mreži kontakata KVINFO. Međutim, glavni izazov je bio dopiranje do potencijalnih učenica - doseljenica i izbeglica. KVINFO je započeo tako što je pokrenuo pilot projekat sa ciljem da spoji 12 parova mentorki i učenica, a otkrio je da se kontakt sa učenicama može uspostaviti preko foruma, društava i udruženja koji su ponekad veoma mali. Od ove polazne tačke, kroz lične mreže se proširio glas da Mentorska mreža funkcioniše i postiže sjajne rezultate. Nove žene se sada stalno obraćaju KVINFO sa željom da pristupe mreži nakon što su o njoj čuli od drugih.

3

5

Odrediti način biranja i uparivanja mentorki i učenica.

KVINFO je osmislio lične intervjue koji pomažu u izgradnji individualnog profila mentorki i učenica. Profili sadrže podatke o obrazovanju i radnom iskustvu, profesionalnim i životnim ciljevima, prednostima, slabostima i očekivanjima. Ovi podaci usmeravaju proces uparivanja. Kada koordinatorka KVINFO intervjuje učenicu, pitanja su usmerena na ono što bi ona želela da radi, koji su njeni snovi o životu u Danskoj, koju vrstu obuke, koju vrstu posla i samim tim kakvu mentorku bi želela. Kriterijumi na osnovu kojih se mentorka i učenica uparuju obuhvataju i zajedničku vrstu posla i zajednička iskustva na kojima će se graditi njihov odnos. Zajedničko iskustvo obezbeđuje platformu za dijalog i saradnju, koji treba da budu od koristi mentorki i učenici. KVINFO smatra da je ova perspektiva od suštinskog značaja.

Odrediti kada i gde će se mentorstvo odvijati.

Mentorska mreža KVINFO predlaže da se održi prvi sastanak između mentorke i učenice, na kojem će razgovarati o opcijama, a zatim treba imaju priliku da razmisle da li bi želele da uspostave mentorski odnos na godinu dana. Sasatanak se odvija na neutralnom terenu, na primer u kafe baru ili lokalnoj biblioteci. Ako se slože da nastave, onda na drugom sastanku mentorka i učenica dobijaju sporazum o mentorstvu i plan aktivnosti. Oba alata se mogu koristiti kao smernice, a najbolje je ostaviti mentorskim parovima da odrede raspored koji odgovara njihovim potrebama. KVINFO uvek podseća mentorski par na njihovu posvećenost mentorskom procesu, ali im i omogućuje da sami odluče koliko vremena su spremni da posvete svom odnosu.

6

Radionice uvodnog usmeravanja pružaju mentorkama i učenicama značajnu priliku da shvate ciljeve programa i da iznesu svoja očekivanja.

KVINFO održava posebne radionice na kojima usmerava nove mentorke i učenice i svakoj učesnici pruža mogućnost da izrazi svoja očekivanja i postavi pitanja. Mentorke i učenice dobijaju priručnik sa korisnim i detaljnim informacijama.

Događaje i mogućnosti u pogledu umrežavanja treba redovno nuditi.

Mentorski parovi se mogu sastajati na zajedničkim sesijama umrežavanja. Planirajte ove događaje umrežavanja oslanjajući se na mentorke i učenice kako biste dobili bolji uvid i ideje o temama za radionice, seminare i terenske posete. Ponekad se neke od učenica, koje se pridruže Mentorskoj mreži KVINFO, bore sa depresijom izazvanom dugotrajnom socijalnom izolacijom. Imajući takvu situaciju u vidu, ima smisla naglasiti „mekše“ ciljeve umrežavanja - one pravce delovanja koji su od suštinskog značaja za pronalaženje drugih žena i povezivanje sa njima, kao i za ulazak u različite društvene oblasti - na primer, unapređenje jezičkih veština.

Uredna dokumentacija i praćenje napretka koji postižu mentorski parovi.

KVINFO je kreirao bazu podataka u kojoj se registruju kontakti između koordinatorki i mentorki i učenica. Važan deo posla koordinatorke je da utvrdi kako napreduju odnosi, da ponudi potrebnu podršku i da rešava pitanja u slučaju konflikta.

Procena rezultata i obezbeđivanje mehanizma na osnovu kojeg mentorke i učenice procenjuju svoje iskustvo ključni su za potpuno sprovođenje programa.

Od osnivanja Mentorske mreže KVINFO, zvanična stopa uspeha je definisana kao godišnji broj uparivanja, a ne kao stopa zapošljavanja učenica. KVINFO smatra uspešnim slučajeve u kojima mentorka i učenica završe čitav mentorski ciklus u periodu od jedne godine, a rezultati pokazuju mnogo više od zapošljavanja. Evaluacioni izveštaj nezavisne danske organizacije Oxford Research, koji je usmeren na dobrobit, industriju i regionalni razvoj, pokazuje sledeće:

- 29% učenica kažu da im je mreža dala bolje mogućnosti da uđu na tržište rada.
- 55% njih tvrdi da su postale uspešnije u svojim nastojanjima da se obrazuju.
- 61% njih tvrdi da su se poboljšale svoje mogućnosti da završe obrazovanje.
- Mnoge učenice kažu da sada znaju više o danskom društvu (72%), da bolje govore danski jezik (55%) i da više veruju u sebe i svoje veštine (71%).

Ukupna povratna informacija od mentorki i učenica Mentorske mreže KVINFO ukazuje na to da je celokupan proces izuzetno pozitivan.

ALATI

REGISTRACIJA

U 2002. godini, mentorke su se dobrovoljno prijavile čim je KVINFO objavio projekat na svojoj internet stranici i putem raznih spiskova adresa elektronske pošte. Kontakt sa učenicama je uspostavljan kroz promovisanje ideje o Mentorskoj mreži preko veoma malih foruma, društava i udruženja. Od ove polazne tačke, brzo se proširio glas da Mentorska mreža funkcioniše.


Sada Mentorska mreža nema potrebu za posebnim aktivnostima dopiranja do korisnika - priče o uspešnim slučajevima se prenose od osobe do osobe i doseljenice stupaju u kontakt sa mrežom na vlastitu inicijativu. Mentorke i učenice se registruju preko internet stranice. Koordinatorica lično usmerava one koji imaju problema sa registracijom preko interneta. Nakon registracije, primaju elektronsku poruku kojom se potvrđuje prijava.



Zahvaljujemo što ste se prijavili na Mentorsku mrežu: Drago mi je što želite da učestvujete u Mentorskoj mreži kao: učenica/mentorka. Kako biste potvrdili registraciju, idite na: www.mentornet.com.


Ako ne želite da potvrdite registraciju, ne morate da uradite ništa. Vaša registracija se aktivira tek nakon što je potvrdite.

Srdačan pozdrav
Koodinatorka
Mentorska mreža

 **Kada se registracija potvrdi**, baza podataka omogućuje koodinatorkama da obrađuju profile učenica i mentorki, kao i da pomognu u procesu uparivanja. Svaki individualni profil sadrži čitav niz različitih podataka, koji su obavezni ili opciono.

Zatim jedna od koodinatorki bira individualni profil mentorke ili učenice i menja njen status u bazi podataka:

 **Promene statusa**
od « **REGISTROVANA** »
na « **ČEKA INTERVJU** »

 **Zatim**, pojedinačne mentorke i učenice primaju elektronsku poruku sa pozivom da dođu na lični intervju. Ovo je primer pozivnog pisma za učenice.



Poštovana {ime}

Prijavili ste se da budete član Mentorske mreže i zato želim da Vas pozovem na intervju. U toku intervjua ćemo razgovarati o Vašem profesionalnom i ličnom profilu i o Vašim željama u pogledu mentorke. Intervju će se održati (mesec/dan/datum). Molim Vas da dođete na (adresa), gde ću Vas čekati u zakazano vreme.

Ljubazno Vas molim da potvrdite svoj dolazak putem elektronske pošte, jer u suprotnom to vreme možemo da iskoristimo za intervju sa nekim drugim. Ako niste u mogućnosti da dođete navedenog dana, slobodno nam pišite i predložite drugi datum.

Radujem se našem susretu!

Koodinatorka
Mentorska mreža

INTERVJU

 Sve mentorke i učenice učestvuju u obaveznom intervjuu.

KVINFO koristi Vodič za obavljanje intervjuja, koji sadrži pitanja osmišljena tako da se dobiju informacije o ključnim oblastima, na primer - o motivaciji, profesionalnom profilu i stavu prema mentorstvu i uparivanju.

Ove oblasti su navedene redosledom koji bi bio logičan za većinu mentorki i učenica. Međutim, koordinatorka uvek treba da razmotri da li je to redosled koji će biti najfunkcionalniji za učenicu ili mentorku koju intervjuišete, te da ga po potrebi prilagodi.

Koordinatorica može da postavi sva ta pitanja, ali često neće biti potrebe za tim. Postavljanje pitanja u oblastima za koje su mentorke i učenice već dale odgovore moglo bi da izgleda nespretno. Koordinatorica treba da izabere pitanja za koja misli da su najprikladnija i da ih dopuni dodatnim pitanjima, po potrebi.

KVINFO predlaže sledeće smernice za obavljanje intervjuja:

- U toku intervjuja, koordinatorka beleži odgovore.


Koordinatorica nastoji da uspostavi što bolju vezu sa ženom koju intervjuišete i da stvori što pozitivniji osećaj u njihovom međusobnom kontaktu.

Potrebno je da koordinatorka učenici/mentorki da vremena da razmisli pre odgovora.

- Intervjui su uvek stresni.

Ako koordinatorka želi da uputi ženu u neku posebnu socijalnu službu ili da nešto dodatno istakne, to treba da zapiše i istakne po završetku intervjuja.

Važno je podržati tok intervjuja i učiniti ga prijatnim.

 Ako je intervju bio posebno stresan u pogledu otkrivanja inkriminišućih informacija ili ako je veoma emotivan za intervjuisanu osobu, onda to treba naknadno podeliti sa koleginicom i ispitati mogućnosti postupanja u konkretnoj situaciji.



Dobrodošlica i predstavljanje osobe koja intervjuiše:

*Informacije o strukturi razgovora.
Informacije o poverljivosti razgovora.
Ako je potrebno, kratak uvod u mentorsku mrežu: ciljevi, vrednosti, veličina, aktivnosti, mentorski odnos itd.*

Profesionalni profil:

*Recite nam nešto o svom obrazovanju (u matičnoj zemlji + u novoj zemlji);
Recite nam nešto o svom radnom iskustvu (u matičnoj zemlji + u novoj zemlji);
Da li imate iskustva u traženju posla u novoj zemlji?
Recite nam nešto više o tome;
Koji posao se nadate da ćete pronaći u budućnosti?
Koje jezike govorite?*

Lični profil:

*Koliko dugo ste u novoj zemlji i koji su razlozi za dolazak?
Kako je bilo doći ovamo?
Sa kojim preprekama ste se suočili u novoj zemlji (u pogledu zaposlenja, obrazovanja i komunikacije sa organima)?
Kako biste opisali sebe kako osobu?*

Ili ako bi Vas prijatelji opisivali kao osobu, šta mislite da bi rekli?

Mreže:

*Da li poznajete mnogo ljudi u novoj zemlji? Ko su oni (porodica, kolege, prijatelji itd)?
Kako ste ih upoznali?
Da li ima lokalaca među Vašim prijateljima?*

Vizija:

*Koji su bili Vaši snovi pre nego što ste došli u novu zemlju?
Koji su bili Vaši snovi odmah nakon što ste došli u novu zemlju?
Koji su sada Vaši snovi?
Kada biste imali potpunu slobodu odlučivanja - kako bi Vaš život izgledao za 5 godina?
Šta treba da uradite da biste to postigli?*

Uparivanje:

*Zašto želite da imate mentorku?
Kakvom rezultatu tog odnosa se nadate?
U čemu biste voleli da Vas mentorka podrži?
Šta zamišljate da biste Vi i Vaša mentorka trebalo da radite zajedno?
Šta možete da ponudite u mentorskom odnosu?*





*Kakva je idealna mentorka za Vas?
Kakvo je njeno iskustvo i obrazovanje
i gde radi?*

*Koliko često možete da se sastajete
sa mentorkom?*

*Da li imate bilo kakve zahteve
u pogledu mentorke, osim čisto
profesionalnih (starost, deca, poslovi,
obrazovanje, interesi, geografsko
područje)?*

Ostalo:

*Da li postoji nešto drugo što bi trebalo
da znam o Vama kako bih Vam našla
odgovarajuću mentorku?*

*Da li postoji nešto čime biste doprineli
aktivnostima mentorske mreže?*

Imate li pitanja za mene?

Zatim dobija informacije o tome kako se proces nastavlja:

*Koordinatorica preduzima sledeće
korake nakon intervjua:*

Traženje odgovarajućeg para.

*Uparivanje. Prvi sastanak. Povratna
informacija sa prvog sastanka.*

*Sporazum o mentorstvu i plan
aktivnosti. Koordinatorica prati i
proverava. Povratna informacija,
kada par postigne neki cilj.*

Evaluacija. Završetak uparivanja.

*Priručnik. Informacije o kursovima,
događajima
i informativnom biltenu.*

Uvod:

Informacije o strukturi razgovora.

Informacije o poverljivosti razgovora.

*Ako je potrebno, kratak uvod u
mentorsku mrežu: ciljevi, vrednosti,
veličina, aktivnosti, mentorski odnos
itd. Kako ste saznali za mentorsku
mrežu?*

Motivacija:

Zašto želite da budete mentorka?

*Šta mislite da ćete dobiti od toga što
ste mentorka?*

Profesionalni profil:

*Recite nam nešto o svom
obrazovanju. Kako se razvijao vaš
profesionalni život?*

*Koje su Vaše glavne profesionalne
veštine? Koje jezike govorite?*

Lični profil:

*Kada bi Vas opisivali prijatelji, šta
bi rekli (pohvale/kritike)? Kako bi
izgledao Vaš idealni život za 5
godina? Koje hobije imate?*

Mreže:

*Koji su Vaši kontakti i mreže? Kako
možete da iskoristite svoju mrežu u
odnosu na učenicu?*



Uparivanje:


Šta možete da ponudite učenicí? Da li ste razmišljali o tome sa kim Vas mogu upariti, a sa kim ne bi trebalo da Vas uparim? Koliko sastanaka mesečno možete da imate sa učenicom? Imate li želje u pogledu starosti, bračnog stanja? Ima li još nešto što bi trebalo da znam o Vama kako bih Vas dobro uparila sa učenicom?

Ostalo:

Da li postoji nešto čime biste doprineli aktivnostima mentorske mreže (specifično znanje, veštine koje biste želeli da koristite, prezentacije, radionice)?

Ostalo:

Imate li pitanja za mene? Zatim mentorka dobija informacije o tome kako će se proces nastaviti: Traženje odgovarajućeg para. Uparivanje. Prvi sastanak. Povratna informacija sa prvog sastanka. Sporazum o mentorstvu i plan aktivnosti. Praćenje i proveravanje. Povratna informacija, kada par postigne neki cilj. Evaluacija. Završetak uparivanja. Priručnik. Informacije o kursovima, događajima i informativnom biltenu.


 **Važno je napisati dobre beleške u kojima se navodi sadržaj intervjua.**


Primer podataka koje treba prikupiti u toku intervjua je:

Datum
Osoba koja vodi intervju
Znanje o Mentorskoj mreži
Lični profil
Profesionalni profil
Mreža
Vizija
Uparivanje
Ostalo

Opšte je pravilo da koordinatorka mora doneti sledeće predmete na intervju:

Vodič za obavljanje intervjua
Profile učenice ili mentorke
Boršuru o Mentorskoj mreži
Vizitkartu
Sporazum o mentorstvu
Plan aktivnosti

 **Koordinatorica uvek treba da objasni** potencijalnim učenicama da se uparivanje obavlja na osnovu specifičnih potreba; prema tome, nije uvek moguće pronaći pravu mentoriku među onima koje su na raspolaganju.

 **Koordinatorica uvek treba da objasni** potencijalnim mentorikama da se uparivanje obavlja na osnovu specifičnih potreba; prema tome, možda neće svaka mentorika biti uspešno uparena. Mentorika takođe mora da zna da ona odmah postaje članica Mreže i da se podaci o njoj čuvaju u bazi podataka programa za buduće učenice.

Nakon obavljanja intervjua i izrade individualnih profila, status mentorike i učenice u bazi podataka se opet menja:

 **Promene statusa od «ČEKA INTERVJU» na «SPREMNA ZA UPARIVANJE»**

SPORAZUM O MENTORSTVU

Veoma je važno da mentorka i učenica formulišu svoja vlastita očekivanja i ciljeve u pogledu međusobnog odnosa kako bi se uspostavio čvrst temelj za razvoj, uzajamno učenje i ravnopravan dijalog. KVINFO je sastavio Sporazum o mentorstvu kako bi olakšao razumevanje između mentorke i učenice u pogledu osnovnih pravila, poverljivosti i odgovornosti u njihovom odnosu. Koordinatorica treba da donese kopiju sporazuma na intervju i objasni na koji se način koristi, u skladu sa onim što je navedeno u nastavku. To je sporazum, a ne ugovor, i dobro je za mentorku i učenicu da o njemu razgovaraju i postignu razumevanje o svakom od sledećih ključnih pitanja nakon što uparivanje bude potvrđeno:



Ovako izgleda mentorski sporazum između učenice i mentorke. Navedene su neke od odgovornosti koje ima svaka od njih.

Zahtevi za mentorku:

- *Slušaj, pitaj, usmeravaj i budi partnerka;*
- *Budi iskrena sagovornica;*
- *Ukaži poštovanje;*
- *Budi spremna da omogućiš drugoj osobi da pristupi tvojim vlastitim mrežama;*
- *Mentorka ne može i ne sme da bude stručnjak za sve.*

Zahtevi za učenicu:

- *Pitaj, slušaj i budi otvorena za savete i usmeravanja;*
- *Preuzmi odgovornost i inicijativu za vlastiti razvoj;*
- *Ukaži poštovanje;*
- *Budi iskrena sagovornica;*
- *Učenica bi trebalo da nastoji da ostvari svoje ciljeve, potrebe i da bude spremna da o njima razgovara;*
- *Potpisivanjem ovog sporazuma, mentorka i učenica izražavaju svoju saglasnost sa dole navedenim stavkama;*
- *Naši sastanci su poverljivi;*
- *Ne razmenjujemo poklone i ne pozajmljujemo novac jedna drugoj;*



- *Mentorka se maksimalno trudi da podrži učenicu i pomogne joj da proširi svoju mrežu;*
- *Sastajemo se najmanje jednom mesečno dok se mentorstvo ne završi;*
- *Držimo se dogovora u vezi sa sastancima i stižemo na vreme;*
- *Ako sporazum treba menjati, to radimo u pisanom obliku i obaveštavamo našu koordinatorku o izmenama;*
- *Između sastanaka komuniciramo putem telefona/e-pošte/sms poruka i to u intervalima od _____;*
- *Očekivanja učenice u pogledu mentorskog odnosa (nastojte da budete što konkretniji):*
- *Očekivanja mentorke u pogledu mentorskog odnosa (nastojte da budete što konkretniji).*


Raskid:

- *Svaka strana može da raskine sporazum uz otkazni rok od meseca dana, a poslednja nedelja će se iskoristiti za evaluaciju mentorskog odnosa. Međutim, mentorka i učenica mogu da raskinu mentorski odnos uz otkazni rok od jednog dana, ako je druga strana prekršila sporazum. Ako dođe do povrede poverljivosti, mentorski odnos se raskida odmah.*
- *Sporazum će biti revidiran najmanje jednom godišnje. Ako učenica ili mentorka smatra da su njena očekivanja ispunjena pre godišnje procene, sporazum se može revidirati bez odlaganja. Kada je sporazum procenjen, a mentorski odnos evaluiran, strane u sporazumu mogu da razgovaraju o tome da li da nastave da se sastaju, i ako odluče da nastave, da li da potpišu novi sporazum ili da raskinu mentorski odnos.*

Videti primer Sporazuma o mentorstvu KVINFO u Aneksu I (str. 45)

UPARIVANJE

Svaka koordinatorka KVINFO je zadužena za 80 parova godišnje.

 **Prvo**, koordinatorka šalje elektronsku poruku u kojoj predlaže potencijalno uparivanje mentorke ili učenice.



Predlažem potencijalno mentorstvo uparivanje. Sledeći korak je da se sastanete i razgovarate o tome da li se vaša očekivanja slažu i da li ste spremne da se obavezete na određeni vremenski period. Sada je Vaš zadatak (učenice) da uspostavite kontakt sa (mentorkom) i dogovorite se o prvom sastanku. Zajedno morate da odredite datum prvog sastanka u roku od sledećih 14 dana, a sastanak treba da se održi u roku od dva meseca od današnjeg dana.

Podaci za kontakt:

> MENTORKA • Ime • Adresa • Telefon • Mobilni • E-mail

> UČENICA • Ime • Adresa • Telefon • Mobilni • E-mail

Prvi sastanak nije obavezujući, a nakon toga preporučujemo da obe na miru razmislite o tom iskustvu. Zatim bi svaka od vas trebalo da mi se javi pojedinačno i obavesti me o tome da li bi želela da nastavi ovaj mentorski odnos.

To znači da u toku prvog sastanka ne treba da zakazujete novi sastanak. Ako obe želite da nastavite sa formalnim mentorskim procesom, odgovoriću vam i obavestiti vas o dobrim vestima.

Ako ne želite da nastavite ovaj odnos, pronaći ću novu mentorku ili učenicu za svaku od vas.

Preporučujem da ne ispunjavate priloženi sporazum i plan pre donošenja konačne odluke o nastavku mentorskog odnosa, a možda i još ponekog sastanka.

Radujem se našem susretu!

S poštovanjem,

*Koordinatorica
Mentorska mreža*

Koordinatorica zatim mora da upiše novi datum za proveru u bazu podataka, obično za dve nedelje.

Čini se da je **ključ uspešnog uparivanja** spremnost mentorke i učenice da učestvuju i uče. Kancelarija KVINFO u Kopenhagenu zabeležila je 124 nova uparivanja u periodu od 1. januara do 15. marta 2013. godine. Od ta 124 para, 86 parova je nastavilo mentorski odnos nakon prvog sastanka.

 **Drugo**, šalje se elektronska poruka sa potvrdom o uparivanju.



Poštovana {učenice / mentorke}

Obe ste me obavestile da biste želele da nastavite sa mentorskim odnosom. Ljubazno vas molim da uspostavite kontakt i odlučite kada ćete se sastati sledeći put.

Zadužena sam za vođenje mentorskog procesa u vašem slučaju, što znači da ću pratiti vaš mentorski odnos u periodu do jedne godine i da ste uvek dobrodošli da mi se javite, ako vam je potrebna bilo kakva podrška. Od vas ću tražiti povratnu informaciju o vašim iskustvima u vezi sa mentorstvom u toku sledeća tri meseca.

U prilogu se nalazi sporazum o mentorstvu i obrazac plana aktivnosti/postizanja ciljeva, koje treba da popunite zajedno na vašem sledećem sastanku. Molim vas da mi putem elektronske pošte pošaljete kopiju oba dokumenta u toku sledeće tri nedelje.


S poštovanjem,

*Koordinatorica
Mentorska mreža*

Ako se mentorka i učenica ne jave koordinatorici, ona bi trebalo da se javi njima putem elektronske pošte ili telefona i pita: Da li spremate Sporazum o mentorstvu i Plan aktivnosti? Da li ste se sastale drugi put? Da li ćete nastaviti proces?

Koordinatorica takođe mora da odredi novi datum za proveru, za tri meseca, i upiše ga u odgovarajuće polje u bazi podataka. Treba naglasiti mentorki i učenicima da se uvek mogu obratiti koordinatorici za savet i usmeravanje. Koordinatorica menja status u bazi podataka za svaki individualni profil još jednom.

 **Promene statusa**
od «**SPREMNA ZA UPARIVANJE**»
na «**U MENTORSKOM ODNOSU**»

 **Treće**, elektronske poruke se zatim opet šalju po isteku tri meseca i po isteku devet meseci.



Poštovana {učenice / mentorko}

Prošla su tri meseca/devet meseci od početka vašeg mentorskog odnosa. Pišem vam kako bih pratila kako se vaš odnos razvija.

Vaš formalni odnos u svojstvu mentorke i učenice u okviru našeg programa planiran je da traje godinu dana, tako da ću za X meseci prestati da budem zadužena za vaš slučaj. Naravno, vi možete da nastavite da se viđate ako to želite.

Ljubazno vas molim da odgovorite na ovu poruku u roku od 14 dana i da me obavestite u kojoj meri ste postigli početne ciljeve, kao i da mi date kratak opis svog mentorskog procesa. Takođe ste dobrodošle da mi se javite ako imate pitanja.

S poštovanjem,

*Koordinatorica
Mentorska mreža*

 **Četvrto**, šalje se zaključna elektronska poruka (kao i obrazac za evaluaciju) otprilike godinu dana nakon slanja elektronske poruke o uparivanju.



Poštovana {učenice / mentorko}

Već godinu dana ste par u Mentorskoj mreži i završava se vaš formalni mentorski odnos. To znači da ja više nisam zadužena za vođenje vašeg slučaja i da vam se više neću javljati sa zahtevom da mi pošaljete informacije o vašem odnosu.

Naše iskustvo pokazuje da većina parova u roku od godine dana uspeva da postigne svoje početne ciljeve. Nakon toga, neki žele da nastave mentorski odnos samostalno; neki prekidaju odnos, a kod ostalih se odnos razvije u prijateljstvo. U većini slučajeva, od tada više ne postoji potreba da mentorska mreža nastavi praćenje slučaja. Međutim, ako smatrate da vam i dalje treba usmeravanje ili podrška, slobodno mi se javite.

Ljubazno vas molim da mi odgovorite da li želite da nastavite da budete u mentorskoj mreži, bilo kao aktivna mentorka ili kao učenica, te stoga želite da ponovo budete upareni.


Takođe možete izabrati da i dalje budete deo mreže i primete informacije o događajima i kursovima kao „učesnica u mreži“.

S poštovanjem,

*Koordinatorica
Mentorska mreža*

EVALUACIJA

Koordinatorica mora da se seti da odredi novi datum za proveru, za dve nedelje, i upiše ga u odgovarajuće polje u bazi podataka. Razloge za prekid mentorskog odnosa treba navesti u polju za napomene. Koordinatorica takođe treba da se seti da promeni status mentorke i učenice u individualnim profilima.

 Ako obrazac za evaluaciju ne bude vraćen u roku od dve nedelje, šalje se podsetnik. Ovaj put, koordinatorica mora da se seti da odredi novi datum za proveru, za nedelju dana, i upiše ga u odgovarajuće polje u bazi podataka. Ako obrasci za evaluaciju ne budu vraćeni u roku od jedne nedelje, koordinatorica treba da nazove mentorski par i traži od njih da ih pošalju.



Primer evaluacije koju je dala mentorka

Poštovana mentorko,

Hvala što ste odvojili pet minuta da sa nama podelite mišljenje o mentorskom procesu. Vaše komentare ćemo tretirati u potpunosti kao poverljive i biće dostupni samo osoblju u Mentorskoj mreži.

Želim vam sve najbolje.

Koordinatorica

Mentorska mreža

Datum:

Kako se zovete?

Kako se zove vaša učenica?

Kako se zove vaša osoba za kontakt u Mentorskoj mreži?

Da li je mentorski proces okončan? - Označite samo jedan odgovor -

Da

Ne, nastavljam da radim sa svojom učenicom.

>>

Zašto je mentorski proces okončan? - Označite sve odgovarajuće odgovore -

- Učenica je ostvarila svoje ciljeve
- Jednogodišnji period je istekao
- Partnerstvo ne može više da pruži nikakav doprinos
- Više se ne sastajemo ili ne održavamo kontakt
- Naše težnje u mentorskom procesu se nisu slagale
- Bilo nam je teško da razumemo jedna drugu
- Postale smo prijateljice i sada se družimo
- Situacija učenice ili moja situacija se promenila (promena adrese, novi posao, nova edukacija/obuka, porodijsko odsustvo, razvod ili nešto drugo)
- Ostalo

Koliko često i na koji način ste ostvarivali kontakt sa svojom učenicom?

- Označite samo jedan odgovor -

- Jednom mesečno ili češće
- Ređe od jednom mesečno
- Nikad

Na koji način ste najčešće bile u kontaktu? - Označite samo jedan odgovor -

- Lično
- Kontakt putem elektronske pošte, telefona, SMS poruka, Fejsbuka ili drugih društvenih medija

Koju korist ste imali od toga što ste bili mentorka? - Označite samo jedan odgovor -

- Postala sam svesnija barijera i izazova sa kojima se može susretati moja učenica
- Proširila sam svoju mrežu tako što sam u nju uključila i žene čije etničko poreklo nije dansko
- Pomogla sam drugoj ženi da preduzme pozitivne korake
- Učila sam i razvijala se na osnovu toga što sam bila mentorka
- Celokupno iskustvo je bilo pozitivno
- Ostalo

Da li ste proširili svoju mrežu? - Označite samo jedan odgovor -

- Da, u velikoj meri
- Da, u nekoj meri
- Ne, ne mnogo
- Ne, nimalo
- Ne znam

U kojoj meri ste bili zadovoljni usmeravanjem i praćenjem koje ste dobili od osoblja Mentorske mreže? - Označite samo jedan odgovor -

- Veoma zadovoljna
- Zadovoljna
- Neutralna
- Nezadovoljna
- Veoma nezadovoljna
- Ne znam

>>

Kako biste opisali odnos između Vas i Vaše učenice?

- Označite samo jedan odgovor -

- Veoma dobar Dobar Neutralan Loš Ne znam

Ako biste želeli da nešto dodatno kažete o tome šta ste dobili od toga što ste bili mentorka, možete to napisati ovde.

Zahvaljujemo na povratnoj informaciji!



Primer evaluacije koju je dala učenica

Poštovana učenice,

Hvala što ste odvojili pet minuta da sa nama podelite mišljenje o mentorskom procesu. Vaše komentare ćemo tretirati u potpunosti kao poverljive i biće dostupni samo osoblju u Mentorskoj mreži.

Želim vam sve najbolje.

Koordinatorica

Mentorska mreža

Datum

Kako se zovete?

Kako se zove vaša učenica?

Kako se zove vaša osoba za kontakt u Mentorskoj mreži?

Da li je mentorski proces okončan? - Označite samo jedan odgovor -

- Da Ne, nastavljam da radim sa svojom učenicom.

>>

Zašto je mentorski proces okončan? - Označite sve odgovarajuće odgovore -

- Učenica je ostvarila svoje ciljeve
- Jednogodišnji period je istekao
- Partnerstvo ne može više da doprinese
- Više se ne sastajemo ili ne održavamo kontakt
- Naše težnje u mentorskom procesu se nisu slagale
- Bilo nam je teško da razumemo jedna drugu
- Postale smo prijateljice i sada se družimo
- Situacije učenice ili moja situacija se promenila (promena adrese, novi posao, nova edukacija/obuka, porodijsko odsustvo, razvod ili nešto drugo)
- Ostalo

Koliko često i na koji način ste ostvarivali kontakt sa svojom mentorkom?

- Označite samo jedan odgovor -

- Jednom mesečno ili češće Ređe od jednom mesečno Nikad

Na koji način ste najčešće bile u kontaktu? - Označite samo jedan odgovor -

- Lično
- Kontakt putem elektronske pošte, telefona, SMS poruka, Fejsbuka ili drugih društvenih medija

Koju korist ste imali od toga što ste bili mentorka? - Označite samo jedan odgovor -

- Postala sam svesnija barijera i izazova sa kojima se može susretati moja učenica
- Proširila sam svoju mrežu tako što sam u nju uključila i žene čije etničko poreklo nije dansko
- Pomogla sam drugoj ženi da preduzme pozitivne korake
- Učila sam i razvijala se na osnovu toga što sam bila mentorka
- Celokupno iskustvo je bilo pozitivno
- Ostalo

Da li ste proširili svoju mrežu? - Označite samo jedan odgovor -

- Da, u velikoj meri Da, u nekoj meri Ne, ne mnogo
 Ne, nimalo Ne znam

>>

U kojoj meri ste bili zadovoljni usmeravanjem i praćenjem koje ste dobili od osoblja Mentorske mreže? - Označite samo jedan odgovor -

- Veoma zadovoljna Zadovoljna Neutralna
 Nezadovoljna Veoma nezadovoljna Ne znam

Kako biste opisali odnos između Vas i Vaše učenice?

- Označite samo jedan odgovor -

- Veoma dobar Dobar Neutralan Loš Ne znam

Ako biste želeli da nešto dodatno kažete o tome šta ste dobili od toga što ste bili mentorka, možete to napisati ovde.

Zahvaljujemo na povratnoj informaciji!

MENTORSKA BAZA PODATAKA KVINFO

Organizacija KVINFO je izradila obrazac baze podataka na danskom i engleskom jeziku.

Ako biste želeli da koristite bazu podataka kao pomoć u kreiranju vaše mentorske mreže, važno je da razmotrite četiri stvari.

Internet kao mesto za rad:

Da li je praktično koristiti bazu podataka na internetu kao pouzdan alat? Koliko je stabilan internet na vašoj lokaciji? Da li većina mentorki i učenica imaju elektronsku poštu i internet vezu?

Držanje baze podataka na serveru (hosting):

Da li imamo odgovarajući server za bazu podataka? Da li imamo informatičara koji zna kako da instalira i održava baze podataka? Da li imamo sporazum o pružanju podrške sa tim informatičarem ako nešto ne radi kako treba?

Dokumentacija i pisanje izveštaja:

Da li u svoje izveštaje uključujete statističku analizu? Koliko podataka želite da imate u izveštajima?

Instaliranje i uspostavljanje mentorske baze podataka KVINFO podrazumeva:

- Web-server
- Instaliran PHP 5 /MySQL i Apache 2
- Pristup instalaciji i raspakivanju baze podataka (privilegije pristupa)
- Podešavanje vremena, konfigurisanje i prilagođavanje alata individualnim potrebama.

PRENOŠENJE ISKUSTAVA U MENTORSKOJ MREŽI: PRISUSTVO U DIGITALNIM MEDIJIMA

Tim za komunikaciju organizacije ima ključnu ulogu u razvoju Mentorske mreže i često surađuje sa koordinatorima u cilju uspostavljanja komunikacije i strategije dopiranja do korisnika. Plan komunikacije treba da uzme u obzir potrebe mentorke i učenice i njihova iskustva sa uslugama koje pruža Mentorska mreža, ali isto tako treba da uključi viziju organizacije.

Moderna tehnologija je promenila način na koji se Mentorska mreža KVINFO razvija i komunicira. Tim za komunikaciju KVINFO je odgovoran za prisustvo u digitalnim medijima, za internet prezentaciju i informativni bilten, kao i za predstavljanje na TV, radiju i u štampu. KVINFO se ne reklamira i ne regrutuje zvanično mentorke i učenice. Prema tome, sada je prisustvo u digitalnim medijima isto tako važno kao što su nekada bili važni štampani materijali.

Tim za komunikaciju KVINFO je razvio brend za Mentorsku mrežu, logoe i slogane. Još jedan pomak za Mentorsku mrežu KVINFO bio je razvoj društvenih mreža, poput Fejsbuka, YouTube-a i Twittera. Međutim, mora se voditi računa da se obezbedi njihovo korišćenje na odgovarajući način i u skladu sa jasnim pravilima.

Evo nekoliko saveta za dobar timski rad između tima za komunikaciju i koordinatorki Mentorske mreže:

- **Razvijte jasnu radnu metodologiju.** Komunikacija može da bude kompleksna i neophodna u kratkom vremenskom periodu, tako da je važno jasno odrediti obim komunikacije i očekivanja u pogledu krajnjih rezultata. Tako se proces održava transparentnim i moguće je njime upravljati.
- **Dogovorite se o sredstvima komunikacije.** Mora da postoji dogovor o kanalima komunikacije sa mentorkama, učenicama i drugim zainteresovanim stranama.
- **Uvek nastojte da glavni sadržaj u kanalima komunikacije bude** koncizan i informativan, pouzdan i jednostavan za praćenje.

VODIČ ZA ORGANIZOVANJE UVODNE RADIONICE ZA UČENICE

Koordinatorica pozdravlja prisutne i svakoj učesnici daje priliku da kaže svoje ime i koliko dugo je deo Mreže. Zatim objašnjava da je svrha radionice da pripremi učesnice za ulogu učenice.

Koordinatorica ukratko predstavlja strukturu radionice. Na tabli predstavlja životnu priču i tri celine:

MODUL 1: Snovi i vizije vlastitog života učenice.

MODUL 2: Učenice i mentorke - uloge u odnosu.

MODUL 3: Učenice i Mentorska mreža.

Iskusni mentorski par predstavlja svoju priču kao studiju slučaja.

Govore o sledećem:

Sa kakvim su se pitanjima i izazovima mentorka i učenica susretale u mentorskom odnosu?

Kako je mentorka podržala učenicu da sama sebi pomogne ili je inspirisala?

Šta je bilo teško?

Šta je bilo zabavno?

Šta ih je iznenadilo?

Kakvo je sada stanje?

Šta je par dobio od odnosa do sada?

Ostavlja se vreme za pitanja i komentare učesnica mentorskom paru.

Koordinatorica zahvaljuje mentorskom paru na učešću.

Koordinatorica predstavlja MODUL 1:

Facilitatorica zatim deli papire na kojima piše naslov „Moj san je...“ i olovke.



Nastavljamo usredsređujući se na vaše snove i vizije koje biste želele da postignete. Sada su vaši snovi i sposobnost da ih verbalizujete najvažniji za vaš mentorski odnos. Zatim posvećujemo neko vreme pitanju kako možete da ostvarite te snove uz mentorkinu pomoć.

Sledećih pet minuta posvećujete tome da sami napišete koji su trenutno vaši snovi. Šta želite u svom životu baš sada. Reći ću vam kada istekne pet minuta.

Kada istekne pet minuta, od učesnica se traži da jedna po jedna ustanu i naglas pročitaju šta su napisale na svojim papirima.

Koordinatorica prikuplja sve papire i lepi ih na tablu.

Koordinatorica otvara plenarnu diskusiju:



Sada kada imamo mnogo snova na ovoj tabli, postavlja se pitanje kako vi, kao učenice, možete ostvariti te snove uz pomoć svoje mentorke.

Koordinatorica grafički prikazuje proces kroz koji prolaze mentorica i učenica: formulisanje a) sna ili cilja; b) ključnih događaja ili ciljeva; i c) aktivnosti.

Koordinatorica uzima studiju slučaja - jednu (eventualno dve, ako ima vremena) od onih koje se nalaze na tabli - i povezuje je sa procesom koji je upravo prikazala. Uključuje učesnice tako što ih pita kako se ovi snovi mogu ostvariti po njihovom mišljenju. Učesnice se na taj način podstiču da daju svoje mišljenje. Koordinatorica

objašnjava u toku plenarne diskusije da se snovi i ciljevi mogu promeniti vremenom i da se snovi mogu ostvariti na mnogo načina. Koordinatorica predstavlja sporazum o mentorstvu i plan aktivnosti koje prikazuje na slajdu: Mentorska mreža je izradila neke veoma specifične alate za mentorske parove kao pomoć u procesu ostvarivanja ciljeva i snova. Koordinatorica objašnjava sporazum o mentorstvu i plan aktivnosti i daje neke primere drugih učesnica.


Koordinatorica zaključuje diskusiju o sporazumu o mentorstvu i planu aktivnosti tako što pojašnjava da je za plan uvek odgovorna učenica, dok se alati primenjuju uvek u bliskoj saradnji sa mentorkom. Koordinatorica završava modul i povezuje ga sa sledećim tako što predstavlja iskustva Mentorske mreže u vezi sa izazovima koji se pojavljuju u ostvarivanju snova:



Treba da završimo sa ovim modulom, ali pre toga bih želela da kažem nešto o iskustvu koje imamo u pogledu izazova sa kojima može da se suoči mentorski par u procesu ostvarivanja snova učenice.

Često za mentorski par može da bude izazov da samo postigne dogovor o tome šta je moguće postići i o tome da li neki san izgleda realan ili ne. Takođe se može desiti da mentorka smatra da učenica ima prevelika očekivanja od same sebe i njihovog odnosa. Ili suprotno, učenica može da smatra da mentorka postavlja prevelike zahteve ili da ima prevelike aspiracije u ime učenice (po mogućnosti dati primere).

Postizanje zajedničkog razumevanja i slaganja o ovim stvarima je preduslov u većini mentorskih odnosa. Često mogu postojati kontradiktornosti između onoga što vi kao učenice sanjate i onoga što vaše mentorke procene. Međutim, razgovori o tim pitanjima između mentorke i učenice su često pozitivni i podsticajni, te pomažu u ostvarivanju početnih ciljeva. Naravno, za to je potrebno da mentorka i učenica imaju otvoren dijalog i da imaju razumevanja za očekivanja one druge.

 **Koordinatorica započinje MODUL 2** tako što ukratko predstavlja uloge u mentorskom programu - to je odnos sa uzajamnom obavezom u kojem su od najvećeg značaja komunikacija i dijalog. Što su mentorke i učenice svesnije svojih uloga, lakše je ostvariti dijalog:



Sada ste poradili na individualnim snovima i vizijama, a razgovarali smo i o tome kako da ostvarite svoje snove u saradnji sa mentorkama. Sledeći modul ovog kursa se konkretnije bavi vašim odnosom sa mentorkama. Kada ste deo mentorskog programa, preuzimate ulogu, bilo kao učenica ili kao mentorka.

Sada ćemo se usredsrediti na to kako vi vidite uloge mentorke i učenice. Molim vas da u manjim grupama porazgovarate o ulozi mentorke i ulozi učenice.

Koordinatorica deli učesnice u manje grupe i vodi računa o vremenu. Koordinatorica poziva grupe, jednu po jednu, da izveste o svojim razmišljanjima o navedenim ulogama. Koordinatorica zapisuje mišljenja na tablu. Koordinatorica završava tako što pita učesnice da li ima nekih iznenađenja, nedoslednih očekivanja, nerealističnih očekivanja za učenicu ili mentorku.



Sada ste predstavili vaše ideje o ulogama mentorke i učenice, a ja želim da završim ovaj modul tako što ću vam predstaviti naše ideje o ulogama, zasnovane na iskustvu koje imamo kao koordinatorke u različitim mentorskim odnosima.

Koordinatorica deli materijale na kojima su prikazane uloge mentorke i učenice i objašnjava ih. Takođe naglašava šta se ne očekuje od mentorke i učenice.

Videti primer Podsetnika za učenice u aneksu 2 Mentorske mreže KVINFO
(str. 47)

 **Na kraju koordinatorka daje prezentaciju o Mentorskoj mreži u okviru MODULA 3 .**



Kako možete najviše da dobijete od toga što ste učenica u Mentorskoj mreži? Kako možete da iskoristite koordinatora i druge u mreži da biste postigli svoje ciljeve? Želimo da vam omogućimo da osećate svoju poziciju učenice u mentorskoj mreži kao prednost, tako da izvučete maksimalnu korist iz tog iskustva.

Ovo su neke od činjenica: Koordinatorica pruža informacije o broju učenica, broju mentorki, broju kancelarija u Danskoj, vrsti raspoloživih aktivnosti umrežavanja, vrsti raspoloživih radionica i seminara, vrsti raspoloživih pod mreža itd.

Koordinatorica sumira pitanja, komentare i diskusiju koja se odvijala te večeri i predstavlja završnu vežbu:



Sada moramo da završimo radionicu i želela bih da razmislite o tome šta ste čule večeras i da se usredsredite na to šta ste naučile o ulozi učenice.

Koordinatorica stavlja 6 kartona sa odštampanim tekstom koji sadrži razmišljanja o glavnoj ulozi učenice i dva prazna kartona na veliki krug na podu. Na kartonima su napisane sledeće uloge:

Učenica:

1. Utvrđuje plan, 2. Govori o sebi / svojim snovima, 3. Određuje ciljeve, 4. Predusretljiva je i kritična, 5. Proaktivna je.

Učesnice dobijaju uputstvo da moraju izabrati one izjave za koje smatraju da su najvažnije za ulogu učenice, a ako smatraju da je nešto još važnije, to treba da napišu na praznim kartonima. Učesnice će zatim nekoliko minuta razgovarati sa drugim učesnicama o tome kako da odrede prioritete među kartonima i zašto misle da su neke izjave najvažnije. Koordinatorica poziva svaku grupu da podeli sa drugima o čemu su razgovarale.

Ako ima dovoljno vremena, vežba ponovo počinje sa sledećom najvažnijom izjavom i tako dalje. Koordinatorica dozvoljava učesnicama da se slobodno izraze, što je naročito važno za učesnice u programu. Koordinatorica zahvaljuje svima na učešću i deli listiće za evaluaciju.

VODIČ ZA ORGANIZOVANJE UVODNE RADIONICE ZA MENTORKE

Koordinatorica pozdravlja prisutne i svakoj učesnici daje priliku da kaže svoje ime, zanimanje i koliko dugo je deo Mentorske mreže.

Zatim objašnjava da je svrha radionice da pripremi učesnice za ulogu mentorke, inspiriše ih i da im ideje o tome kako da što bolje započnu mentorski odnos. Koordinatorica ukratko predstavlja strukturu radionice i na tabli predstavlja studiju slučaja i četiri celine:

MODUL 1: Interkulturalni susreti u praksi

MODUL 2: Dileme i rešenja

MODUL 3: Alati

MODUL 4: O Mentorskoj mreži

Životna priča je studija slučaja koju predstavlja iskusni mentorski par.
Govore o sledećem:

Sa kakvim su se pitanjima i izazovima mentorka i učenica susretale u mentorskom odnosu?

Kako je mentorka podržala učenicu da sama sebi pomogne ili je inspirisala?

Šta je bilo teško?

Šta je bilo zabavno?

Šta ih je iznenadilo?

Kakvo je sada stanje?

Šta je par dobio od odnosa do sada?

Ostavlja se vreme za pitanja i komentare učesnica mentorskom paru.

Koordinatorica zahvaljuje mentorskom paru na učešću.

MODUL 1 je usredsređen na interkulturalne susrete u praksi.

Koordinatorica vodi konverzaciju u pravcu vežbe «**Razmišljanja o vlastitim predrasudama**». Dobro je vežbu započeti primerima nekih predrasuda koje ima sama koordinatorica:



Razmislite o nekim predubeđenjima ili predrasudama koje možda imate. Razmislite o tome da su ove predrasude nešto na što biste želeli obratiti pažnju u mentorskom odnosu i koliko bi to moglo da bude teško za vas. Razmislite o tome jedan minut, a zatim podelite svoje misli sa mentorkom koja sedi do vas.

Koordinatorica zatim zahteva od mentorki da podele sa drugima o čemu su razgovarale.

Koordinatorica predstavlja MODUL 2 o dilemama i rešenjima:

Učesnice se dele u grupe od oko 3-4 mentorke. Koordinatorica daje svakoj grupi određeni broj slučajeva, koji su napisani na papiru (videti u nastavku). Slučajevi se bave različitim pitanjima koja se mogu javiti u mentorskom odnosu i od grupa se traži da razgovaraju o najmanje dva slučaja u sledećih 20 minuta.

SLUČAJ 1

Vaša koordinatorica vam je rekla da učenica treba da sa vama kontaktira i da preuzme inicijativu u zakazivanju prvog sastanka. Ali učenica vam se ne javlja. Kako reagujete?

SLUČAJ 2

Vi i vaša učenica ste imali nekoliko sastanaka i imate osećaj da ste vi ta koja određuje plan budućeg rada, a ne učenica. Šta radite po tom pitanju?

SLUČAJ 3

Vi i vaša učenica ste se sastali jednom i trebalo vam je dosta vremena da iplanirate taj sastanak. Vaša učenica sada odlaže drugi sastanak, jer je trenutno veoma zauzeta svojim obrazovanjem i poslom kod kuće. Kako reagujete na to?

SLUČAJ 4

Vaša učenica je počela da pohađa obuku za modnog dizajnera, ali nije završila. Sada želi da otvori svoju prodavnicu, ali nema mrežu u toj oblasti. Odbila je da radi sa dizajnerom koji već ima razrađen posao, jer želi da ima svoju prodavnicu. Sada traži pomoć od vas kao mentorke. Kako reagujete na očekivanja vaše učenice?

SLUČAJ 5

Učenica kaže da ima problema da kod kuće uradi zadatke koje dobije u školi. Zato vas moli da joj pomognete da ih uradi. Na koji način ćete pomoći učenici u ovakvoj situaciji?

SLUČAJ 6

Imate učenicu i veoma ste zadovoljni njom. Međutim, postoji jedan problem. Ona često postavlja lična pitanja i meša se u stvari koje su u potpunosti privatne po vašem mišljenju. Kako rešavate takvu situaciju?

Od svake grupe se zahteva da se usredsredi na dva konkretna slučaja (koja odredi koordinatorka). Ako grupa ima viška vremena, može odmah da nastavi da razgovara o preostalim slučajevima. Koordinatorka obaveštava grupe o tome da imaju 20 minuta da razgovaraju o različitim slučajevima. Nakon 20 minuta, koordinatorka okuplja učesnice, otvara plenarnu diskusiju i ispituje kako su grupe odgovorile na pitanja u slučajevima.

Kako su pojedinačne grupe odgovorile na pitanja u slučajevima? Da li postoji jedan odgovor ili više odgovora u ovim slučajevima? Da li se grupe slažu sa odgovorima drugih grupa u pojedinačnim slučajevima?

 **U MODULU 3 koordinatorka predstavlja sporazum o mentorstvu i plan aktivnosti na slajdu.**



U Mentorskoj mreži smo izradili neke veoma specifične alate za vas i učenice kao pomoć u procesu ostvarivanja ciljeva i snova.

Koordinatorica objašnjava sporazum o mentorstvu i plan aktivnosti i daje neke primere drugih učesnica. Facilitatorica završava prezentaciju tako što ističe vezu između sporazuma o mentorstvu i plana aktivnosti. Ona pojašnjava da je za plan uvek odgovorna učenica, dok se ovi alati primenjuju uvek u bliskoj saradnji sa mentorkom.

Zatim, koordinatorica započinje vežbu u kojoj objašnjava pripremu sporazuma o mentorstvu i plana aktivnosti.

Koordinatorica deli učesnice u parove i traži od njih da igraju uloge mentorke i učenice. Sada je zadatak para da sastave dva alata na osnovu želja i potreba učenice.

Koordinatorica vodi računa o vremenu. Parovi imaju **15 minuta** da urade vežbu.

Koordinatorica počinje razgovor tako što traži dobrovoljce koji će prokomentarisati svoje zaključke: *Da li neko od vas želi da podeli sa nama kako je uradio vežbu?*

Koordinatorica završava modul tako što navodi iskustva Mentorske mreže sa sporazumom o mentorstvu i planom aktivnosti i načinom na koji su ih mentorke koristile.

Zatim povezuje temu sa sledećim modulom tako što predstavlja Mentorsku mrežu koristeći power point.

MODUL 4 se bavi vezom sa Mentorskom mrežom.

Modul 4 pruža važne informacije o Mentorskoj mreži. Dobro je za mentorke da budu upoznate sa veličinom i delokrugom mreže, kako bi mogle da shvate na koji način će i one same imati koristi od tog iskustva. Koordinatorica pruža informacije o broju učenica, broju mentorki, broju kancelarija u Danskoj, vrsti raspoloživih aktivnosti umrežavanja, vrsti raspoloživih radionica i seminara, vrsti podmreža koje su proizašle iz Mentorske mreže.

Koordinatorica dozvoljava učesnicama da se slobodno odgovore na pitanje šta je bilo naročito važno za učesnice u večerašnjem programu? Koordinatorica zahvaljuje svima na učešću i deli listiće za evaluaciju.

MENTORSTVO I UMREŽAVANJE U POLITICI

Nedovoljno žena, a svakako nedovoljno žena iz manjinskih zajednica, uključeno je u politički život; takav je slučaj u Danskoj, i u ostalim zemljama EU. Godine 2008/2009 obeležena je stogodišnjica prava žena u Danskoj da glasaju na lokalnim izborima i izbor prvih ženskih odbornika u lokalnim odborima. U okviru proslave, Mentorska mreža KVINFO, u partnerstvu sa opštinom Kopenhagen, upustila se u prvi program političkog mentorstva osmišljenog da podstakne jednaku političku zastupljenost i učešće imigrantkinja na lokalnom nivou.

Prvi model političkog mentorstva obuhvatao je 15 političarki (mentorki) koje su savetovale i usmeravale 15 imigrantkinja (učenica) koje imaju interes za politiku ili su već bile uključene u politiku u široj oblasti Kopenhagena. Program je pružio jedinstvenu mogućnost imigrantkinjama u Danskoj i političarkama na najvišim funkcijama iz različitih partija u danskom parlamentu da se upoznaju i razgovaraju o potrebama, opcijama i potencijalu. Inicijativa je pokrenuta 5. marta 2009. i trajala je do oktobra 2009. Navedeni ciljevi su obuhvatili: podsticanje učešća učenica u politici preko kontakata sa ključnim političkim mrežama; povećanje interesa za politiku među imigrantkinjama kroz deljenje znanja i iskustava sa mentorkama; promovisanje dijaloga između učenica i mentorki u cilju jačanja sposobnosti donošenja odluka; podsticanje većeg učešća u politici među imigrantkinjama na sledećim opštinskim izborima koji se održavaju u novembru 2009. Pet učenica su učestvovala na izborima, a tri su bile izabrane. Inicijativa je imala veliki uspeh i mentorski model KVINFO sada koristi Evropski ženski lobi (EWL) širom Evrope i druge organizacije u Jordanu, Butanu, Tanzaniji i Malaviju.

MENTORSTVO I UMREŽAVANJE U PREDUZETNIŠTVU

Organizacije u Maroku i Portugalu koriste mentorski model i alate KVINFO kako bi podržali žene i muškarce iz marginalizovanih grupa, koji imaju san da postanu uspešni preduzetnici. Mentorsko iskustvo je osmišljeno tako da učenice postignu odgovarajuće poslovne veštine i izgrade profesionalne mreže.

Parovi rade „jedan na jedan“ u toku jedne godine na ključnim poslovnim ciljevima učenice i na jačanju njenog preduzetničkog duha. Cilj je da se učenice osposobe da započnu vlastiti posao i da podržavaju jedna drugu kao deo veće poslovne zajednice.

FINALNA KONTROLNA LISTA ZA USPOSTAVLJANJE MENTORSKE MREŽE

Ovo je kontrolna lista koja obuhvata neke ključne aktivnosti koje treba uzeti u obzir:

- Jasni su ciljevi koje će mentorska mreža težiti da ostvari.
- Utvrđene su potrebe ciljne publike - učenica.
- Utvrđene su potencijalne mentorke.
- Utvrđene su potencijalne učenice.
- Isplaniran je proces utvrđivanja individualnih potreba učenice.
- Isplaniran je način određivanja individualnih vještina i sposobnosti mentorke.
- Utvrđen je način uparivanja mentorki i učenica.
- Utvrđen je proces stalnog pružanja informacija i podrške mentorkama i učenicama, uključujući i način medijacije i rešavanja eventualnih konflikata.
- Izrađen je plan obuke sa ciljem da se zadovolje potrebe mentorki i učenica.
- Utvrđeni su ključni indikatori učinka i metoda evaluacije mentorskog odnosa.

Na operativnom nivou treba da uzmete u obzir i sledeće:

- Vremenski okvir za implementaciju mentorske mreže.
- Budžet za implementaciju mentorske mreže.
- Logističke zahteve za implementaciju mentorske mreže (npr. privatnost, tehnologija, strategija komunikacije).
- Podršku svih relevantnih zainteresovanih strana u implementaciji mentorske mreže.

SPORAZUM O MENTORSTVU

Ovaj Sporazum o mentorstvu je sklopljen između:

Učenice

Mentorke

Naša koordinatorka je

Ovim sporazumom potvrđujemo svoju saglasnost u pogledu sledećeg:

- Cilj nam je da razvijemo odnos zasnovan na poštovanju.
- Cilj nam je da ostvarimo dijalog kako bismo jedna drugu razumele u tome kako gledamo na stvari.
- Ako budemo imale poteškoća u mentorskom odnosu, nastojaćemo da o tome razgovaramo i pokušaćemo da pronađemo rešenje.
- Naš odnos je poverljiv, što znači da ne razgovaramo o sadržaju naših razgovora ni sa kim drugim. Možemo da odlučimo da podelimo svoja razmišljanja i iskustva sa koordinatorkom.
- Nećemo razmenjivati poklone.
- Nećemo čekati da druga nazove ili piše.
- Preuzećemo inicijativu u međusobnom kontaktiranju.
- Držaćemo se dogovora u vezi sa sastancima.
- Nastojimo da jedna drugu motivišemo i da postignemo ono što smo se dogovorile.

Sastajaćemo se najmanje jednom mesečno. Između sastanaka ostajemo u kontaktu na ovaj način (putem SMS poruka, elektronske pošte, telefona, skajpa):

.....

SVRHA MENTORSKOG ODNOSA JE

(označite najviše četiri odgovora)

- Dobiti podršku u obrazovanju (domaći zadaci, pomoć itd)
- Započeti obrazovanje
- Biti primljen kao pripravnik
- Zaposliti se
- Zaposliti se u skladu sa kvalifikacijama učenice
- Proširiti društvenu mrežu
- Proširiti profesionalnu mrežu
- Steći bolji uvid u kulturu tržišta rada
- Imati koristi od toga što imamo nekoga sa kim možemo da razgovaramo i ko će nas saslušati
- Povećati samopouzdanje i veru u vlastite sposobnosti
- Ostalo
-
-
-
-

PODSETNIK ZA UČENICE

Mentorski odnos sa mojom mentorkom trajaće oko **12 meseci**. **Sastajaću se sa svojom mentorkom najmanje jednom mesečno** i održavaću kontakt sa njom u periodu između sastanaka.

Zapamtila sam sledeće:

Mentorka radi taj posao volonterski. Nije plaćena da se sa mnom sastaje, već to radi zato što želi da pruži podršku drugoj ženi.

Mentorka će mi pružiti podršku i savet u skladu sa mojim snovima i ciljevima u životu.

Mentorka je partner za razgovor. Ja odlučujem o tome da li da koristim njen savet ili ne. O tome mogu otvoreno razgovarati sa svojom mentorkom.

Daću sve od sebe da izgradimo dobar mentorski odnos. To znači da ću poštovati naše dogovore o sastancima i javiću se da ih otkažem ako ne mogu da dođem. To isto znači da ću nastojati da moji ciljevi budu što konkretniji za moju mentorku.

Mentorka i ja smo odgovorne za razvijanje našeg odnosa.

Učestvovaću u uvodnoj radionici za učenice.

Kontaktiraću koordinatorku ako u mentorskom odnosu naiđem na poteškoće ili izazove.

Učestvovaću u praćenju i evaluaciji mentorskog odnosa. To uključuje i potpisivanje sporazuma o mentorstvu i popunjavanje konačne evaluacije.

Podeliću svoje iskustvo i uspehe sa svojom koordinatorkom.

Vodiću računa o tome da moji podaci za kontakt budu ažurirani.

SA 57 ZEMALJA UČESNICA IZ EVROPE, CENTRALNE AZIJE I SEVERNE AMERIKE I 11 PARTNERA IZ AZIJE I MEDITERANA, OEBS PREDSTAVLJA NAJVEĆU SVETSKU REGIONALNU ORGANIZACIJU ZA BEZBEDNOST. ONA NUDI FORUM ZA POLITIČKE PREGOVORE I DONOŠENJE ODLUKA U OBLASTI RANOG UPOZORAVANJA, SPREČAVANJA SUKOBA, UPRAVLJANJA KRIZOM I POST-KONFLIKTNU REHABILITACIJU. OEBS IMA SVEOBUHVTAN PRISTUP BEZBEDNOSTI I BAVI SE ŠIROKIM SPEKTROM BEZBEDNOSNIH PITANJA, UKLJUČUJUĆI I KONTROLU NAORUŽANJA, MERE ZA IZGRADNJU POVERENJA I BEZBEDNOSTI, LJUDSKA PRAVA, NACIONALNE MANJINE, DEMOKRATIZACIJU, STRATEGIJE POLICIJSKOG RADA, BORBU PROTIV TERORIZMA, TE EKONOMSKE I EKOLOŠKE AKTIVNOSTI.

**Organizacija za evropsku
bezbednost i saradnju**
Odsek za rodnu ravnopravnost
Kancelarija Generalnog sekretara
Sekretarijat OEBS
Wallnerstrasse 6
1010 Beč, Austrija
E-mail: equality@osce.org
www.osce.org/gender



Organization for Security and
Co-operation in Europe