
СТАТИИ

МЕНТОРСКИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ: КАК ДА ГИ НАПРАВИМ РАБОТЕЩИ И ЗАЩО ТОВА Е ВАЖНО*

*Марк Фог, Ричард Л. Гейбриъл, Маргрит Лент Паркър***

Настоящата статия идентифицира елементите, които формират успешните менторски взаимоотношения. Предлага съвети за това какво да правят добрите ментори и техните ученици (наставляваните), изведени от впечатленията на хора, които са имали успешни менторски взаимоотношения.

Най-популярните и уважавани юристи имат много общи черти. Те са интелигентни, съобразителни, убедителни, умеят да слушат и да възприемат информация от коренно различни източници. Те са професионалисти, етични и вещи в успешното разрешаване на проблеми. Повечето от тях са усетили ползите от работа с отлични ментори – чрез официални менторски програми или чрез неформални взаимоотношения, които са се развили с течение на времето.

Опитът показва, че успешните менторски взаимоотношения по принцип имат общи елементи. Целта на настоящата статия е да посочи тези елементи и да обясни защо успехът на менторските взаимоотношения има значение за успеха на юриди-

* Статията е публикувана в The Colorado Lawyer, October 2013, Vol. 42, № 10. Преводът е предоставен от Българския институт за правни инициативи.

** Марк А. Фог е главен юридически директор на COPIC, последният президент на Колорадската адвокатска колегия и член на Координационния съвет по професионализъм на КАК/ДАК. Ричард Л. Гейбриъл е съдия в Апелативния съд на Колорадо и също член на Координационния съвет по професионализъм на КАК/ДАК. Маргрит Лент Паркър е бивш съдебен помощник на съдия Уилям Бийман от Окръжния съд на окръг Уайоминг и на председателя на Върховния съд на Колорадо съдия Мери Мъларкий. Понастоящем е сътрудник в Kennedy Childs P. C. Авторите са членове на работната група, посветена на менторството, към Председателската комисия за юридическата професия.

ческата професия в дългосрочен план. Статията започва с обяснение на нуждата от засилен акцент върху менторството, особено в днешната силно конкурентна юридическа среда. Дискусията продължава с подновения интерес към менторството в професията и представя някои от актуалните менторски програми, включително новата Менторска програма за адвокати в Колорадо (МПАК). Предлагат се съвети на основата на дейността на добрите ментори и на впечатленията на техните ученици от успешни менторски отношения. Статията завършва с обобщение защо менторството е важно за юридическата професия.

Нуждата от менторство

Идеята за наставничество в юридическата професия е стара колкото самата нея. Наистина далеч преди въвеждането на адвокатските изпити новопостъпилите адвокати са се учили на занаят, като са чиракували при практикуващи адвокати.¹ С отдалечаването на юридическото образование от този вид обучение в практиката институцията на юридическия факултет се развива до академичното начинание, което е днес.²

Заради фокуса на юридическото образование върху науката някои по-формални менторски програми в съответната адвокатска колегия се опитват да запълнят празнината от практическо обучение. Редица кантори например разработват програми, в рамките на които новоназначен адвокат бива разпределен към по-опитен колега от фирмата. Подобни програми даваха добър старт, защото предоставяха на младшия адвокат (стажант-адвоката) професионалист, към когото първоначално да се обърне за помощ. Понякога тези официални отношения прерастваха в дългосрочни професионални контакти. В други случаи младите професионалисти адвокати често имаха късмета да развият неформални, но по-дългосрочни менторски взаимоотношения с други адвокати, с които са работили. Независимо от професионалната пътека, по която те поемаха, онези, които търсеха успешни менторски взаимоотношения, очевидно доста добре успяваха да ги намерят.

¹ Вж. **Scalia et al.** A Brief Comparison of the Training and Accreditation of Lawyers in the United States and the United Kingdom. 2 Discussion Paper. Anglo-American Legal Exchange, Sept. 2005 (на разположение у авторите) (обяснява се, че в Съединените щати от края на XVIII век юридическото образование се е състояло от система от неформални стажове в правните кантори и че юридическите факултети произлизат от тази система и в крайна сметка еволюират от практическо обучение в академично начинание).

² Пак там.

В последните години обаче юридическият свят се промени неузнаваемо. Фокусът на канторите върху финансите и „правото като бизнес“ измести фокуса от менторството. Съдружниците и сътрудниците са по-загрижени за начислените часове и трупането на печалба. Затова много често не остава време за изграждане на успешно менторство.³ Освен това конкурентният пазар на юридически услуги повлия негативно на подобни отношения. В не съвсем далечното минало опитните адвокати не се замисляха много дали да заведат по-млад колега да гледа разпит на свидетел, процесуални действия или съдебни прения; сега опитният адвокат трябва да се замисли как би реагирал клиентът, като види двама адвокати в едно заседание (дори когато младият адвокат присъства там безплатно).⁴

³ Вж. **Campbell**. Mentoring – An Unmet Challenge. – The Colorado Lawyer, July 2011, vol. 40, 99. Вж. също **Derocher**. Mentoring, Changing Programs for Challenging Times. – Bar Leader, Winter 2011, 6, 8: „[много] адвокатски колегии се захващат с менторството, за да се опитат да запълнят нарастващата празнина в кантори из страната, места, където менторството е било дългогодишна традиция... Това усещане [на канторите, които се провалят в менторството] е част от продължаващата културна промяна в юридическата професия, която се отразява на менторството във време, когато то е извънредно необходимо. Някои от тези празнини в наставничеството започват да се появяват в юридическите факултети... В много факултети вече не се преподават практическите аспекти на индивидуалната практика и тази на малката кантора във време, когато повече адвокати – най-вече по необходимост – се насочват към подобна практика.

Вж. също **Scalia**, бел. под линия № 1.

При все това качеството на менторството в юридическите кантори или в държавните институции не е нито регулирано, нито координирано както от страна на професията, така и на факултетите, а някои адвокати не получават менторство въобще. Дори новоназначените адвокати, които имат късмет да работят в кантори с официални менторски програми, е вероятно да получат по-малко обучение там, където, както често се случва, канторите са мотивирани да се съсредоточат повече върху финансовия резултат. Сътрудниците, които трябва да работят повече, за да удовлетворят повишаващите се изисквания за работни часове, вероятно по-малко получават менторство от страна на опитни адвокати.

⁴ **Gallagher, Sienko, Jr.** Put Me In Coach! Mentoring and Coaching at Today's Law Firm. – The Professional Lawyer, 2008, vol. 18, 1, 24:

„Тъй като от адвокатите все повече се изисква да отработват повече начислени часове, възможностите младите адвокати да се учат чрез практика биват елиминирани. В предишни години не беше необичайно старши адвокат да включи млади адвокати в работите на клиентите. Разпитът на свидетели се ползваше за обучение на няколко млади адвокати, като всички имаха въз-

Подобни последици не се ограничават само до адвокатите в частния сектор.⁵ Юристите в публичния сектор също виждат как пропада възможността да бъдат наставници на нови колеги. Във времена на бюджетни съкращения и увеличена индивидуална натовареност възможностите и ресурсите на юристите в публичния сектор за менторство на новоназначени служители се стопяват драстично.

Може да звучи иронично, но тъкмо тази икономическа и конкурентна действителност подчертава силната нужда от ефективно менторство.⁶ Значителен брой млади хора, които завършват юридическите факултети, трудно си намират работа в правната сфера и все повече започват самостоятелна практика, често без да имат ментор, към когото да се обърнат за съвет. По същия начин конкурентната правна среда довежда до упадък на професионализма и колегиалността сред адвокатите⁷, а юридическата практика става все по-специализирана и сложна – което изисква повече, а не по-малко менторство.

Макар юридическите факултети да наблягат все повече на експериментално учене и професионализъм, те просто не разполагат с времето или с ресурсите да обучават бъдещите юристи как да се справят с ежедневните въпроси, с които адвокатите се сблъскват на практика. Например как да постъпят с непрофесионална насрещна страна (или труден съдружник); как да се отнасят с нетърпелив или ядосан съдия или клиент; как да извършат проверка за конфликт на интереси; как коректно да начисляват отработеното време. Юридическите факултети също нямат ресурса да преподават бизнес аспектите на юридическата практика, включително как да мислиш като собственик на бизнес; как да разпознаваш, да развиваш и ползваш източници на препоръки; и в среда, в която алтернативните подходи за определяне на размера на възнаграждението стават все по-популярни, как да ползваш подобни подходи ефективно и икономически изгодно (например при ефикасна работа в екип).

Всички тези въпроси буквално „плачат“ за разработването на добри менторски взаимоотношения. За щастие, адвокатурата откликва.

можност да мислят, да се учат и да се развиват ежедневно. Днес има такъв натиск от страна на клиентите за контрол върху разходите, че младшите адвокати са губещи от липсата на подобни индивидуализирани възможности за обучение.

⁵ Вж. **Campbell**, бел. под линия № 3, с. 99.

⁶ Вж. **Derocher**, бел. под линия № 3, с. 8.

⁷ Вж. общо **Gabriel**. Professionalism in Today's Competitive Legal Market. – The Colorado Lawyer, June 2010, vol. 39, 65.

Възраждане на менторството в Колорадо

Практикуващи адвокати от страната и Колорадо осъзнават съществената важност на менторството в съвременната юридическа професия. Юридическите кантори, адвокатските колегии и асоциации откликват на идеята. Тук, в Колорадо, може би най-видима и успешна сред официалните менторски програми (извън адвокатските кантори) е Менторската програма на Денвърската адвокатска колегия (ДАК).⁸ Многобройни местни и специализирани адвокатски обединения в Колорадо също са разработили менторски програми с различна степен на успех и устойчивост.⁹

През 2011 г. председателят на Върховния съд на Колорадо Майкъл Л. Бендър свиква Председателска комисия за юридическата професия. Една от работните групи на комисията е натоварена със задачата да проучи и оцени възможностите за разработване на щатска менторска програма, подобна на тези, приети в други щати.¹⁰

МПАК е резултат от усилията на работната група по менторството. Директорът на МПАК Джон Бейкър направлява тази нова платформа, чрез която юридическата общност може да развива менторската култура в Колорадо. Предназначена да допълва и подкрепя вече съществуващи програми и да стимулира

⁸ Вж. denbar.org/index.cfm/ID/21197/DBA/Mentoring-Program.

⁹ Например неофициално проучване на авторите през 2011 г. показва няколко групи, които имат различни видове менторски програми, дейности или други начини за свързване на млади адвокати с ментори, включително Юридическия факултет на Университета на Колорадо, Юридическия факултет на Университета на Денвър, секцията по семейно право на Колорадската адвокатска колегия, Колорадската асоциация на служебните защитници, Адвокатската колегия на окръг Лаример, местните структури на Азиатско-тихоокеанската американска асоциация на юристите и Южноазиатската асоциация на юристите в сътрудничество, Колорадската асоциация на жените юристи и Колорадската асоциация на процесуалните представители.

¹⁰ Вж. например Програмата за преход към юридическа практика на Щатската адвокатска колегия на щата Джорджия, www.gabar.org/membership/tilpp/index.cfm; Менторската програма на Комисията по професионализъм на Върховния съд на щата Илинойс, ilsccp.org/mentoring/mentoring_index.htm (посоченият интернет адрес не съществува, информацията се намира на адрес <https://www.2civility.org/programs/mentoring/>, бел. прев.); Менторската програма от адвокати за адвокати на Върховния съд на щата Охайо, www.supremecourt.ohio.gov/AttySvc/mentoring; Обучителна програма за наскоро вписани адвокати на Щатската адвокатска колегия на щата Юта, utahbar.org/nltp (посоченият интернет адрес не съществува, информацията се намира на адрес <http://www.utahbar.org/members/nltp-program-information/>, бел. прев.).

появата на нови менторски програми, МПАК осигурява централно ресурси и подкрепа, които местните колегии и други организации на юристи могат да използват, за да предложат по-добри услуги и повече ползи на своите членове именно чрез такива програми/инициативи.¹¹ МПАК предлага също и структура на менторска програма с предложения и съвети за започване и развиване на менторски взаимоотношения.

Всяка менторска програма е важна; самото ѝ съществуване обаче не означава, че ще се осъществи успешна менторска връзка. Така възниква въпросът какво правят най-добрите ментори и наставлявани, за да осигурят успеха на тези взаимоотношения.

Какво правят добрите ментори

В медицинската професия лесно се разпознава лекар, който се е обучавал под ръководството на определен ментор. Специфична хирургическа техника или следването на определен медицински протокол лесно идентифицира група талантиливи лекари, които са се учили от експерт в медицината.

Макар да не е лесно да се разпознаят черти и умения, научени от конкретен ментор в юридическата професия, юристите – продукт на великолепно правни ментори, са разпознаваеми, защото са възприели ценности като отдаденост на клиентите, чест и ангажиране в професията, достойнство и колегиалност. Те са умели и внимателни в упражняването на професията.

Какво вършат изявените ментори в областта на правото? Разсъждавайки по този въпрос, авторите взеха предвид собствения си опит и интервюираха няколко адвокати и съдии, които са си спечелили заслужена репутация на добри ментори – съдия Брус Кембъл, Дейвид Фъргюсън, Дейл Харис, Патриша Джарзобски, съдия Алън Лоуб, съдия Елизабет Старс, Мариана Виелма и Брук Уиник. Може би не е изненадващо, че в тези интервюта изплуваха някои общи теми. Следват няколко коментара за качествата, стила и методите на успешните ментори, които си струва да се отбележат.

- Успешните ментори осъзнават важността на това да предадат на хората, които наставляват, ценности като вярност към клиентите, чест, достойнство, отдаде-

¹¹ Организациите, които в момента участват в менторски програми под шапката на Менторската програма за адвокати в Колорадо (МПАК), включват Денвърската адвокатска колегия, Прокуратурата на 17-и съдебен окръг, Адвокатското сдружение „Минору Ясуи“, Адвокатската колегия на окръг Лаример и Колорадската асоциация на защитниците. Близо дузина други местни адвокатски колегии, обединения, кантори и други юридически организации в щата обмислят или планират да участват в МПАК от 2014 година.

ност и колегиалност и имат склонност да правят това чрез личен пример. Например, както изтъква Брук Уиник, наставляваният „трябва да вижда, че сте ангажиран с клиента и неговия проблем, независимо от това дали клиентът е изпълнителен директор на национална корпорация, или скърбяща вдовица“.

- Успешните ментори разбират, че самите менторски взаимоотношения служат като образец за отношенията, които младият адвокат ще изгражда с клиенти и опоненти в бъдеще, и тези ментори се съобразяват с това.

- Успешните ментори са искрено загрижени за лицата, които наставляват – както в личен план, така и по отношение на израстването им като адвокати. Тези ментори отделят време да се запознаят с интересите на своите ученици извън правото. Насърчават лидерството и службата в полза на обществото сред хората, на които са ментори. Инвестират време и енергия в развитието и добруването на лицата, на които са ментори. В резултат, както отбелязва съдия Кембъл, страхотните ментори може да не си спомнят всяка сделка или дело в своята кариера, но помнят хората, на които са били ментори.

- Успешните ментори знаят, че доверието е крайъгълният камък на успешните менторски взаимоотношения. В този смисъл конфиденциалността на връзката е от изключителна важност. Наставляваният трябва да се чувства удобно да се обърне към ментора с проблеми или грижи, бидейки убеден, че менторът няма да го съди строго, ако зададе прост или наивен въпрос, и няма да използва този случай в контекста на атестация или оценяване.

- Успешните ментори разбират, че поне в началото може и да изглеждат застрашителни в очите на наставляваните. Менторите активно им помагат да преодолеят това усещане, като търсят контакт и отправят послание, че комуникацията с наставляваните е винаги добре дошла. Съдия Лоуб разказва история за времето, когато е бил млад адвокат в кантората на Дейвис Греъм и Стъбс. Дик Дейвис, един от основателите на кантората, предложил да го закара до тях. По-късно се превърнало в рутина Лоуб да пътува до дома си с Дейвис. Фактът, че легенда в правото като Дейвис се отнася по този начин към млад сътрудник, оставил трайно впечатление у Лоуб.

- Успешните ментори са на разположение на хората, които наставляват, и свободно споделят своето време и опит. Това обаче не означава, че всяко менторско взаимоотношение изисква доживотен ангажимент или прекомерно много време. В действителност някои твърде успешни менторски взаимоотношения включват само спорадични и много кратки, но въпреки това ценни контакти. Успешните менторски взаимоотношения са това, което лицата и техните ментори взаимно искат да бъ-

дат. Независимо от обхвата на подобни отношения обаче всички успешни ментори инстинктивно разпознават молбата за помощ, като например „Дали ще имаш минута да обсъдим нещо?“. И откликват своевременно. Разбират още, че преподаването включва не само традиционни правила и процедури, но също и мъдрост, и преценка, които идват с опита, и щедро споделят научените уроци в училището на живота.

- Успешните ментори предават на своите ученици повелята на първото изречение от Правило 1.1 от Кодекса за професионално поведение на Колорадо: „Адвокатът дължи компетентно представителство на своя клиент“¹². Те помагат на своите ученици, като им предоставят средствата, нужни, за да се спазва тази повеля. В това отношение личните срещи за изглаждане на комуникативните умения и обсъждане на правни анализи са жизненоважни.

- Когато успешните ментори работят със своите ученици, за да постигнат положителен резултат за клиент, те не бързат да им кажат, че отличните резултати не биха били постигнати без тяхната помощ. Напротив, когато се налага, успешните ментори предоставят градивна обратна връзка, дават предложения за подобряване на работата и показват лично как се прави това. Те разбират, че юридическата практика изобилства от подходящи за преподаване моменти, от които могат да се възползват. В тези моменти добрите ментори отделят време, за да обяснят защо са постъпили по даден начин, какви алтернативни варианти са обмисляли и какви са ползите и рисковете от всяка алтернатива. От подобно общуване наставляваните научават с какво техните ментори се справят най-добре (а вероятно и в какво не са чак толкова добри) и развиват свой собствен подход към сходни проблеми. По този начин наставляваните научават, че един подход не приляга на всеки проблем, с който адвокатът ще се сблъска, както и че един подход не приляга на всички клиенти или други участници в съдебната система, с които адвокатът ще общува. Мариана Виелма нарича способността да правиш подобни разграничения „приспособимост“ – умение, което всички успешни адвокати трябва да притежават.

- Успешните ментори насърчават учениците си да се обръщат към тях не само с проблеми, но и с възможни решения. Помагайки в преценката на трудни ситуации и потенциални решения, менторите учат наставляваните от тях да мислят критично и сами да решават проблеми, което представлява по-удовлетворяващ и продуктивен опит за наставлявания.

- Успешните ментори са добри слушатели. Те разпознават несигурността и съмненията на младия юрист и приемат подобни усещания за напълно нормални и уместни. Освен това предлагат път за преодоляване на тази несигурност.

¹² Кодекс за професионално поведение на Колорадо, правило 1.1.

- Успешните ментори приветстват спора и несъгласието от страна на наставяваните. В редица случаи менторските взаимоотношения са един продължаващ диалог, а не лекция. Дискусиите правят връзката по-удовлетворяваща както за ментора, така и за наставявания.

- Когато работят с наставяваните, успешните ментори се уверяват, че учениците им разбират мястото на своята работа в голямата картина и как тя допринася за каузата на клиента им. Едно от най-честите оплаквания на младите юристи е, че им се дават само „парчета“ от дело или сделка, без да им се обяснява как отделните парчета формират цялостния казус. Всъщност всички са заинтересувани младите юристи да бъдат осведомени за голямата картина – само така те биха могли да допринесат по същество при обсъждане на стратегията по делото. Освен това, като получават достъп до цялостната картина, младите юристи се учат как да управляват едно дело или една сделка от началото до края. От това умение те ще се нуждаят, когато станат водещи адвокати по дела. Обратно, когато на младите юристи се отказва достъп до цялостната картина, те са много по-слабо въввлечени в каузата на клиента и се чувстват като заменяеми служители вместо като професионалисти и важни членове на екипа, каквито са.

- Успешните ментори учат наставяваните как да делегират ефективно. Това е умение, което адвокатите трябва да притежават с напредъка на кариерата си.

- Успешните ментори осъзнават, че дори в съвременния конкурентен юридически пазар, където начислените часове и натрупаната печалба получават толкова голямо внимание във фирмената среда, менторството не е само професионално задължение, но и смислено бизнес решение. Доброто менторство учи наставявания да практикува право ефективно и ефикасно, което е от икономически интерес за всяка организация. Освен това успешните ментори често споделят, че адвокатите, на които някога са били ментори, по-късно стават отличен източник за препращане на нови клиенти.

- Успешните ментори въвличат в по-голяма степен наставяваните в делата и сделките, включително като ги водят на първоначалните срещи с клиенти. Освен това тези ментори отделят време да обяснят на клиентите си ролята, която ще имат наставяваните, различните почасови ставки, които ще бъдат начислени, както и това, че менторът ще се погрижи клиентът да не бъде таксуван двойно. Подобни разговори утвърждават ролята на наставяваните в обсъжданите въпроси, както и доверието на менторите в тях. Важно е също, че разговорът въвежда наставявания в отношенията с клиента.

- Успешните ментори разбират идеята за наставничеството, която включва и препоръчване на тези, в които менторите виждат потенциал и талант, пред други адвокати, пред настоящи и потенциални клиенти. Подобно застъпничество отразява инвестицията на менторите в хората, които наставляват, и изразява чувството на доверие и уважение, което е безценно за укрепване на менторските взаимоотношения и за подхранване на усещането за професионална стойност у младите адвокати. Нещо повече, такова застъпничество предоставя уникалната възможност да се насърчи включването и многообразието в юридическата професия, особено когато утвърдени адвокати имат възможност да поощряват жени, цветнокожи адвокати и други, които във времето са се сблъскали с предразсъдъците в кариерното израстване в юридическата професия и бизнеса.¹³

Какво правят добрите наставлявани

Авторите интервюираха също и редица наставлявани, които са имали успешни менторски взаимоотношения в рамките на една или повече официални програми, включително такива, които в момента са под покровителството на МПАК. Не е изненада, че тези наставлявани също като успешните ментори посочват някои общи теми, които бележат техните взаимоотношения с менторите.

- В началото на менторските взаимоотношения успешните наставлявани полагат усилие да установят по какъв начин менторът и наставляваният ще работят най-пълноценно. Например някои предпочитат по-структуриран подход и се придържат към формата на менторската програма на МПАК. Този подход позволява на ментора и на наставлявания да проследяват разговорите си, улеснява дискусиите по теми, които ги интересуват и които двамата иначе не биха обсъдили. Други ментори и наставлявани предпочитат по-неформален подход, като развиват отношенията си постепенно. Всеки от двата подхода може да бъде успешен, стига менторът и наставляваният да споделят общо виждане за това как следва да функционират менторските им взаимоотношения.

- Успешните наставлявани обикновено изясняват още в началото кой ще отговаря за насрочването на срещи между двамата, като по този начин осигуряват непрестанния напредък на взаимоотношенията. По принцип наставляваните се захва-

¹³ **Reeves.** Five Principles for Creating Diversity in Law Firms. – The Practical Lawyer, Oct. 2002, 46 (отбелязва, че менторството доказано предоставя по-добър достъп до професионални възможности и мрежи за намиране на клиенти, до които адвокати от малцинствата традиционно не са имали достъп).

щат с тази задача, а менторите, които често имат по-взискателни откъм време ангажменти, приветстват съдействието и усилието им да поддържат отношенията в график.

- Успешните наставявани имат склонност да обмислят конкретните области, в които биха искали да получат насоки, и споделят своите цели за взаимоотношенията с менторите си. Това помага за структуриране на връзката и гарантира, че наставяваните ще получат това, от което се нуждаят и което искат. Успешните наставявани споделят, че техните ментори приветстват мнението им за това къде най-добре да насочат менторските взаимоотношения. Иначе менторските взаимоотношения биха били запуснати и непродуктивни.

- Успешните наставявани с желание споделят своя опит и притесненията си, но са и добри слушатели дори когато посланието на ментора се улавя трудно. Повечето от интервюираните наставявани акцентират колко ценно е било да имат отдаден ментор, с когото да споделят не само мечтите и стремежите си, но и слабостите си. В този смисъл успешните наставявани ценят откровеността на ментора особено когато изслушва притесненията им относно дадено професионално предизвикателство и им разяснява по професионален начин защо подходът към дадена ситуация не е непременно най-добрият.¹⁴

- Макар официалните менторски програми да не могат да гарантират идеално съответствие, успешните наставявани разбират, че с разпределените им ментори вероятно ги свързват и други общи неща освен образованието и юридическата практика. Тези наставявани активно търсят подобни сходства, което води до по-лесно изграждане на успешни взаимоотношения дори сред адвокати, които са били непознати, преди менторската програма да ги свърже.

- Успешните наставявани уважават времето на своите ментори. Макар менторите да имат задължение да се срещат с тях, особено в официалните програми, истината е, че като по-старши адвокати те съвместяват повече ангажменти. Наставяваните са в правото си да очакват, че менторите им ще отделят адекватно количество време на менторските взаимоотношения, но успешните наставявани имат

¹⁴ По отношение на този тип разговори една от наставяваните, които авторите интервюираха, сподели, че според нея по-добрите менторски взаимоотношения са тези с адвокати, които не са непосредствени ръководители на наставявания. Макар че чудесни менторски взаимоотношения може да се формират и често се формират на работното място на наставявания, ментор, който е извън собствения си офис, може да бъде ценен източник и да осигури доверено място, където наставяваният да споделя по-открито по въпроси на практиката и кариерата си.

желание да бъдат гъвкави – и търпеливи – и да се нагаждат към времевите ограничения на менторите си.

- Успешните наставявани разбират, че могат да научат също толкова много, когато наблюдават какво правят менторите им, както когато водят официални разговори, в които менторите описват и обясняват какво правят. Новоназначените адвокати имат склонност да подражават на онези, на които се възхищават. Може много да се научи само от наблюдаване на първокласен адвокат в действие.

- Накрая, успешните наставявани пристъпват към менторските взаимоотношения с желание и ентузиазъм да учат от своите ментори. Тези наставявани често споделят, че ентузиазмът им е заразен и че на свой ред поражда ентузиазъм у менторите им.

Печатни и онлайн ресурси

Съветите от успешни ментори и наставявани може да послужат като полезна отправна точка за всяка менторска връзка. Въпреки това на разположение са много други ресурси. Наистина количеството онлайн източници за менторството е безкрайно. Следват примери на някои от тези ресурси:

- петминутната поредица за менторството на Колорадската адвокатска колегия: 5-минутни видеа на теми като основни положения на доверителната сметка, ефективно представителство по въззивни дела, професионализъм и онлайн маркетинг за адвокати¹⁵;

- ресурси за менторството на Колорадо: онлайн наричник, предлагащ подробни предложения за всеки аспект от програмата на МПАК¹⁶;

- Ida O. Abbott, „Being an Effective Mentor: 101 Practical Strategies for Success“ (2d ed., 2006);

- Ida O. Abbott, „Working with a Mentor: 50 Practical Strategies for Success“ (2nd ed., 2006);

- Maya Eckstein, „If I Knew Then What I Know Now...“, The Bencher 13 (Jan./Feb. 2005);

¹⁵ Вж. www.cobar.org/index.cfm/ID/22036.

¹⁶ www.cobar.org/repository/mentoring/MentoringResources_March2012.pdf?ID=21965. Този документ е изготвен като част от пилотната фаза на МПАК и е адаптиран от материалите, подготвени за аналогична програма в Илинойс, ilsccp.org/mentoring/mentoring_index.htm. Авторите благодарят на Комисията по професионализъм на Върховния съд на щата Илинойс за това, че позволи тази адаптация.

– Gary Seiser, „Mentoring: A Partnership in Growth“, The Benchers 14 (Jan./Feb. 2005).

Защо всичко това има значение

Защо адвокатите трябва да са загрижени дали менторските взаимоотношения успяват, или се провалят? Опитът сочи редица причини.

На първо място, добрите менторски взаимоотношения раждат по-добри адвокати, а както всеки опитен адвокат знае, правосъдието функционира най-добре, когато от двете страни на делото или на сделката стоят компетентни адвокати. Успешните менторски взаимоотношения не само правят наставлявания по-добър адвокат. Менторите редовно споделят, че също се учат от своите ученици и това ги прави по-добри адвокати.

На второ място, добрите менторски взаимоотношения повишават професионализма в юридическата практика, което на свой ред прави практикуването на правото по-приятно и се отразява добре на бизнеса.¹⁷ Професионализмът издига юридическата гилдия в очите на обществото, което може само да доведе до нейния дългосрочен успех.

На трето място, доброто менторство играе съществена роля за включването в юридическата професия и нейното разнообразие чрез предоставянето на уникална подкрепа и възможности за жени, цветнокожи адвокати и други, на които обичайно се отказва достъп до професионални възможности и мрежи за свързване с клиенти.¹⁸

На последно място, добрите менторски взаимоотношения са изключително ползотворни сами по себе си. Добрите ментори и наставлявани често описват колко обогатяващи са били отношенията им, а някои от тези отношения остават за цял живот.

Заключение

В днешната конкурентна юридическа среда няма опасност да бъде преувеличена важността на менторските взаимоотношения. Подобни отношения невинаги се развиват лесно от само себе си, а вместо това изискват усилия и отдаденост от страна и на менторите, и на наставляваните. За щастие, не е нужно новите ментори и наставлявани да откриват топлата вода. Те могат да научат ценни уроци от хората, които са имали и продължават да имат успешни менторски взаимоотношения. Развитието на

¹⁷ **Gabriel.** Op. cit., бел. под линия № 7, с. 65.

¹⁸ **Reeves.** Op. cit., бел. под линия № 13, с. 46.

подобно общуване в бъдещето не е просто лукс. То е неизменна част от изграждането и поддържането на професия, с която всички адвокати основателно да се гордеят.