



AUGSTĀKĀ LĪMEŅA VADĪTĀJU
ATTĪSTĪBAS PROGRAMMA

VADLĪNIJAS MENTORIEM



Valsts kanceleja

NACIONĀLAIS
ATTĪSTĪBAS
PLĀNS 2020



EIROPAS SAVIENĪBA
Eiropas Sociālais
fonds

IEGULDĪJUMS TAVĀ NĀKOTNĒ

Kas ir mentors un mentorēšana?

“Mentors ir kāds, kurš Tevī saskata vairāk talanta un spēju, nekā Tu pats vari ieraudzīt, un prot šos talantus un spējas no Tevis izvilināt”
– Bobs Proktors

Mentoringa ir tāda veida cilvēcisks atbalsts, kas **palīdz sasniegt rezultātus**. Mentors ir pieredzes bagāts padomdevējs ceļā uz šiem rezultātiem, kuram **uzticas** cilvēks vēl **bez** attiecīgās pieredzes. Mentoringa nozīmē atbalstīt otru cilvēku un palīdzēt rast risinājumus situācijās, kuras viņam sagādā noteikta veida grūtības. Reizēm mentoram ir, reizēm nav atbilžu.

“Mentoram mentoringa attiecībās jāvar noturēt delikātais līdzsvars starp tieksmi veidot otru profesionāli līdzīgu sev, un iespējas došanu katram cilvēkam pašam atrast savu ceļu” – Stīvens Spīlbergs.

Kāda ir mentora funkcija un lomas tieši valsts pārvaldes kontekstā?

Mentors ir brīvprātīga “funkcija”, kuras mērķis ir veicināt jauno kolēģu- vadītāju profesionālo attīstību.

Valsts pārvaldes ietvaros par mentoriem kļūst pieredzējuši vadītāji, kuriem piemīt mentoram nepieciešamās **personīgās īpašības, prasmes un zināšanas**, un kuri paši **izjūt aicinājumu** uzņemties un īstenot mentora lomu.

Lai īstenotu šīs “funkcijas” mērķi, katrs mentors ieņems tās lomas kuras vislabāk saskan ar paša mentora personību. Kāds, piemēram, būs vairāk *atbalstītājs un ceļabiedrs*, cits atkal *skolotājs*, vēl kādam piemērotāks būs *trenera un pozitīvā izaicinātāja* stils. Nav tik svarīgi, kādā personības stilā katrs mentors strādā (galvenais, lai savā - autentiskā), tomēr svarīgi ir **Ko** un **Kā** katrs mentors dara mentorēšanas procesā.

Lai mentoringa process būtu pilnvērtīgs un abpusēji pozitīvu pieredzi sniedzošs, ir principi, kurus mentoringa procesā jāievēro jebkura tipa un stila personībām.



Mentoram nepieciešamās prasmes un personības iezīmes

Manuprāt, mentora nostāju visprecīzāk raksturo amerikāņu rakstnieces Meijas Endželū (Maya Angelou) teiciens:

“Lai būtu mentors, turklāt efektīvs, ir jābūt. Tev ir jābūt. Nav precīzi jāzina, cik kvadrātjūdžu ir Aidaho, nav jāpārzina asins un ūdens ķīmiskais sastāvs. Zini to, ko zini, un esi patiesi ieinteresēts otrā cilvēkā. Rūpējies par to, ko pats zini, un rūpējies par to otru cilvēku, ar kuru dalies”.

Mentora kompetenču kopumu veido šī konkrētā cilvēka zināšanas, prasmes un uzvedība.

- **Zināšanas:** tas, ko var izlasīt, noklausīties
- **Prasmes:** tas, ko var iegūt praktizējot (nav iespējams kļūt prasmīgam bez kļūdām)
- **Uzvedība:** uzvedības musturi, kurus veido katra cilvēka personīgās, individuālās pārlicības, uzskati, nostājas, attieksmes, temperaments, vērtības...

Varētu sacīt, ka otram cilvēkam auglīgu mentora nostāju (nostāja ir veids, kā mentors strādā), vislielākā mērā nosaka tieši viņa vērtības un pārlicības.

Tās mentorprocesa prasmes, kuras ir svarīgas abiem – gan mentoram, gan mentorējamajam

Mentorējamajam nepieciešamās prasmes

- Izpratne par savu mācīšanās stilu
- Pašmotivācija
- Neatlaidība
- Iniciatīvas izrādīšana pašam par savu mācību procesu
- Izpratne par saviem autentiskajiem mērķiem
- Savu vajadzību, jūtu un rīcību apzināšanās

Dalītās prasmes, kas nepieciešamas abiem

- Pašrefleksijas prasmes
- Spēja uzticēties citiem cilvēkiem
- 100% atbildības uzņemšanās par saviem lēmumiem un izvēlēm
- Prasme definēt mērķus un analizēt realitāti
- Prasme domāt “Proaktīvi”, pretstatā “Reaktīvi”. Meklēt un apzināties savu ietekmi katrā situācijā
- Prasme klausīties bez vērtēšanas
- Prasme sniegt otram jēgpilnu atgriezenisko saiti un arī saņemt
- Savu un otra robežu un norunu cienišana

Mentoram nepieciešamās prasmes

- Dāsnums dalīties ar savām zināšanām un pieredzi
- Prasme “dot vietu” otra cilvēka paša izvēlēm un rīcībām
- Prasme pieņemt dažādības
- Prasme saskatīt un izgaismot otrā cilvēkā talantus
- Prasme iedrošināt
- Prasme saskatīt un vadīt riskus
- Prasme “izturēt” kompleksas “bez-atbilžu” situācijās
- Pašam savu vajadzību, jūtu un rīcību apzināšanās



MENTORINGA PROCESS

1. Iepazīšanās, kontakta nodibināšana, mentorējamā attīstības vajadzību izzināšana

Savstarpēja iepazīšanās un cilvēciski silta kontakta nodibināšana ir būtisks pamats auglīgam mentoringa procesam. Pirms satikšanās ar jaunāko kolēģi, velti laiku un sagatavojies tam, kā Tu vadīsi pirmo kontakta nodibināšanas un vajadzību izzināšanas tikšanos. Kas būs tieši Tavs veids, kā Tu pastāstīsi par sevi, un aicināsi otru darīt tāpat. Kā precizēsi kolēģa izaugsmes vajadzības un kādā veidā noskaidrosi, kā vari otram būt jēgpilni noderīgs.

Tā kā šis process nedaudz atgādina "alķīmiju", nav vienas universālas receptes, kas sniegtu atbildes uz jautājumiem kā nodibināt kontaktu.

Taču ir pāris elementi, kas ir pamatā visām labām ilgtermiņa attiecībām:

- Personīgais patiesums
- Savstarpējā atklātība
- Abpusēja skaidrība par savstarpējām gaidām – precizēt, precizēt, precizēt!

2. Izaugsmes mērķu definēšana

Manuprāt, labākais veids, kā noskaidrot izaugsmes mērķus, ir uzvaicāt cilvēkam pašam. Piemēram:

- Ko Tu vēlies profesionāli sasniegt?
- Cik tālu/tuvu esi no esošā mērķa vai sapņa?
- Vai runa ir par
 - a) zināšanām
 - b) prasmēm
 - c) pieņēmumiem, kuri ietekmē Tavus lēmumus un rīcību/nerīkošanos?
- Kāds ir Tavs mācīšanās stils?
- Kā Tev šķiet, kā tieši es Tev šajā procesā varētu būt visnoderīgākais/-kā?

u.t.t.

3. Vienošanās par mentoringa procesu

Ir teiciens, ka kvalitatīvi līgumi nodrošina labas attiecības. Lai mentoringa procesu uzsākot abām tajā iesaistītajām pusēm (mentoram un mentorējamajam) būtu skaidrība par savām atbildībām, šīs atbildības vērts precizēt.



Mentors ir atbildīgs:

- par to, lai no savas puses sniegtu visu nepieciešamo informāciju un cilvēcisko atbalstu, bet ne par otra cilvēka spējām, vai personīgo motivāciju mācīties;
- par skaidru vienošanos un norunām ar mentorējamo par savstarpējo mentoringa procesu – laiku, ilgumu, biežumu, uzdevumiem, kontaktēšanās intensitāti u.c.;
- par ētisko un konfidencialitātes robežu ievērošanu mentoringa procesa laikā;
- mentors ir atbildīgs par savu zināšanu nodošanu jaunajam darbiniekam pēc labākās sirdsapziņas, neko neslēpjot, vai nemanipulējot ar informāciju;
- lai pats justos ērti un droši esot par mentoru kolēģim, un, ja rodas grūtības vai šaubas, pārrunāt tās ar savu mentorējamo vai mentorprogrammas vadītāju;
- par savu zināšanu nodošanu jaunajam darbiniekam pēc labākās sirdsapziņas, nemanipulējot ar nododamo informāciju.

Mentorējamais atbildīgs:

- par savu autentisko izaugsmes mērķu definēšanu;
- par saviem lēmumiem un rīcībām šo mērķu sasniegšanā;
- par to, lai skaidri komunicētu savam mentoram savas vēlmes un vajadzības;
- par savstarpējo norunu ievērošanu;
- par to, lai rīkotos, ja mentoringa procesā nejūtas ērti vai droši. Piemēram, sniegtot savam mentoram par to atgriezenisko saiti, vai lūgtu palīdzību mentorprogrammas vadītājam.

Abiem kopā nepieciešams izrunāt un definēt:

- Cik bieži un ilgi darbosimies, kur?
- Par ko katrs esam atbildīgi šajā procesā? Kādas kuram lomas?
- Uz kādu mērķi/rezultātu strādāsim?
- Ko darīsim, ja mums radīsies atšķirīgi viedokļi, varbūt pat domstarpības – kā tiksīm ar šo galā?
- Kāda veida savstarpējo atgriezenisko saiti izmantosim?
- Kā ievērosim mūsu sarunu satura konfidencialitāti?
- Kādos gadījumos un kādā veidā notiks kontaktēšanās starp sarunātajām sesijām (piemēram, kāda “krīzīte”, vai smags gadījums, kur nepieciešams tūlītējs atbalsts). Kas šādā situācijā ir pieņemami mentoram, ko sagaida mentorējamais?
- Kā pabeigsim mūsu savstarpējo mentoringa procesu?
- Un citi jautājumi, kas abām pusēm svarīgi.



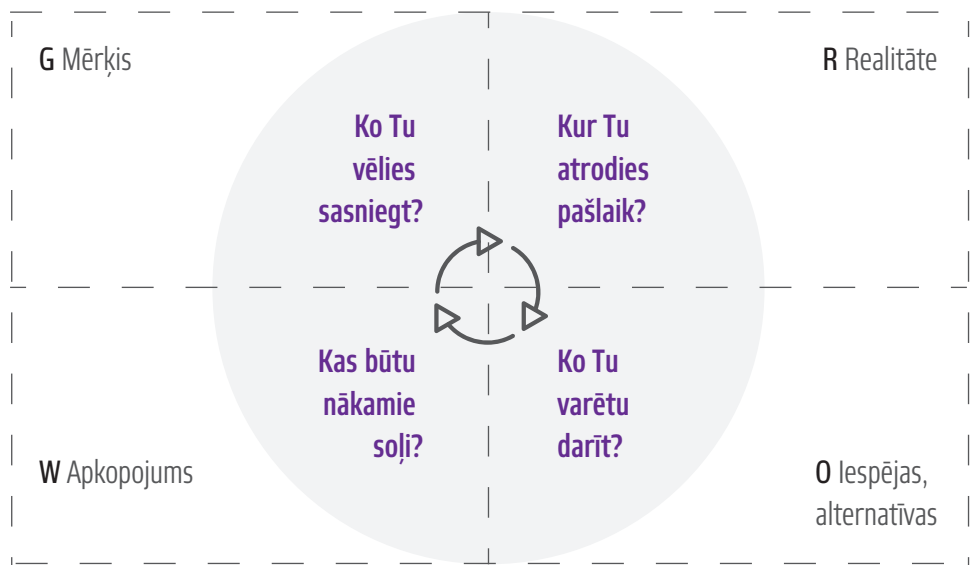
4. Uz izaugsmi rosinošu jautājumu uzdošana, klausīšanās un atgriezeniskās saites sniegšanas veidi attīstības- mentoringa sesiju laikā

4.1. Piedāvājums
reflektēt par savu
profesionālo attīstību
dažādos kontekstos.
Piemēram:



4.2. Piedāvājums apzināt
savu mērķi/mērķus
un meklēt stratēģijas
to īstenošanai

Modelis T-GROW, bieži pielietota sarunas struktūra attīstības procesā:



Burtiņš T (T- GROW) apzīmē vārdu **Topic**. Latviski - kopējo sesijas **kontekstu**. Par kuru Tavas profesionālās dzīves aspektu vispār esam apsēdušies runāt?

G -Goal - kādi tieši ir cilvēka īstermiņa vai ilgtermiņa mērķi?

R -Reality - kāda ir realitāte?

O -Options - kādas tieši ir iespējas, kādas alternatīvas iespējamās mērķa sasniegšanai?

W -Will – kāda ir cilvēka paša motivācija, vēlēšanās šo mērķi sasniegt?



4.3. Jautājumu tehnika un jautājumu piemēri



*Sokrāts ir teicis:
"Uzdodot jautājumu,
mēs jau saņemam pusi
no atbildes!"*

Īsto jautājumu uzdošana ir māksla, kas jā mācās darot. Nevieni no mums nav ieradies šajā pasaulē jau gatavs uzdot „īstos” jautājumus. Šo mākslu mēs apgūstam vien praktizējoties. Spēcīgiem jautājumiem, tādiem, kas cilvēkam pašam ļauj saskatīt jaunus skatu punktus, piemīt konkrētas īpašības:

- Jautājumam ir skaidrs mērķis;
- Jautājums ir vienkāršs;
- Tam ir pozitīvs nolūks.

Jautājumi **MĒRĶA** noteikšanai:

- Kas Tev pašam būtu labs šīs sarunas iznākums?
- Kā es vai komanda varam Tev vislabāk būt noderīgi, lai palīdzētu?
- Ko Tu pats vēlies mainīt?

Klausīšanās/refleksijas daļa - palīdzēt cilvēkam atrast personīgo skatu punktu atziņas par **REALITĀTI** – esošo situāciju:

- Kā citi kolēģi redz šo situāciju?
- Es dzirdu, ka Tu saki, ka...
- Es sajūtu, ka...
- Es saskatu šādas sakarības no tā, ko teici...
- Paskatīsimies, vai es varu apkopot, ko teici...
- Vai ir vēl kādi iesaistītie, kuri šeit nav pieminēti?
- Kādi vēl apstākļi....

Palīdzēt cilvēkam saprast, kādu ietekmi situācija atstāj uz cilvēku personīgi:

- Kā Tu jūties pašlaik, ar šo problēmu....?
- Vai ir kaut kas, ko Tu neesi pateicis?
- Kas Tev patiesībā traucē sasniegt/izdarīt šo?

IESPĒJAS – „Izaicināt” cilvēku radīt jaunas iespējas un rast skatu punktus nākotnes situācijas risināšanai

- Kurš Tev varētu palīdzēt šo situāciju atrisināt?
- Kuram ir Tev nepieciešamā informācija?
- Kuram ir Tev nepieciešamās iemaņas?
- Kuram ir vara izmainīt šo situāciju?



- Vai Tu vari iedomāties alternatīvus veidus situācijas atrisināšanai, izmaiņai?
- Trakākā ideja?
- Kā, Tavuprāt, kāds, kuru Tu apbrīno, risinātu šo situāciju?

Cilvēka atbalstīšana viņa paša lēmuma pieņemšanā un lai cilvēks varētu spert nākamo soli:

- Kādi ir iespējamās situācijas plusi un mīnusi?
- Kādi ir tavi ilgtermiņa mērķi?
- Kāds ir pirmais solis, kurš Tev jāspēr?
- Kad tieši Tu to grasies paveikt?
- Kuru par šo jāinformē, jāpakonsultējas vai jāiesaista?
- Vai Tavs plāns ir reālistisks? Kā Tu domā, kāds ir veiksmes %?
- Izmēģināsim, ko tu teiksi, it kā es būtu tā persona, ar kuru Tev jārunā?

WILL- APŅĒMŠANĀS POSMS - lai nostiprinātu uzbūvētos pamatus un cilvēka personīgo apņemšanos. Pārrunāt plānoto procesu un kā to vēl varētu uzlabot?

- Ko Tu esi nolēmis darīt tālāk?
- Ko Tu šajā sarunā saprati?
- Kādā veidā Tu esi tagad uzlabojis savas spējas izturēt un atrast atbilstošu risinājumu līdzīgā situācijā?
- Kas Tev šķita derīgs šajā sarunas procesā?
- Kas šķita grūts, vai nepiemērots?
- Kad un kur tu pārskatīsi šo eksperimenta plānu, ko tikko radījām?
- Kas būs Tavs nākamais solis?
- Vai Tu vēlies nākamo sarunu? Kur un kad?

Esmu pārlicināta, ka vissvarīgākie divi jautājumi, kuri cilvēkam ir jāuzdod:

1. „Ko Tu patiešām vēlies?”
2. „Kas Tev vislabāk padodas?”



4.4. Klausīšanās prasmes

„Divas ausis un viena mute mums dota, lai mēs mazāk runātu, bet vairāk klausītos.”

Sadzirdēšana

Kvalitatīva klausīšanās sevī ietver intereses izrādīšanu par otra cilvēka teikto, koncentrēšanos uz sacīto, jautājumu uzdošana, lai pārlicinātos, ka teiktais ir saprasts. Pirms atbildēšanas vispirms vērtīgas ir personīgās atziņas par sacīto, mēģinājums atkārtot un precizēt teikto.

Klausīšanās ir atslēga uz cilvēka izprašanu, uz īsto vajadzību noskaidrošanu. Ir dažādi veidi, kā klausīties.

Pasīvā klausīšanās – klausīšanās bez analīzes, dod iespēju partnerim izteikties, izrunāties šajā situācijā. Svarīgi – uzmanīgi klusēt. Viss, ko vajadzētu, ir ļaut partnerim runāt, atbalstot viņa teikto. Galvenais – neiejaukties, neizteikt komentārus.

Empātiskā klausīšanās - šīs klausīšanās mērķis ir parādīt, ka Tu emocionāli saproti partneri, dzirdot, ko viņš saka. Ar empātisko klausīšanos mēs iedrošinām, atbalstām sarunas biedru.

Aktīvā klausīšanās – efektīvs klausīšanās veids. Partneri aktīvi atspoguļo, kā uztverts teiktais. Šo izmanto gan darba sarunās, gan tikšanās laikā un klientu apkalpošanā, kad cenšamies saņemt informāciju. Tas palielina partnera atbildību par to, kā tiek uztverta informācija.

Cik labs klausītājs esi?

Klausīšanās tests

Izlasi zemāk esošos jautājumus un atbildi godīgi ar „jā” vai „nē” uz katru no sekojošiem jautājumiem. Kad esi pabeidzis, izdari secinājumus, pieraksti atziņas un pārrunā šos jautājumus ar kādu no saviem kolēģiem.

1. Kad kāds uzsāk sarunu, es jau nekavējoties sāku formulēt atbildi
2. Man ir grūtības ar klusēšanu, kad esmu kolēģu kompānijā
3. Es dažkārt domāju, ka dažos cilvēkos nav vērts ieklausīties
4. Es mēdzu domāt par citām lietām, tajā laikā, kad ir jāuzklausu citu saruna
5. Es mēdzu ātri formulēt secinājumus un pārtraukt runātāju, lai ieteiktu savus risinājumus
6. Tiklīdz sarunāšanās laikā es saņemu atbildi, es uzreiz steidzos turpināt sarunu tālāk



7. Es dažreiz nojaušu to, ka zinu jau iepriekš, ko kāds teiks un pabeidzu apgalvojumu viņa vietā
8. Man ir grūti koncentrēties uz to, ko saka citi, kad galva aizņemta ar citām domām
9. Izskatās, ka es dažreiz nesadzirdu, ko cilvēks pasaka un kādā kontekstā tas tika pateikts
10. Reizēm es izdaru pilnīgi nepareizus secinājumus par to, kas tika pateikts un priekšlaicīgi komentēju, līdz ar to man vēlāk ir jāattaisnojas, kāpēc es esmu pateicis šo komentāru
11. Es mēdzu pārtraukt citu runātāju un turpinu runāt, kamēr otrs cilvēks apstājas

4.5. Reflektīvā klausīšanās un atgriezeniskā saite

Refleksija ir prāta un personības attīstošs instruments, kuras pamatā ir attīstīt spēju „holistiski” (daudzpusīgi un visaptveroši) analizēt apkārt notiekošos procesus. Reflektēt nozīmē spriest par izjusto, izprasto, pateikto un saklausīto. **Domāt/ spriest par domām**, sakārtot tās noteiktā loģiskā secībā. Reflektēt nozīmē:

1. izprast, ko es esmu darījis, kādas sekas no tā ir cēlušās, un saredzēt risinājuma ceļus;
2. refleksija palīdz apvienot cilvēka iekšējo izpratni ar apkārtējās vides redzējumu – spēju „savilkt kopā un saredzēt” dažādas realitātes. Tā palīdz iekšējo piedzīvoto sabalansēt ar ārējo, tam ir nepieciešam grupa vai cita reflektējoša persona;
3. reflektēt par redzēto un dzirdēto, nozīmē aprakstoši palīdzēt saredzēt situācijas/notikumu dažādos aspektus, varbūt pat ārēji nepamanītos. Palīdzēt iet dziļumā. Iespēja savu viedokli salīdzināt un harmonizēt. Refleksija var būt asociācijas, metaforas, līdzības, sajūtas, kuras rodas dzirdot un redzot;
4. refleksija var līdzināties atgriezeniskai saitei (var būt ļoti konkrēta vai absolūti asociatīva), atspoguļošanai un/vai citu viedokļa sadzirdēšanai. Tā var būt (piedzīvotā uzdevuma, stāsta, lomu spēles) atspoguļojums, „ko” un „kā” piedzīvojis, ko sapratis, kādi secinājumi veikti;
5. refleksija dod iespēju salīdzināt sevis piedzīvo un izprasto, salīdzinot ar citu viedokļiem. Katrs var veikt individuālos secinājumus balstoties uz pašrefleksiju;
6. refleksija var būt arī rakstveida: veidojot pierakstus, dienasgrāmatas, loģiskās domu kartes, vēstules;

Visbiežāk refleksijā izmanto šādus skatu punktus:

- Šī situācija man atgādina manu gadījumu, kurā...;
- Klausoties man radās pārdomas vai asociācijas par...;
- Mani visvairāk uzrunāja...;
- Manī radās sajūtas un pārdzīvojums, par...;



- Es vairāk identificējos ar klientu vai kolēģi, un ...;
- Es tavā vietā darītu...;
- Man palika neatbildēts jautājums;
- Man visu laiku gribējās Tev pajautāt par...;
- Šī situācija man asociējās ar ...;
- Klausoties šo situāciju man nāca prātā raksts vai lekcija par...

5. Noslēguma saruna un mentoringa procesa noslēgšana

Noslēguma saruna ir tikpat būtiska mentoringa procesa sastāvdaļa kā iepazīšanās un kontakta nodibināšana. Tieši šajā sarunā visskaidrāk izkristalizēsies, kā abas puses ir piedzīvojušas šo procesu, ko ir iemācījies mentorējamais, un ko pats mentors (jo mentors mācās tikpat!). Noslēguma sarunā ir vieta izteikt aicinājumu novērtēt:

- kas man šajā procesā bija īpaši lietderīgs, ko es citā situācijā ieteiktu darīt vairāk/mazāk/savādāk;
- mentors aicina mentorējamo dalīties: kas no tā, ko es (mentors) darīju, vai kā biju ar Tevi kopā šajā procesā, bija Tev visnoderīgākais? Kas varbūt nebija tik vērtīgi? Ko Tu ieteiktu man pašam/pašai – manai attīstībai mentora lomā?
- vai un kā mums abiem ir kāds jāinformē par mūsu pieredzi? Ja jā, tad kurš un kā mēs to vislabāk varam izdarīt, nepārkāpjot konfidencialitātes robežas?
- Savstarpējās pateicības izteikšana un šī konkrētā mentoringa procesa noslēgšana. Mentora un mentorējamā attiecības bieži vien pāraug sirsnīgā draudzībā, vai paliek konstruktīvi koleģiālas, bet tas jau ir jauns attiecību posms, kurš iespējams tikai tad, ja šis ir noslēdzies ar skaidru robežu.

Lai sagatavotos savai jaunajai mentora lomai, Tev varētu palīdzēt šis vingrinājums: atsaucot atmiņā savu pieredzi, lūdzu:

- Padomā par cilvēkiem, kas Tavā dzīvē ir bijuši Tavi lielākie skolotāji.
- Kas tieši viņu rīcībā, uzvedībā bija tas, kas Tev visvairāk palicis atmiņā?
- Kas tieši viņu uzvedībā Tev bija vissvarīgākais?
- Kas tieši viņu uzvedībā bija tāds, kas lika Tev domāt/just, ka viņi Tev uzticas?
- Kā Tu domā, kam šie cilvēki paši ticēja?
- Kuri no šo attiecību aspektiem ar Tevi ir palikuši vēl šodien?
- Varbūt Tev ir vēl kādas atziņas?
- Kā Tu šis, savas atziņas, varētu izmantot savā mentora darbā?



Personīgais plāns mentora darba uzsākšanai

Iespējams, Tev varētu noderēt savs personīgais plāns, lai labāk sagatavotos un noskaņotos mentora lomai. Ja tā, tad šis ir tas laiks un vieta, kur Tu vari pierakstīt sev svarīgus punktus un atziņas.

*Kāds Austrumu teiciens
par mācīšanās procesu
saka: “Ja vēlies uzzināt-
izlasi. Ja vēlies iemācīties
– dari. Ja vēlies kļūt par
sava amata meistarū –
māci to citiem!”*

*Lai pozitīvu pārvērtību
un cilvēciska siltuma
piepildīts ceļojums
mentorēšanā!*

