

GRATË për GRATË

në administratën publike



Doracak
për mentorim

GRATË PËR **GRATË**
NË ADMINISTRATËN PUBLIKE

Doracak për mentorim

Titulli:	Gratë për Gratë në Administratën Publike Doracak për mentorim
Autore:	Mr. Valbona Morina Maksut Mr. Vesna Kardalevska, MBA, trajnere e certifikuar
Përkthimi dhe lektura:	BESTEL DOOEL SKOPJE
Dizajni dhe shtypi:	Polyesterday

ISBN 978-92-9271-013-2

PËRMBAJTJA

Për kë është i dedikuar ky Doracak?	3
Mentorimi dhe procesi i mentorimit	4
Hapi 1	
Njohja.....	5
<i>Pasqyrë e modeleve, teknikave dhe formularëve</i>	7
Modeli i komunikimit.....	7
Ndërtimi i raportit.....	11
Vendosja e qëllimeve.....	12
Hapi 2	
Thellimi i marrëdhënies së mentorimit	23
<i>Pasqyrë e modeleve, teknikave dhe formularëve</i>	24
Modeli i ndërtimit të marrëdhënieve “EFFECT”.....	24
Dëgjimi aktiv	25
Bërja e pyetjeve	30
Dhënia dhe marrja e informatave kthyesë	32
Teknika e vendimmarrjes	36
Hapi 3	
Arritja e qëllimit dhe përmbyllja e marrëdhënies së mentorimit	41
<i>Pasqyrë e modeleve, teknikave dhe formularëve</i>	42
Formulari për vlerësimin e procesit të mentorimit.....	42
Bibliografia	45

PËR KË ËSHTË I DEDIKUAR KY DORACAK?

Në vitin 2019, Misioni i OSBE-së në Shkup në bashkëpunim me Ministrinë e Punës dhe Politikës Sociale inicioi një program mentorimi “Gratë për Gratë në Administratën Publike”. Ky program kishte për qëllim të mbështeste zhvillimin profesional dhe personal të grave të punësuar në sektorin publik duke krijuar një koncept të mbështetjes reciproke, shkëmbimit të njohurive dhe përvojave, si dhe forcimit të solidaritetit dhe rrjetëzimit midis grave. Për këtë qëllim, u formuan 20 çifte mentorimi, të përbëra nga mentore dhe të mentoruarat nga institucione të ndryshme të sektorit publik. Gjatë vitit 2019 dhe 2020, mentoret dhe të mentoruarat morën pjesë në një sërë trajnimesh për aftësitë bazë dhe të avancuara të mentorimit dhe i fituan njohuritë dhe aftësitë e nevojshme për të udhëhequr procesin e mentorimit.

Ky Doracak i përmban teknikat dhe mjetet kryesore që janë të nevojshme për të udhëhequr në mënyrë efektive procesin e mentorimit. Gjithashtu, Doracaku është i pasuruar me shembuj të praktikave të mira të mentoreve që morën pjesë në program, gjë që e pasuron dukshëm vlerën praktike të Doracakut.

Për shkak të natyrës universale dhe zbatueshmërisë së teknikave dhe mjeteve të përpunuara, Doracaku jo vetëm që do të jetë i dobishëm për mentoret dhe të mentoruarat e ardhshme, por do të mund të shërbejë edhe si një udhëzues praktik dhe material i dobishëm për çdo person të punësuar në administratën publike, gjegjësisht për çdo person që përpiket për zhvillim të vazhdueshëm në nivel profesional dhe personal.

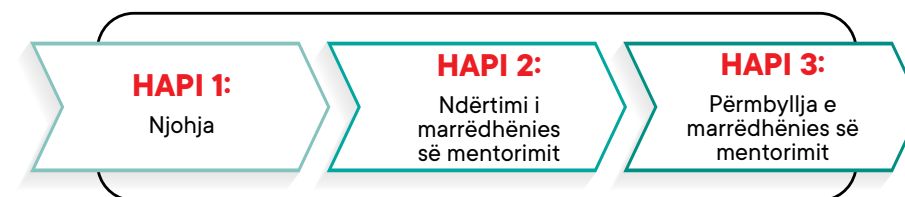
MENTORIMI DHE PROCESI I MENTORIMIT

Sipas Këshillit Evropian për Mentorim dhe Trajnim¹, mentorimi është “një marrëdhënie në të cilën mësohet dhe i njëjti që përfshin shkëmbimin e aftësive, njohurive dhe ekspertizës ndërmjet mentorit dhe të mentoruarve, përmes diskutimeve për zhvillim, shkëmbimit të përvojës dhe dhënies të shembullit; kjo marrëdhënie mund të përfshijë një sërë kontekstesh dhe është një partneritet gjithëpërfshirës, i dyanshëm, i të mësuarit të ndërsjellë, që i vlerëson dallimet”.

Siç sugjeron edhe vetë përkufizimi, ka po aq modele dhe procese të ndryshme të mentorimit sa ka edhe kontekste të ndryshme në të cilat zhvillohet mentorimi. Në këtë kuptim, procesi i mentorimit mund të ndryshojë në varësi të asaj që duam të arrijmë me programin e mentorimit, gjegjësisht cili është qëllimi dhe tema e mentorimit, sa burime (financiare, njerëzore, kohore) kemi në dispozicion për të arritur qëllimin, si dhe mjedisi në të cilin zhvillohet procesi i mentorimit.

Çdo proces mentorimi, në thelb, përbëhet nga tre hapa kryesore:

- hapi i parë është njohja mes mentores dhe të mentoruarës
- hapi i dytë është ndërtimi i marrëdhënies së mentorimit dhe mbajtja e takimeve mentoruese dhe
- hapi i tretë është përmbyllja e marrëdhënies mentore/e mentoruar



Hapat bazë në procesin e mentorimit

¹ Këshilli Evropian për Mentorimit dhe Trajnim (European Mentoring and Coaching Council). <https://www.emccglobal.org/leadership-development/leadership-development-mentoring/> Faqja është vizituar në 15 nëntor, 2021.

HAPI 1

Njohja

Pasi të formohet çifti i mentorimit, gjegjësisht pasi të bashkohen mentorja dhe e mentoruara, sipas kritereve të caktuara paraprakisht, organizohet takimi i parë mentorues. Kjo, njëkohësisht paraqet edhe fillimin zyrtar të marrëdhënies së mentorimit.

Qëllimi i këtij takimi është që mentorja dhe e mentoruara të njihen me njëra-tjetrën dhe të fillojnë të ndërtojnë marrëdhënien mentoruese, e cila mbi të gjitha duhet të bazohet në respektin dhe besimin reciprok. Rekomandohet që takimi i parë mentorues, e poashtu edhe takimet e ardhshme të mentorimit të mbahen në një lokacion/vend në mënyrë që të garantojë privatësinë e procesit.

Bisedën e fillon dhe e udhëheq mentorja, e cila prezantohet para të mentoruarës, duke marrë parasysh elementet e mëposhtme:

- cila është ekspertiza e saj dhe sa përvojë pune ka
- çfarë aftësish dhe njohurish e bëjnë atë kompetente për ta luajtur rolin e mentores
- cilat janë vlerat e jetës që e motivojnë atë
- disa fakte dhe të dhëna nga jeta e saj private që ajo është e gatshme t'i ndajë me të mentoruarën, dhe të cilat do t'i japin vlerë shtesë ndërtimit të marrëdhënies personale me të mentoruarën

E mentoruara gjithashtu prezantohet para mentores, duke i pasur parasysh elementet e mëposhtme:

- cila është ekspertiza e saj dhe sa përvojë pune ka
- çfarë e ka shtyrë atë që t'i bashkohet programit si e mentoruar
- cilat janë vlerat e jetës që e motivojnë atë
- disa fakte dhe të dhëna nga jeta e saj private që ajo është e gatshme t'i ndajë me mentoren, dhe të cilat do t'i japin vlerë shtesë ndërtimit të marrëdhënies personale me mentoren

Me këtë rast, si mentorja ashtu edhe e mentoruara duhet të jenë të sigurta në vete dhe të sqarta, por deklaratat e tyre nuk duhet të shndërrohen në histori të bazuara në ego dhe vetëlavdërim.

PRAKTIKË E MIRË

Si u përgatita për takimin e parë mentorues

"Me fjalën SFIDË do ta emërtoja të gjithë procesin e mentorimit. Sidomos takimin e parë me të mentoruarën Ramize.

Para takimit të parë isha shumë e emocionuar. Kisha pak ankth se si do të ishte njohja jonë, cila do të ishte energjia reciproke që do t'ia përcillnim njëra-tjetrës.

Përndryshe, në vete tashmë isha përgatitur për mënyrën se si do ta filloja takimin e parë. Kisha përgatitur pyetje për fillimin e takimit, të cilat ishin kryesisht në fushën e njohjes së ndërsjellë.

Për sa i përket mjeteve, megjithëse të gjitha ishin shumë të rëndësishme për zhvillimin e një takimi dhe procesi mentorues, unë u fokusova në ato mjete që kanë për qëllim vendosjen e komunikimit pozitiv me të mentoruarën. Me ndihmën e tyre, i hodhëm themelet e bashkëpunimit tonë të mëtejshëm.

Përmes bisedës me të mentoruarën doja të dija më shumë për të. Në atë mënyrë, më pas e vendosëm më lehtë qëllimin e marrëdhënies sonë të mentorimit.

Përdorimi i mjetit për komunikim efektiv duke përfshirë komunikimin vizual dhe dëgjimor, si dhe gjuhën e trupit, për mua ishte i një rëndësie të madhe për vendosjen dhe zhvillimin e komunikimit me të mentoruarën, si dhe për krijimin e një marrëdhënieje të mirë të mentorimit. Kjo në fund rezultoi në BESIM reciprok."

- Lumturie, mentore

Rekomandohet që në takimin e parë, mentorja dhe e mentoruara të fillojnë ta përcaktojnë qëllimin ose qëllimet e marrëdhënies së mentorimit, e nëse nuk arrijnë t'i formulojnë plotësisht, ta bëjnë këtë në takimin e ardhshëm të dakorduar. Pas përcaktimit të qëllimit për të cilin do të punojnë, mentorja dhe e mentoruara nënshkruajnë një marrëveshje mentorimi, e cila shërben si udhëzues për ndërtimin dhe mbajtjen e marrëdhënies së mentorimit.

Rezultati përfundimtar i hapit të parë të procesit të mentorimit është qëllimi i përcaktuar i mentorimit. Ky hap mund të zgjasë një ose dy takime mentoruese, gjegjësisht të përfundojë që në fillimin zyrtar, d.t.th. në takimin e parë të mentorimit, ose të kryhet gjatë takimit të ardhshëm.

Këshillë praktike

Rekomandohet që 24 orë përpara takimit të mentorimit, e mentoruara të përgatisë një përmbledhje të shkurtër të asaj që dëshiron ta marrë nga takimi i ardhshëm. Kjo i ndihmon të mentoruarës të fokusohet në atë që do të jetë temë e bisedës në takim, e në të njëjtën kohë i mundëson mentores të përgatitet paraprakisht, gjegjësisht të mendojë se si do ta zhvillojë bisedën dhe si do të mund t'i ndihmojë të mentoruarës ta arrijë qëllimin.

PRAKTIKË E MIRË

Si u përgatita për takimin e parë mentorues

"Takimi i parë mentorues për mua ishte një sfidë e madhe, emocion, ankth, diçka e re. E pyesja veten si do të kalojë, si do të jetë, çfarë pyetjesh të bëj, të mos harroj diçka... Duke ditur që takimi i parë mentorues është shumë i rëndësishëm për të dyja, doja që ai të ishte spontan, i këndshëm dhe në një atmosferë të mirë. Takimin e organizuam për më shumë se një muaj. Obligimet dhe detyrat e punës nuk na lejonin ta bënim më shpejt. Pas përvojës së fituar nga disa punëtori dhe trajnimi në Gjevgjeli, më në fund u dakorduam. Gjërat e përbashkëta e përcaktuan menjëherë vendin e takimit të parë. Dilema ishte mes teatrit dhe operës. Ramë dakord të shkonim në operë. Pas operës u ulëm për një pije dhe pyetjet vinin në mënyrë spontane. Edhe pse paraprakisht kisha një listë të tërë pyetjesh, këtë herë pyetjet vinin vetë. Gjatë gjithë kohës, në kokë më rrotulloheshin mjetet, që të mos harroja ndonjë mjet, të mos e ndryshoja rendin e tyre. Megjithatë, më së shumti e përdora mjetin e dëgjimit aktiv. Dëgjoja dhe vetëm dëgjoja - në mënyrë aktive, me vëmendje, e përqendruar dhe shumë e interesuar.

Do t'u rekomandoja të gjitha mentoreve të ardhshme që në takimin e parë të jenë vetja (ato që janë), të jenë miqësore me një buzëqeshje të madhe, me zemër të pastër dhe të njihen me të mentoruarën sinqerisht dhe gjithsesi të dëgjojnë në mënyrë aktive - pyetjet do të vijin spontanisht".

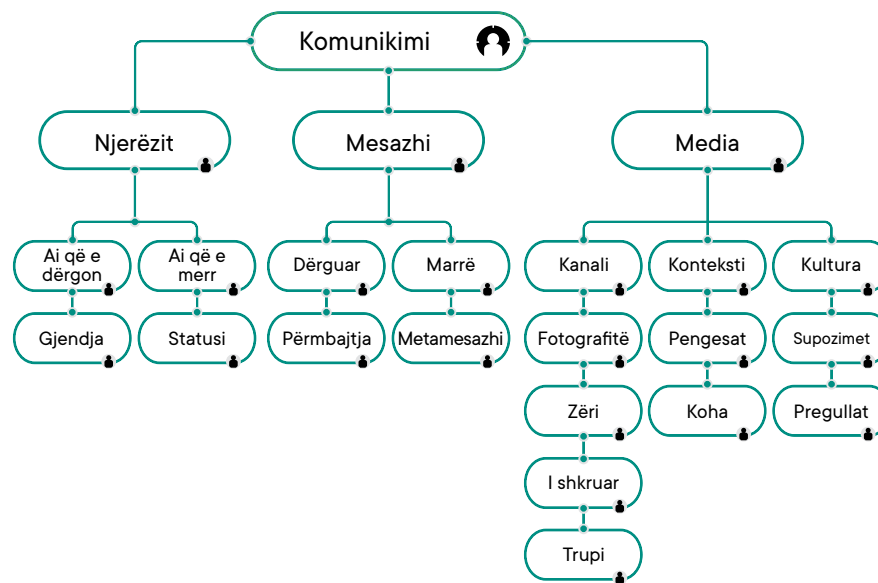
- Klimentina, mentore

PASQYRË E MODELEVE, TEKNIKAVE DHE FORMULARËVE

Modeli i komunikimit

Komunikimi vlerësohet si një faktor që ndikon më së shumti në suksesin e procesit të mentorimit. Por, si mund të jeni e sigurt në rolin e mentores se keni komunikim efektiv me të mentoruarën, se e kuptoni mirë atë që jua thotë ajo dhe se ajo e kupton saktë atë që ia thoni ju?

Për ta kuptuar ndërlidhshmërinë e procesit të komunikimit, përdoret modeli i komunikimit i Robert Dilts. Sipas këtij modeli, komunikimi përbëhet nga tre elemente: personat që marrin pjesë në komunikim, mesazhi që përcillet gjatë komunikimit dhe kanalet përmes të cilave zhvillohet komunikimi.



Matrica e komunikimit²

² Dilts, R. (1996). Visionary Leadership Skills, f. 173.

Te njerëzit dallojmë të paktën një, e shpesh herë edhe më shumë, dërgues dhe marrës të mesazhit. Secili prej tyre, në momentin kur komunikon, është në një gjendje specifike (emocionale). Kështu, si dërguesi ashtu edhe marrësi mund të jenë të përqendruar, të qetë, nervozë, të preکشëm, të ndjeshëm, të lumtur, euforikë etj. Në të njëjtën kohë, ata gjenden në një lloj statusi të ndërsjellë - kështu që mund të jenë në pozitë të vartësisë, përgjegjësisë, në nivel të barabartë, në marrëdhënie farefisnore etj.

Për sa i përket mesazhit, dallojmë mesazhin e dërguar dhe atë të pranuar. Mesazhi i dërguar shpesh herë mund të jetë i ndryshëm nga ai që është pranuar, kurse aspekte të rëndësishme të elementit të mesazhit janë përmbajtja dhe meta-mesazhi, gjegjësisht ajo që nuk thuhet qartë ose drejtpërdrejt përmes mesazhit, por mbart njëfarë kuptimi figurativ.

Procesi bëhet edhe më i ndërlikuar kur shtohen aspektet e medias përmes të cilës zhvillohet komunikimi, e cila e përfshin kanalin, kontekstin dhe kulturën, të cilat ndikojnë në mënyra të ndryshme në procesin e komunikimit. Te kanali bëhet dallimi ndërmjet fotografive, zërit, komunikimit të shkruar dhe komunikimit joverbal (komunikimi me trup) - e që mesazhi të jetë i qartë, është e nevojshme të ketë pajtueshmëri midis të gjitha këtyre kanaleve. Konteksti në të cilin komunikohet gjithashtu ka një ndikim të madh në komunikim, dhe aspektet që ndikojnë në të janë pengesat dhe koha në të cilën komunikohet. Në fund, kultura dhe vlerat, rregullat dhe supozimet e saj janë aspekte shtesë që ndikojnë në komunikim.

Secili prej këtyre aspekteve ka ndikim në suksesin e procesit të komunikimit, dhe si të tilla, mentorët duhet t'i marrin parasysh ato kur vendosin dhe mbajnë një marrëdhënie komunikimi.

Karakteristikat e komunikimit me të cilin japim përgjigje, e jo reagim

- Komunikimi është i vazhdueshëm

Kur bëhet fjalë për komunikimin, e vetmja gjë që nuk mund ta bëjmë është të mos komunikojmë. Madje edhe kur nuk komunikojmë, ne themi diçka. Heshtja është mesazhi që duam ta dërgojmë - për miratim ose mosmiratim. Gjithashtu, ne gjithmonë përgjigjemi me anë të trupit.

- Mënyra se si komunikojmë ndikon në perceptimin e të mentoruarës dhe se si do të pranojë atë që e komunikojmë.

Sipas hulumtimit të kryer nga Albert Mehrabian në vitet e 60-ta të shekullit të kaluar, vetëm 10% e komunikimit bëhet përmes fjalëve, ndërsa 30% është përmes tonit, lartësisë, fuqisë, ngjyrës së zërit dhe shpejtësisë me të cilën ne flasim, ndërsa madje 60% bëhet përmes kanaleve joverbale. Që komunikimi të jetë efektiv, duhet të ketë rregull në të trija kanalet.

- Rëndësia e komunikimit qëndron në përgjigjen që do ta marrim

A e pyesim veten se çfarë duam nga e mentoruara kur komunikojmë, cili është qëllimi ynë, dhe çfarë rezultati duam? Përgjigjen që do të pranojmë nga pala tjetër është ajo që e bën komunikimin efikas ose joefikas. Nëse marrim përgjigjen që dëshironim - mund të themi se kemi arritur sukses.

- Ai që vendos kornizën e komunikimit ka kontroll mbi të

Korniza është paradigma që u jep kuptim gjërave. Prandaj, është e rëndësishme që të përcaktojmë se ku do të fokusohemi. Zakonisht, këtë e bëjmë në mënyrë të pavetëdijshme dhe jo gjithmonë e dimë se çfarë kornize i vendosim komunikimit.

- Nuk ka dështim, por vetëm informatë kthyesë

Nëse ndodh të ketë mosmarrëveshje me të mentoruarën, këtë nuk duhet ta kuptojmë si dështim, por vetëm si informatë kthyesë ("feedback" në anglisht) që na tregon se si nuk duhet të komunikojmë me atë person.

- Personi që ka fleksibilitet më të madh ka ndikimin më të madh në komunikim

Për këtë arsye, duhet të kemi fleksibilitet në sjelljen tonë dhe të kuptojmë se sa mundemi dhe sa dimë dhe duam t'i shohim mundësitë dhe zgjedhjet e ndryshme që i kemi. Fleksibiliteti zakonisht kërkon komunikim pa emocione dhe me shkëputje nga personi me të cilin komunikojmë.

Për t'i perceptuar ndjesitë e jashtme, njerëzit përdorin një nga pesë shqisat themelore: për shikim, për dëgjim, për shije, për nuhatje dhe për prekje. Më pas, ata bëjnë një interpretim të brendshëm të ndjesive ose ngjarjeve të jashtme, dhe kjo i çon ata në një gjendje emocionale: gëzim, hidhërim, lumturi, shqetësim etj. Kjo gjendje emocionale shihet në mënyrën se si e mbajmë trupin (fiziologjia), në mënyrën se si sillemi dhe në llojin e fjalëve që përdorim. Ndjenja që përdorim si parësore për të perceptuar botën e jashtme përcakton mënyrën që përdorim më shpesh në komunikim: me fotografi, me tinguj, me ndjenja apo me fakte dhe dëshmi, që quhet edhe sistem i ndërtimit të perceptimit.

Për komunikim të suksesshëm, si mentorja ashtu edhe e mentoruara, është e nevojshme të dinë se cilin sistem ndërtimit të perceptimit do të përdorin si parësor, që të mund të bisedojnë me njëra-tjetrën përmes sistemit përkatës përfaqësues.

Një mënyrë për ta bërë këtë është nëpërmjet mjetit të dëgjimit aktiv, t'i dëgjojnë llojet e fjalëve që i përdor tjetra (predikatet), të cilat tregojnë se cili nga katër sistemet përfaqësuese është përdorur.

Një mënyrë tjetër është të vëzhgohet lëvizja e syve. Lëvizja e syve tregon një proces të caktuar neurologjik, gjegjësisht mënyrën se si e bëjmë përpunimin e brendshëm të informatave. Prandaj, ato janë një nga treguesit më të mirë që na tregojnë për sistemet përfaqësuese.

- Kur sytë lëvizin lart majtas - na kujtohen imazhe që i kemi parë më parë; e kujtojmë të kaluarën
- Kur sytë lëvizin lart djathtas - imagjinojmë imazhe të reja
- Kur sytë lëvizin anash në të majtë - na kujtohen fjalët që i kemi mbajtur mend
- Kur sytë lëvizin anash në të djathtë - krijojmë tinguj të rinj, mendojmë se çfarë të themi
- Kur sytë lëvizin poshtë majtas - mendojmë dhe bëjmë dialog të brendshëm; flasim me veten, i rishqyrtojmë vlerat dhe qëndrimet
- Kur sytë lëvizin poshtë djathtas - ndiejmë, kemi ndjesi, emocione

Nga këto lëvizje ka shmangie të caktuara. Për shembull, te njerëzit që shkruajnë me dorën e majtë, lëvizjet janë të kundërta.

Përveç dëgjimit të të folurit, mentorja duhet ta vëzhgojë edhe të folurit joverbal të të mentoruarës, e këtë mund ta arrijë përmes hapave të mëposhtëm.

- Merrni rolin e vëzhguesit

Vëzhgimi me përqendrim, me përpjekjet përkatëse, është baza e komunikimit joverbal. Të jesh e vetëdijshme për situatën do të thotë të përfshihesh në sjellje të vetëdijshme dhe të qëllimshme që kërkon përpjekje, energji dhe përqendrim, e kjo mund të arrihet përmes ushtrimeve dhe praktikës së vazhdueshme.

- Merrni parasysh kontekstin

A bëhet fjalë për bisedë të zakonshme, për fatkeqësi, për intervistë pune, për seancë mentorimi? Konteksti ndikon shumë në komunikimin joverbal.

- Kuptoni lëvizjet universale kundrejt lëvizjeve idiosinkratike (karakteristike) të të mentoruarës

Ka lëvizje universale, të cilat tregojnë disa gjëra. Për shembull, buzët e ndrydhura gjithmonë tregojnë se e mentoruara mendon se diçka nuk është në rregull, gjegjësisht se nuk dëshiron ta shprehë hapur mendimin e saj. Por, nëse e mentoruara juaj e kryan kokën dhe i kafshon buzët sa herë që duhet t'ju tregojë

për një situatë, për shembull, me përgjegjësin e saj, kjo tregon se ajo në këtë mënyrë e shfaq nervozizmin. Bëni dallim mes këtyre dy gjërave.

- Zbuloni qëndrimin e zakonshëm të të mentoruarës

Si duket zakonisht, si ulet zakonisht, ku i mban duart, si i vendos këmbët, çfarë qëndrimi të trupit ka dhe cilat janë shprehjet e zakonshme të fytyrës, a e shtrembëron kokën, ku e vendos çantën. Në këtë mënyrë mund të dallojmë se cila pamje është normale për të mentoruarën, dhe e cila kur është e stresuar, nervoze ose e padisponuar.

- Ndiqni ndryshimet e sjelljes që mund të tregojnë mendime, emocione, interesa ose qëllime

Ndryshimet e papritura mund të zbulojnë se si e mentoruara e përpunon informacionin ose si përshtatet me një ngjarje emocionale. Trupi reagon i pari.

- Zbuloni se cilat sinjale janë të vërteta, e cilat të rreme

Për ta njohur këtë, duhet kohë dhe praktikë, jo vetëm të vëzhgoni me vetëdije, por edhe të mendoni.

- Dalloni kur e mentoruara është e rehatshme, e kur jo

Në këtë mënyrë do ta dini se çfarë ju tregon trupi i të mentoruarës. Gjithmonë pyetni veten se a duket e rehatshme apo jo - zakonisht do ta dini përgjigjen për këtë pyetje.

- Jini delikate në vëzhgimin tuaj

Mundohuni të mos ia ngulni sytë të mentoruarës - vëzhgoni atë pa e vënë re ajo këtë. Kjo kërkon praktikimin e aftësive të vëzhgimit, që do t'ju çojë në pikën ku do të jeni delikate.

Ndërtimi i raportit

Raporti është një mjet i rëndësishëm komunikimi, i cili ndihmon në vendosjen e komunikimit të mirë me të mentoruarat. Ai përbëhet nga dy hapa.

Hapi 1.

Ndjekja e qëndrimit fizik të trupit, frymëmarrjes, tonit dhe fjalëve

Mbi të gjitha, pjesëmarrësi në komunikim e ndjek pozicionin fizik të trupit të bashkëbiseduesit dhe i kushton vëmendje qëndrimit të tij - nëse është i drejtë, i kërrusur, i hapur, i mbyllur, i përkulur përpara apo prapa. Në të njëjtën kohë,

i ndjek edhe gjestet e tij, d.t.th. lëvizjet e vogla të syve dhe të buzëve, si dhe shprehjen dhe ngjyrën e fytyrës. Vëmendje i kushtohet edhe frymëmarrjes, qoftë ajo e shpejtë apo e ngadaltë, e thellë apo e cekët, e pastaj tonit, shpejtësisë, ritmit dhe fuqisë, lartësisë së zërit me të cilin flet bashkëbiseduesi. Me kujdes ndiqen edhe fjalët që i përdor bashkëbiseduesi.

Hapi 2.

Krijimi i "fotografisë në pasqyrë" dhe "përputhja"

Pas zbulimit të të gjitha këtyre të dhënave, pjesëmarrësi në komunikim krijon një fotografi në pasqyrë ose e kopjon bashkëbiseduesin në të tre nivelet - qëndrimin fizik të trupit, tonalitetin dhe llojin e fjalëve/predikateve.

Në këtë mënyrë ndërtojmë një fushë komunikimi, në të cilën komunikimi zhvillohet në një nivel më të thellë, të pavarësisht.

"Për të qenë e suksesshme, përveç njohurive, përvojës së punës dhe aftësisë për t'ia përcjellë ato të mentoruarës, mentorja duhet të dijë edhe si ta ndërtojë dhe ta mbajë raportin me të mentoruarën. Ajo duhet të dijë se si ta motivojë të mentoruarën, si t'i ndihmojë ta rrisë vetëbesimin e saj. Të gjitha këto, mentorja i arrin përmes kompetencës thelbësore, e ai është komunikimi. Me komunikim, mentorja përcjell përvojën e saj të punës, aftësitë e fituara, tregon interes dhe diskuton hapur për problemet, vështirësitë dhe sfidat me të cilat ballafaqohet e mentoruarja"

- Fatmire, mentore

PRAKTIKË E MIRË

Si e zhvillova takimin e parë mentorues

"Isha shumë me fat që më caktuan një të mentoruar. Takimin e parë e mbajtëm në takimin e përbashkët me të gjitha mentorët dhe të mentoruarat në hotelin 'Aleksandar Pallas'. Që në fillim u bashkuam me energjitë. Gala është e qetë dhe stabile, e di saktësisht se çfarë dëshiron dhe çfarë jo. Unë jam e papërmbajtur, por luftarake dhe qëndroj prapa pikëpamjeve të mia.

Takimin tonë të parë të vërtetë të mentorimit e mbajtëm në një ulëse në parkun afër shtëpisë sime. Edhe atëherë, por dhe në takimet e mëpasshme që i patëm, nuk u përqendrova në mjetet që na i mësuan trajneret tona. Më duhet të pranoj se më së shumti kam përdorur mjetin e quajtur "pesë gishtat": të dëgjoj, të jem e vëmendshme pa i dhënë komentet e mia, ta mendoj mirë përgjigjen dhe mendimin tim ta jap në fund, por në të njëjtën kohë të kem shumë kujdes që ai mendim të mos jetë imponim i pikëpamjeve të mia.

Vetë ambienti ishte neutral. Parku është i vogël, por gjithmonë ka njerëz. Megjithatë, e gjithë kjo nuk na pengonte. Energjia e miqësisë dhe mirëkuptimi që e ndjemë shumë shpejt na ndihmuan që shpejt t'i vendosim synimet. Një nga qëllimet e të mentoruarës sime ishte ngritja e vetëbesimit dhe ndarja e jetës private nga sfera zyrtare.

Tani, në fund të procesit të mentorimit, mund të përfundoj se e mentoruarja ime është një person i pjekur dhe i pavarur, nga e cila mund dhe kam shumë për të mësuar. E shoh më të plotësuar dhe më të sigurt në vetvete. Me sukses e ndan jetën private nga ajo zyrtare."

- Marija, mentore

Vendosja e qëllimeve

Thelbi i takimit të parë të mentorimit, përveç fillimit të marrëdhënies dhe arritjes së marrëveshjeje së mentorimit, është përcaktimi i qëllimeve të marrëdhënies mentoruese. Ekzistojnë shumë modele praktike, mjete dhe teknika për përcaktimin e qëllimeve, ndërsa në këtë Doracak janë përshkruar loja e shigjetëve me

qëllime ("Goal Dart"), modeli GROW dhe modeli G-STAR. Secila prej tyre mund të përdoret më vete dhe në mënyrë të pavarur nga të tjerat, por ato mund të përdoren edhe së bashku, njëra pas tjetrës, duke filluar me zbatimin e lojës së shigjetëzave me qëllime dhe pastaj të vazhdohet me GROW ose me G-STAR.

"Loja e shigjetëzave me qëllime"

Kjo teknikë është pothuajse identike me teknikën "rrota e jetës" ("the wheel of life") që është pjesë përbërëse e trajnimit për mentorët dhe të mentoruarat. Nëse e mentoruara ka marrë pjesë më parë në një trajnim të tillë, atëherë përkujtojani asaj ushtrimin për përcaktimin e qëllimeve në nivel personal dhe thoni se me të njëjtën logjikë do t'i identifikoni aspektet e rëndësishme në planin zyrtar/të punës. Nëse të mentoruarës nuk i kujtohet ushtrimi ose nuk ka marrë pjesë më parë në trajnimin për të mentoruarat, atëherë udhëhiqeni atë hap pas hapi gjatë procesit, duke i ndjekur udhëzimet e dhëna më poshtë.

Materialet e nevojshme:

Rreth i shtypur me qëllimet ose fletë e pastër A4 ose A3

Koha e nevojshme:

Rreth një orë

- Jepini të mentoruarës një fletë të pastër dhe kërkoni nga ajo të shkruajë një listë të aspekteve të jetës së saj profesionale, që janë të rëndësishme për të dhe që lidhen drejtpërdrejt me punën e saj.
- Më pas jepini asaj një fletë tjetër - mundësisht në formatin A3 - dhe thoni të vizatojë një rreth që do ta ndajë atë në po aq pjesë, gjegjësisht segmente, të barabarta, sa ka identifikuar paraprakisht aspekte të jetës profesionale - duke vizatuar vija të drejta që fillojnë nga qendra e rrethit drejt vijës rrethore, siç është paraqitur në fig. 1. Në pjesën e jashtme të rrethit - mbi secilin prej segmenteve, le t'i fusë aspektet e shkruara më parë - nga një aspekt mbi secilin segment. Përndryshe, mund t'i jepni të mentoruarës një shabllon të gatshëm me një rreth të vizatuar paraprakisht, i cili është i ndarë në tetë segmente.
- Në secilin nga segmentet, nën titullin, le ta përshkruajë shkurtimisht situatën aktuale në atë fushë, gjegjësisht si qëndrojnë punët në atë aspekt. Përveç kësaj, le të vendosë një notë për gjendjen në një shkallë nga 1 deri në

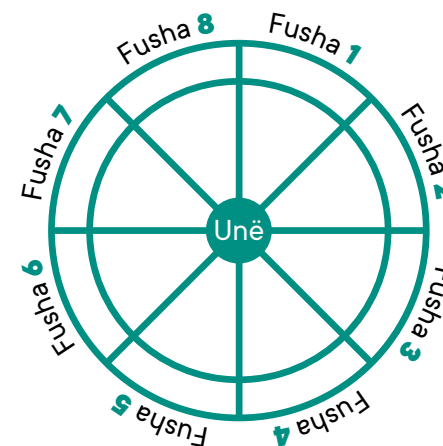


Fig. 1 - Loja e shigjetëzave me qëllime³

10 (1 - jashtëzakonisht e pakënaqshme, 10 - jashtëzakonisht e kënaqshme). Përndryshe, në vend që ta bëjë këtë me shkrim, e mentoruara mund ta përshkruajë situatën me zë, përmes një bisede që do ta udhëhiqnit ju.

- Pasi ta përshkruajë gjendjen aktuale për secilin nga segmentet, zbrit një nivel më poshtë, dhe në rrethin më të vogël e përshkruan gjendjen e dëshiruar, gjegjësisht si do të dëshironte të ishin gjërat në kushte ideale. Përveç përshkrimit, le të fusë edhe një notë për gjendjen e dëshiruar. Edhe ky hap mund të zhvillohet me një skenar alternativ, duke e ndjekur logjikën e skenarit nga hapi i mëparshëm.
- Kudo që ka një dallim midis gjendjes aktuale - reale - dhe asaj të dëshiruar - ideale - në atë fushë ekziston një mundësi potenciale për të vendosur një qëllim. Sa më i madh të jetë dallimi midis dy notave, aq më të mëdha janë indikacionet se ajo fushë meriton vëmendje dhe se është një pikënisje për vendosjen e qëllimeve (nëpërmjet modelit GROW të përshkruar më poshtë).
- Në mes - rrethi më i brendshëm - le të shkruaj UNË - kjo do t'ia kujtojë se ajo është në qendër të rrethit të saj të ndikimit. Ajo ka kontroll mbi mendimet, ndjenjat, fjalët dhe veprimet e saj, duke i qëndruar besnike vlerave të saj më të larta.

³ Emma-Louise, et al. "Coaching Tools 101: How to Use the Wheel of Life to Create Meaningful Goals! (Updated)." The Coaching Tools Company, 8 Oct. 2021. <https://www.thecoachingtoolscompany.com/wheel-of-life-template-to-create-meaningful-goals/>. Faqja është vizituar në 15 nëntor, 2021.

Më në fund, bëni një reflektim përfundimtar mbi aktivitetin e përgjithshëm. Pyeteni të mentoruarën se si ndihet për sa i përket rezultatit të aktivitetit. A është e befashuar? Nga cila pjesë është e befashuar? Çfarë gjëje të re zbuloi/kuptoi/mësoi? Çfarë i tregon kjo asaj?

Këshillë praktike

Ky mjet mund të përdoret në çdo fazë të procesit të mentorimit, kur gjatë bisedës ndërmjet mentores dhe të mentoruarës del në sipërfaqe një aspekt i caktuar për të cilin mentorja konsideron se ka nevojë për ndryshim, gjegjësisht përmirësim, kur ka nevojë për t'u thelluar edhe më shumë në disa aspekte të punës së të mentoruarës ose për ta kontrolluar së bashku përparimin që është arritur si rezultat i procesit të mentorimit. Për shembull, nëse gjatë seancave të mentorimit, e mentoruara ju thotë se ndihet e frustruar ose e stresuar (vazhdimisht ose në situata të caktuara), atëherë mund t'i kërkonti të mentoruarës të përmendë tetë fusha/aspekte të punës që i shkaktojnë stres më të madh dhe më pas t'i vlerësojë ato në një shkallë nga 1 deri në 10 (sa më i madh të jetë stresi, aq më e lartë është nota). Pyetni atë se a është e befashuar nga rezultatet, si mund ta përmirësojë vlerësimin e saj (ta zvogëlojë atë) dhe çfarë mund të bëjë për këtë. Në të njëjtën mënyrë mund të punoni për çdo çështje tjetër, duke përfshirë edhe vetëbesimin, situatat e konfliktit, komunikimet, mungesën e njohurive dhe të aftësive, etj.

Modeli GROW

Në vazhdim është përshkruar modeli GROW (G-goal / qëllim; R-reality/ realiteti; O-options/mundësitë; W-willingness/gatishmëri, dëshirë), autorë të të cilit janë Graham Alexander, Alan Fine dhe Sir John Whitmore. Ky model, në parim, mund të përdoret në çdo fazë të procesit të mentorimit. Qëllimi i modelit është t'i ndihmojë të mentoruarës t'i përkushtohet një qëllimi të caktuar. Në vend që ju si mentore t'ia impononi idenë tuaj, madje edhe atëherë kur jeni absolutisht e sigurt se e dini se çfarë është më e mira për të, duhet t'i ndihmoni të mentoruarës që vetë ta kuptojë se çfarë është ajo dëshiron ta arrijë dhe si ta arrijë atë.

Gjatë vendosjes së qëllimeve duhet të siguroheni që ato të jenë në përputhje me parimin SMART, gjegjësisht synimet të jenë specifike, të matshme, të arritshme, realiste dhe të përcaktuara në kohë.

Aplikimi i modelit GROW përbëhet nga katër fazat vijuese të njëpasnjëshme:

- **Faza nr. 1 - Qëllimi** (Goal): Çfarë përpiqeni të arrini?
- **Faza nr. 2 - Realiteti** (Reality): Cili është realiteti aktual, gjegjësisht gjendja aktuale? Cila është pika e fillimit? A do të ndihmonte nëse qëllimi do të ndahej në qëllime më të vogla?
- **Faza nr. 3 - Mundësitë** (Options): Cilat janë mundësitë për ta arritur qëllimin? Në këtë fazë mund t'i jepni sugjerimet tuaja, por vetëm pasi t'i jepni mundësinë të mentoruarës ta thotë mendimin e saj.
- **Faza nr. 4 - Gatishmëria** (Willingness): Sa jeni të gatshme dhe sa keni dëshirë ta arrini qëllimin?

Në vazhdim është dhënë një përshkrim i detajuar i secilës prej fazave.

Faza nr. 1: Qëllimi

Kjo fazë synon të vendosë rezultatin e dëshiruar të seancës së mentorimit ose të marrëdhënies së përgjithshme të mentorimit. Mund të përdoret për të formuluar qëllimin e përgjithshëm dhe/ose, nëpërmjet bisedës, të kuptohet dhe të bihet dakord për rezultatin e dëshiruar. Qëllimi duhet të jetë:

- Pozitiv - të përparosh drejt diçkaje, të mos largohesh nga diçka
- Të jetë nën kontrollin e të mentoruarës
- Specifik, jo i pacaktuar - për shembull, "mbajtja e takimeve të ekipit çdo dy javë, duke filluar nga korriku i vitit 2022" në vend të "përmirësimi i komunikimit brenda ekipit gjatë vitit të ardhshëm".

Për t'i ndihmuar të mentoruarës të vendosë qëllimin, bisedën mund ta filloni me pyetjet e mëposhtme:

- Çfarë saktësisht dëshiron të arrish?
- Si duhet të duket kjo?
- Si do ta kuptosh se e ke arritur qëllimin?
- Nëse do të duhej ta përmblihdje qëllimin në një fjali, çfarë do të kishte thënë?
- Çfarë përfitimi ke nga kjo?
- Pse është kjo e rëndësishme?

Nëse, brenda përgjigjes që e jep e mentoruara në pyetjen që ia keni bërë, përfshin edhe gjëra që në fakt janë përgjigje të pyetjes që nuk e keni bërë ende, por e keni planifikuar, atëherë kaloni atë. Mos insistoni me çdo kusht t'i bëni të gjitha pyetjet sipas rendit të njëjtë kronologjik në të cilin i keni përgatitur. Në vend të

kësaj, lini që biseda, edhe pse gjysmë e strukturuar, të ketë një rrjedhë spontane dhe të natyrshme. Nëse jeni shumë të ngurtë, e mentoruara mund të ndihet e pakëndshme dhe t'i rezistojë komunikimit të hapur dhe të sinqertë me ju.

Faza nr. 2: Realiteti (çfarë ndodh aktualisht?)

Qëllimi i kësaj faze është të fitoni një pasqyrë më të qartë të problemit. E vazhdoni bisedën me të mentoruarën për t'i njohur aspektet e ndryshme të problemit. Me këtë rast mund t'i bëni pyetjet e mëposhtme:

- Më thuaj çfarë po ndodh tani?
- Çfarë ke ndërmarrë deri tani për këtë?
- Çfarë të pengon ta arrish/ta bësh këtë?
- Sa e dëshiron këtë?
- Çfarë ke bërë deri tani? Çfarë ka funksionuar nga ajo që keni bërë?
- Çfarë nuk funksionoi dhe pse?

Faza nr. 3: Mundësitë (çfarë mund të bëhet?)

Në këtë fazë ju e ndihmoni të mentoruarën të përpilojë një listë të mundësive që ekzistojnë lidhur me këtë qëllim. Gjatë kësaj, inkurajoni të mentoruarën që ta përpilojë listën vetë, pa i vlerësuar apo gjykuar mundësitë. Nxiteni atë të mendojë për sa më shumë mundësi - të paktën tre. Për ta arritur këtë, mund t'ia bëni pyetjet e mëposhtme:

- Cilat janë mundësitë që ta bësh këtë?
- Nëse bëjmë një listë, cila është mundësia jote e parë?
- Çfarë tjetër/dhe?
- Çfarë tjetër mund të bësh, e që nuk e ke provuar deri më tani?
- Po të mund të bëje gjithçka dhe sikur të kishte garanci se kjo do të ketë sukses, çfarë do të ishte ajo?
- E di që nuk e di, por sikur ta dije, çfarë do të bëje?
- Pra, kemi mundësi të shumta. Le të kalojmë nëpër secilën prej tyre. Si mund të funksionojë secila prej këtyre mundësive?

Faza nr. 4: Gatishmëria apo rruga përpara (çfarë do të bëhet në të vërtetë?)

Nga të gjitha mundësitë, gjegjësisht opsionet e mundshme që do të dalin nga faza e mëparshme, e mentoruara duhet të zgjedhë opsionin më të mirë dhe

të vazhdojë të punojë në të. Mu për këtë, në këtë fazë diskutoni rreth hapave të ardhshëm që do t'i ndërmarrë e mentoruara për ta arritur qëllimin. Këtë e bëni duke i bërë pyetjet e mëposhtme - zgjidhni ato që janë më adekuate për rrjedhën e bisedës me të mentoruarën.

- Biseduam për disa mundësi. Çfarë do të bësh?
- Si do ta bësh atë?
- Kur do të ndodhë kjo?
- Pra, çfarë saktësisht do të bësh në atë datë?
- Çfarë tjetër duhet të bësh?
- Çfarë do mund të të pengonte?
- Çfarë do të kërkojë kjo?
- Kë tjetër duhet ta përfshish?
- Si do ta marrësh mbështetjen e tyre për këtë?
- Kur do ta bësh atë bisedë?
- Çfarë do të thuash?
- Çfarë do të bësh nesër?
- Në një shkallë nga 1 deri në 10, sa e përkushtuar je për këtë? (Nëse është më pak se 10, duhet të vazhdoni t'i bëni pyetjet e mësipërme.) Vërejtje: vini në dukje të mentoruarës se ekziston edhe mundësia që të mos bëjë asgjë për këtë dhe se mund t'i ktheheni të njëjtave pyetje në një rast tjetër.

Më në fund, pasi e mentoruara të jetë përgjigjur në pyetjet e të katër fazave, pyeteni se si ndihet. Shqyrtoni nivelin e saj të energjisë (entuziazmit), shqyrtoni vetëbesimin e saj. A ndihet më energjike? A është rritur vetëbesimi i saj pasi që jo vetëm që iu përgjigj pyetjeve, por edhe për faktin se vetë ka arritur në zgjidhjet e mundshme. Pikërisht ky është edhe qëllimi i aktivitetit: ta rrisë vetëdijësimin, dhe me vetë këtë edhe ta nxisë dhe ta inkurajojë të mentoruarën që të marrë përgjegjësinë për arritjen e qëllimeve. Vetë fakti që e mentoruara i gjen vetë zgjidhjet, çon në rritjen e besimit në kapacitetet e veta për t'i arritur qëllimet e vendosura.

Këshillë praktike

Përpara se ta përdorni mjetin me të mentoruarën, ju rekomandojmë që atë ta përdorni fillimisht për veten tuaj. Përpiquni, përmes mjetit, t'i përcaktoni qëllimet tuaja personale për zhvillim profesional. Mundohuni t'u përgjigjeni pyetjeve. Nëse pyetjet janë të qarta për ju personalisht dhe ju ndihmojnë të arrini deri te përgjigja, atëherë mund t'i përdorni ato me të mentoruarën. Megjithatë, nëse hasni në ndonjë pyetje që mendoni se duhet modifikuar ose anashkaluar - ndryshojeni atë në mënyrë përkatëse ose fshijeni atë. Është e rëndësishme që të ndiheni rehat kur do t'i bëni pyetjet dhe të besoni në dobinë e tyre.

Nëse e mentoruara nuk ka përgjigje për një pyetje të caktuar, bëni asaj nën-pyetje për ta inkurajuar të mendojë dhe t'i ndajë mendimet me ju. Përdorni teknikën e pyetjeve të hapura dhe teknikën e të dëgjuarit aktiv. Megjithatë, nëse pas disa përpjekjeve për të mundësuar një rrjedhë të vazhdueshme të bisedës, e mentoruara nuk mund ose nuk dëshiron të vazhdojë më tej, jepini asaj kohë për të menduar. Gjithashtu, mund t'i sugjeroni që bisedën e filluar ta vazhdoni në seancën e ardhshme të mentorimit.

Modeli G-STAR

Teknika e vendosjes së qëllimeve mund të zbatohet jo vetëm në seancën e parë, por edhe gjatë seancave të ardhshme të mentorimit. Përveç mjeteve të mësipërme, mund të përdorni mjetin G-STAR (G - goals/qëllimet; S - situation / situata; T - thinking /të menduarit; A - action /ndërmarrja e veprimt; R - results/ rezultatet), veçanërisht kur duhet të diskutoni një çështje të veçantë në mënyrë më të detajuar, me qëllim që t'i ndihmoni të mentoruarës të arrijë në mënyrë të shpejtë dhe të lehtë në përgjigjet që i kërkon. Ky mjet, si edhe ato të mëparshmet, përbëhet nga disa grupe pyetjesh, të cilat do t'ju ndihmojnë ta zhvilloni bisedën me të mentoruarën në mënyrë gjysmë të strukturuar.

Grupi i parë i pyetjeve i referohet qëllimit të të mentoruarës për seancën konkrete të mentorimit. Prandaj, pyetja e parë që mund t'ia bëni është: "Cilat janë **qëllimet** tua për takimin e sotëm?" Përmes kësaj pyetjeje do të zbuloni se për çfarë dëshiron të bisedojë e mentoruara në takim dhe cili është rezultati që pret ta arrijë.

Bëjini të qartë të mentoruarës se nuk ka përgjigje të saktë ose të gabuar. Gjithashtu, gjatë bisedës jepni asaj të gjithë kohën e nevojshme për t'u përgjigjur, pa i bërë presion kohor. Pasi të bëni pyetjen e parë, vazhdoni më tutje me një pyetje edhe më precize lidhur me pritjet e të mentoruarës nga takimi. E pyesni për shkallën e kontrollit që ka e mentoruara për sa i përket pyetjes konkrete, gjegjësisht a është diçka që varet prej saj apo është jashtë kontrollit të saj. Ky grup pyetjesh përmbillet me një pyetje që ka të bëjë me kornizën kohore, gjegjësisht deri kur e mentoruara do të dëshironte ose do të duhej ta arrijë qëllimin.

Faza tjetër e bisedës vazhdon me një shqyrtim të përgjithshëm të **situatës** me të cilën përballlet e mentoruara lidhur me çështjen e caktuar duke folur për ndjenjat e saj, mënyrën se si e përshkruan situatën, atë që e di dhe atë që nuk e di lidhur me situatën aktuale.

Pasi, si ju ashtu edhe e mentoruara, të keni një ide të qartë për çështjen për të cilën keni diskutuar, kaloni te pyetjet që çojnë në gjetjen e zgjidhjes së problemit. Mundohuni të zbuloni se çfarë **mendon** e mentoruara për mënyrat se si mund të trajtohet çështja, gjegjësisht opsionet e mundshme për zgjidhjen e problemit. Mund të shkoni një hap më tej dhe ta pyesni atë se çfarë mendon se si dikush tjetër do ta zgjidhte problemin e njëjtë - një kolege, bashkëpunëtore, përgjegjëse etj. Pyetja e fundit nga kjo fazë e bisedës ka të bëjë me atë se si e mentoruara do ta përshkruante suksesin për sa i përket kësaj pyetjeje. Në këtë mënyrë, e mentoruara inkurajohet dhe mbështetet për ta vizualizuar suksesin.

Biseda e mëtutjeshme fokusohet në gjërat që do t'i **ndërmarrë** e mentoruara, renditjen e hapave të saj dhe afatin kohor. Gjithashtu, shqyrtohen edhe pengesat e mundshme që do të mund t'i paraqiteshin në rrugë.

Biseda përmbillet me një diskutim rreth **rezultateve** që i pret e mentoruara, sa reale, gjegjësisht të realizueshme janë ato, çfarë do të investojë ajo në proces dhe pasojat e mundshme në rast të mosarritjes së rezultateve.

Marrë në tërësi, biseda zhvillohet përmes pyetjeve të cilat do t'ju ndihmojnë të zbuloni se cilat janë qëllimet e të mentoruarës, cila është situata aktuale me të cilën përballlet ajo, çfarë mendon e mentoruara për këtë, çfarë mund të bëjë dhe çfarë rezultatesh pret të arrijë. Lista përmbledhëse e pyetjeve të detajuara është dhënë në vazhdim.

Analiza SWOT

Kjo teknikë është e dobishme për të kuptuar anët e forta dhe të dobëta të të mentoruarës, si dhe mundësitë dhe kërcënimet. Ajo është një kornizë që do t'i mundësojë të mentoruarës ta analizojë veten dhe do t'i ndihmojë asaj të zhvillojë një strategji me të cilën do t'i kapërcejë dobësitë dhe kërcënimet duke i shfrytëzuar anët e forta dhe mundësitë e saj.

Analizën SWOT (S - strengths / anët e forta; W - weaknesses / anët e dobëta; O - opportunities / mundësitë; T - threats / kërcënimet) mund ta zbatoni në cilëndo seancë mentorimi. Nëse në seancën e parë arrini t'i vendosni qëllimet që do të përpiqeni t'i arrini në kuadër të programit të mentorimit, atëherë në seancën e dytë mund t'i vendosni të gjitha aspektet e analizës SWOT që kanë pika të përbashkëta me qëllimin e vendosur.

Filloni aktivitetin duke i shpjeguar të mentoruarës se do t'i shtjelloni katër aspektet e mëposhtme: anët e forta të saj ("S" nga "strengths"), anët e dobëta të saj ("W" nga "weaknesses"), mundësitë ("O" nga "opportunities") dhe kërcënimet ("T" nga "threats"). Më pas udhëhiqeni atë gjatë procesit, duke i bërë pyetjet ilustruese të mëposhtme, të cilat mund t'i plotësoni më tej me pyetje të tjera të rëndësishme dhe akoma më specifike në përputhje me rrjedhën e bisedës.

Gjersa e mentoruara u përgjigjet pyetjeve tuaja, ju mund t'i shkruani përgjigjet në fletoren tuaj ose në një fletë të madhe që mund ta keni përpara jush. Nëse kushtet e hapësirës e lejojnë këtë, mund të ngjitni në mur një letër (flip chart) dhe, ashtu siç përgjigjet e mentoruara, t'i shkruani përgjigjet në letër (paraprakisht mund të merrni edhe një shënues-marker).

Anët e forta

- Cilat janë avantazhet tua ndaj kolegëve/kolegeve/bashkëpunëtorëve të tjerë/a?
- Çfarë është ajo që ti e bën më mirë se të tjerët? Çfarë është ajo që t'i e bën më së miri?
- Çfarë është ajo që është unike për ty dhe që të bën të ndryshme nga të tjerët?
- Çfarë është ajo për të cilën të tjerët mendojnë se është anë e fortë e jotja?
- Cilat janë sukseset/arritjet tua më të mëdha në punë?
- Cilat janë vlerat tua personale që të tjerët mund të mos i kenë?
- Çfarë kompetencash ke (njohuri/përvojë/aftësi teknike)?
- Çfarë aftësish të "buta" ke (punë ekipore, udhëheqje, etj.)?
- Çfarë cilësish personale pozitive ke (e ndjeshme, durimtare, e detajuar, etj.)?

Cilat janë **QËLLIMET** e të mentoruarës?

- Cilat janë qëllimet tua për takimin e sotëm?
- Çfarë pret të jetë më e vlefshme në seancën e sotme?
- A ke kontroll mbi këtë çështje?
- Deri kur duhet ta arrish këtë qëllim?

Me çfarë **SITUATE** përballet e mentoruara?

- Si ndihesh për këtë situatë?
- Si do ta përshkruaje situatën?
- Çfarë është ajo që e di për situatën aktuale?
- Çfarë është ajo që nuk e di për situatën aktuale?

Çfarë mendon të **NDËRMARRË** e mentoruara?

- Cila është gjëja e parë që duhet ta bësh?
- Deri kur duhet ta bësh atë?
- Me çfarë renditje duhet t'i bësh gjërat?
- A ka ndonjë gjë që do të të ndalonte ta bësh atë që planifikon ta bësh?

Cilat janë **REZULTATET** që i pret e mentoruara?

- A janë reale këto rezultate?
- A ke menduar edhe për rezultate të tjera?
- Çfarë mund të bësh tjetër për procesin nëse është e nevojshme?
- Cilat janë pasojat nëse nuk arrihen këto rezultate?

Anët e dobëta

Para se të filloni me shqyrtimin e anëve të dobëta, bëjini të qartë të mentoruarës se qëllimi i kësaj pjese është që ajo t'i zbulojë dobësitë e saj dhe t'i kuptojë më mirë ato, në mënyrë që më pas t'i kapërcejë ato. Mu për këtë arsye, e mentoruara duhet të jetë sa më e sqartë, para së gjithash ndaj vetvetes, e më pas edhe ndaj jush, sepse me mbështetjen tuaj më pas mund të punojë në eliminimin e dobësive.

- Çfarë është ajo që nuk e bën aq mirë? Cila është arsyeja për këtë?
- A të mungojnë kualifikimet teknike, njohuritë/arsimi/përvoja shtesë për ta bërë punën më mirë?
- Cilave detyra apo përgjegjësi të punës zakonisht u shmangesh? Çfarë tregon kjo për ty?
- Çfarë shprehish të këqija të punës ke?
- A është ankuar ndonjëherë dikush për ty në punë? Cilat ankesa apo kritika ishin të vlefshme (të vërteta)?
- Ku mund të përmirësohesh?
- Çfarë do të thonin të tjerët se duhet të përmirësohesh?

Mundësitë

- Cilat trende në mjedisin e punës janë në favorin tënd?
- A ka detyra të punës që askush tjetër nuk mund t'i bëjë përveç teje? Diçka që mund ta mësosh të bësh, e të tjerët nuk mundin?
- Çfarë potenciali do të kishe nëse e përmirëson ndonjë nga dobësitë tua?
- Në cilin grup pune/projekt të ri mund të inkuadrohesh?
- A pritët të lirohet ndonjë vend pune që ti do të mund ta plotësoje nëse do të kualifikohesh më tej?

Kërcënimet

- Me cilat pengesa/vështirësi përballesh?
- Çfarë është ajo që tjerët e bëjnë më mirë se ti?
- A ndryshon përshkrimi i vendit tënd të punës apo ajo që pritët prej teje?
- A ka ndonjë gjë që e rrezikon vendin tënd të punës?
- A e rrezikon ndonjëra nga dobësitë tua performancën tënde?

Nxiteni të mentoruarën të mendojë sa më gjerë dhe në mënyrë sa më kreative të jetë e mundur. Më në fund, pyeteni se a mund ndonjë nga kërcënimet të bëhen mundësi? Cilat do të ishin ato? Si do të mund të arrihej kjo?

Duke qenë se analiza SWOT është një ushtrim introspeksioni (analizë e vetvetes) që i ndihmon të mentoruarës ta kuptojë më mirë veten dhe të përgatitet për zhvillim të mëtejshëm, me qëllim që të nxirri sa më shumë që të jetë e mundur nga analiza, do të ishte mirë të mos i përmbaheni vetëm listës së gjërave të renditura brenda secilit prej katër aspekteve, por të shkoni edhe pak më thellë në introspeksion. Këtë mund ta arrini duke i bërë pyetjet e mëposhtme:

- Nga vjen kjo anë e fortë / anë e dobët / mundësi / kërcënim?
- Si ndikon kjo tek ti?
- Çfarë do të bësh për këtë? Cilat janë hapat e mëtejshëm?

PRAKTIKË E MIRË

Si e bëmë ne këtë

“Që në takimin tonë të parë, unë pata një qasje të hapur dhe isha gati të dëgjoja se çfarë kishte për të më thënë e mentoruara. Si mentore, unë e nisa bisedën - u prezantova, e tregova rrugën time jetësore, biseduam për profesionin tim. Pastaj, u tërhoqa me kujdes duke e përdorur mjetin për identifikim të sistemit të ndërtimit të perceptimit të të mentoruarës, në mënyrë që të mendoj se si ta thellojmë marrëdhënien tonë.

Pas hapjes dhe transparencës sime, e mentoruara i tregoi pritshmëritë e saj, si e sheh marrëdhënien e mentorimit, pas së cilës ramë dakord se qëllimi i parë për të cilin do të punojmë do të jetë vetëbesimi i saj, duke e ndërtuar kështu besimin tonë reciprok.

Më duhet të them se nuk e pamë fare sa zgjati takimi, por kuptova se në ndërtimin e besimit në takimin e parë rolin më të madh e luajti qasja e hapur që e kishim ndaj njëra-tjetrës.”

- Zhaklina, mentore

HAPI 2

Thellimi i marrëdhënies së mentorimit

Pas përcaktimit të qëllimit, fillon hapi i dytë i procesit të mentorimit. Gjatë këtij hapi ndërtohet marrëdhënia e mentorimit dhe mentorja e mbështet të mentoruarën në arritjen e qëllimit. Praktika e mentorimit parasheh dinamika të ndryshme të mbajtjes së takimeve mentoruese dhe zhvillimit të marrëdhënieve të mentorimit, në varësi të kohëzgjatjes së programit të mentorimit, ndërlikueshmërisë së qëllimit të vendosur, si dhe rrethanave dhe burimeve që janë në dispozicion të mentores dhe të mentoruarës.

Në kuadër të programit të mentorimit “Gratë për gratë në administratën publike” dinamika e rekomanduar e mbajtjes së takimeve mentoruese është në çdo tre deri në katër javë, ndërsa kohëzgjatja e rekomanduar e seancave të mentorimit është një orë.

Zakonisht, seancat e mentorimit përbëhen nga:

- vlerësimi i suksesit të arritur ndërmjet dy takimeve mentoruese
- diskutimi i sfidave me të cilat është përballë e mentoruara
- ndjekja (“follow-up”) për sa i përket hapave për të cilat është rënë dakord në takimin e mëparshëm
- diskutimi i temave ose i sfidave shtesë që lidhen me qëllimin
- dakordimi për hapat e ardhshëm

Një nga qëllimet e këtij hapi është ndërtimi i marrëdhënies së ndërsjellë. Kjo arrihet më së miri ashtu që:

- mentorja dhe e mentoruara do të gjejnë tema që janë me interes të përbashkët, në nivel profesional, personal, arsimor
- do të bisedojnë për hobi e veta (aktivitetet që i bëjnë gjatë kohës së lirë) apo për tema tjera jashtë zhvillimit profesional
- do t'i respektojnë kufijtë e vendosur dhe nuk do të hyjnë në intimitet
- nuk do t'ua tregojnë palëve të treta atë që e bisedojnë midis tyre
- do të kenë qëndrim pozitiv

Në këtë marrëdhënie, mentoret duhet t'u shmangen grackave të zgjidhjes së drejtpërdrejtë të problemit të të mentoruarës ose të dhënies së urdhit, gjegjësisht udhëzimit se si duhet të veprojnë konkretisht e mentoruara. Gjithashtu, mentorja duhet t'i shmangët situatës që te e mentoruara të krijojë ndjenjë të

varësisë dhe të domosdoshmërisë nga mendimi i saj (i mentores). Nga ana tjetër, e mentoruara duhet t'i qaset marrëdhënies me një qëndrim të hapur dhe që nuk është mbrojtës, veçanërisht në momentet kur i merr informatat kthyes nga mentorja.

Rezultati i hapi të dytë të procesit të mentorimit është përparimi gradual drejt arritjes së qëllimit të vendosur. Në varësi të ndërlikueshmërisë së qëllimit të vendosur, ky hap, në kuadër të programit të mentorimit “Gratë për gratë në administratën publike”, mund të zgjasë nga dy deri në katër muaj.

“Marrëdhënia e mentorimit duhet të bazohet në besim, konfidencialitet, respekt të ndërsjellë dhe ndjeshmëri.

Mentorja duhet t'i lejojë të mentoruarës ta nxisë lidhjen mes tyre dhe ta inkurajojë atë të marrë përgjegjësi më të madhe për të menduarit dhe zhvillimin e saj. Nuk duhet të ketë detyrim apo agjendë mentorimi si qëllim përfundimtar.

Mentorja duhet t'i ndihmojë të mentoruarës t'i identifikojë qëllimet dhe sfidat dhe të përcaktojë prioritetet për rritjen përkatëse personale.”

- Viktoria, mentore



Struktura e sesioneve të mentorimit, marrë nga “Women's Empowering Principles, Mentoring in Workplace”. WEPs, <https://www.weps.org/resource/mentoring-workplace>.

VËSHTRIM I MODELEVE, TEKNIKAVE DHE FORMULARËVE

Modeli i ndërtimit të marrëdhënieve "EFFECT"

Sipas Amy Iversen⁴, ndërtimi i marrëdhënies përbëhet nga gjashtë komponentët e mëposhtëm:

- Empatia - ta kuptojmë këndvështrimin e tjetrit, të jemi në gjendje ta vendosim veten në vendin e tjetrit
- Fokusimi - të jemi në gjendje të dëgjojmë, të përqendrohemi te tjetri
- Fleksibiliteti - të jemi të hapur ndaj ideve të tjetrit, madje edhe atëherë kur ato ndryshojnë nga idetë tona
- Fuqizimi - kjo seancë duhet të ndihmojë që e mentoruara t'i ndjejë qëllimet si të vetat (të ndjejë pronësi mbi to)
- Kongruenca - A punojnë mentorja dhe e mentoruara në të njëjtin drejtim? A mund t'i shohin perspektivat e përbashkëta? A mund t'i pranojë mentorja qëllimet e të mentoruarës edhe atëherë kur ato ndryshojnë nga qëllimet e saj?
- Besimi - A mund t'i besojë e mentoruara mentores? A ka besim mentorja te e mentoruara? A mund t'i tregojë e mentoruara mentores se çfarë ka planifikuar të arrijë?

Ndërtimi i marrëdhënieve

Empathy = Empatia

Focus = Fokusi

Flexibility = Fleksibiliteti

Empowerment = Fuqizimi/inkurajimi

Congruency = Kongruenca/pajtueshmëria

Trust = Besimi

* Marrë nga Dr. Amy Iversen, **EFFECT** Model

⁴ Preparing for your first mentoring meeting - a webinar with Dr. Amy Iversen. <https://www.youtube.com/watch?v=ICnRHZg6VWY&t=252s>. Faqja është vizituar në 14 nëntor, 2021.

Dëgjimi aktiv

Dëgjimi është pjesë përbërëse e komunikimit. Prandaj, për një marrëdhënie të suksesshme të mentorimit, është e një rëndësie të madhe që mentoret të jenë në gjendje të dëgjojnë në mënyrë aktive, që të mund t'i dëgjojnë "me të vërtetë" të mentoruarat. Ndryshe nga dëgjimi pasiv, i cili nuk kërkon përpjekje të veçantë, dëgjimi aktiv është një proces i fokusuar i cili kërkon ushtrime për t'u zbatuar me sukses. Dëgjimi aktiv është një aftësi që mund të fitohet dhe zhvillohet përmes ushtrimeve. Të dëgjuarit aktiv do të thotë të dëgjosh me të gjitha shqisat. Gjatë dëgjimit aktiv ne përqendrohemi në atë që na thuhet, për dallim nga dëgjimi pasiv i "mesazhit" të folësit. Në marrëdhëniet e mentorimit, gjatë seancave të mentorimit, dëgjimi aktiv nënkupton që mentorja ta vëzhgojë, si sjelljen verbale, ashtu edhe atë joverbale të të mentoruarës, në mënyrë që të kuptojë se çfarë përjeton e mentoruara gjatë seancës. Në të njëjtën kohë, e mentoruara duhet të tregojë sjellje efektive joverbale ndaj të mentoruarës gjatë komunikimit.

Vazhdimësia e dëgjimit

Në thelbin e dëgjimit aktiv gjendet qëllimi i qartë dhe i vendosur që duhet të vendoset gjatë komunikimit me njerëzit e tjerë. Sipas Stiven Kavi, shumica e njerëzve nuk dëgjojnë me qëllimin për të kuptuar, por me qëllimin për t'u përgjigjur. Shumica e njerëzve përipiqen të jenë të kuptueshëm dhe ta përcjellin mendimin e tyre. Me këtë rast, ata ose e injorojnë plotësisht personin që flet ose pretendojnë se dëgjojnë dhe dëgjojnë në mënyrë selektive vetëm pjesë të caktuara të bisedës, ose fokusohen vetëm te fjalët dhe e harrojnë kuptimin e tyre. Atë që e dëgjojnë, e filtrojnë përmes filtrit të përvojës së tyre jetësore, gjegjësisht, siç thotë Kavi, të kornizës së tyre të referencës, duke e krahasuar atë që e dëgjojnë me "autobiografinë e tyre".

Në "7 shprehitë e njerëzve efektivë" një nga shprehitë që i përmend Kavi është shprehia që "fillimisht të mundoheni të kuptoni, e më pas t'ju kuptojnë". Është e dobishme këtë parim ta zbatojnë edhe mentoret sepse, për të qenë në gjendje të ndikojnë tek të mentoruarat, ta sfidojnë mënyrën e tyre të të menduarit dhe ta mbështesin zhvillimin e tyre, mentoret, para së gjithash, duhet të jenë në gjendje t'i kuptojnë të mentoruarat.

Sipas Kavit, ekziston një **vazhdimësi e dëgjimit**, i cili përbëhet nga 5 nivele të dëgjimit. Në nivelet prej 1 deri në 4 ne dëgjojmë përmes këndvështrimeve tona.

Në këto nivele, kuptimi ynë për të tjerët është i kufizuar ose nuk ekziston fare. Në vazhdim është dhënë një përshkrim i shkurtër i mënyrës së dëgjimit në secilin prej këtyre niveleve.

Niveli 1 – injorimi – ndërsa personi tjetër flet me ju, ju nuk i kushtoni vëmendje fare.

Niveli 2 – shtirja (pretendimi) – ju lini përshtypjen se e dëgjoni personin që flet. Ju mund të dëgjoni disa gjëra, por nuk jeni plotësisht të pranishëm. Ju bëni lëvizje me të cilat dëshironi të krijoni përshtypjen se dëgjoni, e tundni kokën, thoni “aha”, “po-po”, por në fakt nuk jeni të interesuar. Që ta dëgjoni personin me të vërtetë - duhet t'i kushtoni kohë dhe vëmendje.

Niveli 3 – dëgjimi selektiv – ju i kushtoni vëmendje vetëm pjesëve të caktuara të asaj që thuhet/flitet dhe ktheheni lehtësisht tek shtirja se dëgjoni (niveli 2), duke e ndërprerë folësin ose duke treguar padurim që personi që flet të arrijë në pikën kryesore. Këtë nivel do ta dalloni edhe nëse keni prirje t'i përfundoni fjalitë e personit që flet.

Niveli 4 – dëgjimi me vëmendje – ju i kushtoni kohë dhe vëmendje dhe kjo është e mirë, por nuk është e mjaftueshme për ta arritur të kuptuarit e vërtetë. Ky nivel është një hap përpara nivelit më të lartë të dëgjimit dhe gjithçka që duhet të bëjmë është ta vendosim veten në vendin e personit që flet. Në nivelin 4 të dëgjimit me kujdes/me vëmendje, ne jemi të prirë të:

- **Vlerësojmë** – të gjykojmë në bazë të vlerave, prioriteteve dhe nevojave tona
- **Këshillojmë** – japim rekomandime në bazë të pikëpamjeve tona
- **Shqyrtojmë** – kërkojmë informacione për të cilat mendojmë se janë të rëndësishme
- **Interpretojmë** – atë që ndodh ashtu siç e shohim ne

Ajo për të cilën duhet të synojmë është **niveli i 5-të** gjegjësisht niveli i **dëgjimit empatik**. Në nivelet 1-4 ne jemi të mbërthyer në kornizën tonë të referencës, ndërsa në nivelin e dëgjimit empatik hyjmë në kornizën e folësit. Pikërisht në këtë nivel zhvillohet komunikimi i vërtetë.

Në “7 shprehitë e njerëzve efektivë”, Kavi thekson se shumica e përpjekjeve tona për t'i zhvilluar aftësitë e komunikimit kanë të bëjnë me leximin, shkrimin dhe të folurit. Megjithatë, shumë pak përpjekje bëhen për ta zhvilluar aftësinë tonë për ta dëgjuar me të vërtetë perspektivën e personit tjetër.

Vazhdimësia e dëgjimit

5. Dëgjimi empatik	Si pjesë e kornizës së referencës së personit tjetër
4. Dëgjimi me vëmendje	Si pjesë e kornizës sonë të referencës
3. Dëgjimi selektiv	
2. Shtirja se dëgjojmë	
1. Injorimi	

Qasja “SOLER”

Gerard Egan (The Skilled Helper) është autor i të ashtuquajturës qasje SOLER (S: Sit Squarely; O: Open position; L: Lean; E: Eye contact; R: Relax) si pjesë e procesit të dëgjimit joverbal që përdoret në komunikim. Më poshtë është dhënë një përshkrim i shkurtër i secilit prej komponentëve përbërës të kësaj qasjeje, të përshtatur me nevojat dhe natyrën e procesit të komunikimit ndërmjet mentores dhe të mentoruarës.

- **Uluni drejt para të mentoruarës.** Mundësisht, pozicioni i trupit tuaj në raport me të mentoruarën duhet të jetë si kur akrepat e orës tregojnë orën 5 - në mënyrë që të shmangni mundësinë e “nguljes së syve” tek ajo. Ulja e drejtë thotë: “Unë jam këtu me ty, unë jam këtu për ty”.
- **Kini qëndrim të hapur** – qëndrim i hapur i trupit. Gjatë kësaj, mos i kryqëzoni krahët ose këmbët, pasi një qëndrim i tillë mund të duket mbrojtës dhe mund të jetë shenjë e përfshirjes dhe afërsisë më të vogël për të mentoruarën. Nga ana tjetër, qëndrimi i hapur tregon hapjen tuaj ndaj të mentoruarës dhe ndaj asaj që ajo e thotë.
- **Përkuluni pak drejt të mentoruarës** – në atë mënyrë ju i dërgoni mesazh të mentoruarës se “unë jam me ty, unë interesohem për ty dhe për atë që e thua”. Nga ana tjetër, nëse përkuleni prapa - do ta dërgoni mesazhin e kundërt. Megjithatë, sigurohuni që përkulja përpara të jetë e butë dhe e matur, sepse nëse përkuleni shumë, kjo mund ta shqetësojë atë dhe të interpretohet sikur keni ndonjë pritshmëri prej saj.

- **Mbani kontaktin me sy** dhe në të njëjtën kohë përpuni të mos "ia ngulni sytë" të mentoruarës. Në atë mënyrë i dërgon asaj mesazhin se "unë jam e interesuar, unë jam me ty". Mos harroni, që herë pas here ta largoni shikimin nga e mentoruarja që të mos ia ngulni sytë. Ndiqni gjatësinë e kohës kur shikoni anash, pasi kjo kohë mund të tregojë për nivelin e rehatisë suaj.
- **Relaksohuni.** Kjo duhet t'i ndihmojë të mentoruarës që edhe ajo të relaksohet. Jini të relaksuar dhe të natyrshëm. Me këtë ia bëni të ditur të mentoruarës se ndiheni rehat dhe në të njëjtën kohë i ndihmoni të mentoruarës që edhe ajo të ndihet rehat.

"Një model që mund t'ju hyjë në punë"

Autori i modelit të dëgjimit aktiv të quajtur "Handy Model" është⁵ Ann Rolfe. Më poshtë janë udhëzimet e dhëna nga Ann Rolfe për ta zbatuar modelin.

Vizatoni konturën e dorës suaj. Shënoni çdo gisht si në figurë. Kjo do të jetë e dobishme si përkujtim i pesë teknikave për dëgjim më të mirë.



Pastaj bëni veprimet në vijim:

1. Mbyllni dorën në formë të grushtit dhe mbajeni gishtin e madh drejt - si për shenjën "like" (pëlqej). Prekni mjekrën me gishtin e madh. Kur do ta bëni këtë, thoni vetes "qetësi". Bëjeni këtë tre herë - prekni mjekrën me gishtin e madh

⁵ Rolf, Ann. Listen Well (2015). <http://mentoring-works.com/wp-content/uploads/2019/02/ebook-7-Listen-Well.pdf>. Faqja është vizituar në 13 nëntor, 2021.

dhe thoni "qetësi". Ky do të jetë një përkujtim se hapi i parë për ta kuptuar me të vërtetë atë që ua thotë e mentoruarja është të jeni të qetë dhe të dëgjoni. Ndërkohë që gishtin e madh e keni te mjekra, ngrini gishtin tregues me lehtësi dhe rehati dhe vendoseni mbi buzët tuaja, si një përkujtim tjetër për vetveten se duhet "të heshtni".

2. Gjëja tjetër që duhet të bëni është ta drejtoni dorën tuaj me gishtin tregues të drejtuar drejt të mentoruarës imagjinare dhe t'i thoni vetes: "fokusohu në të". Kthejeni dorën në pozicionin "shshshsh" dhe drejtojeni përsëri atë përpara dhe mbrapa edhe tre herë të tjera, duke përsëritur "fokusohu në të".
3. Uleni gishtin tregues dhe tani bëni presion të lehtë me gishtin e mesëm në pjesën me mish të pëllëmbës nën gishtin e madh. Cila është sipërfaqja e prekjes së gishtit të mesëm? Përsëriteni këtë tre herë me presion të lehtë në sipërfaqen poshtë gishtit të mesëm. Përgjigje minimale, përgjigje minimale.
4. Tani përpuni ta drejtoni gishtin e vogël - shumë pak. Imagjinoni se keni një unazë diamanti në gishtin tuaj dhe se ajo ju kujton se duhet të "reflektoni". Përsëritni në vete "reflekto", "reflekto", "reflekto".
5. Më në fund, ngritni gishtin tuaj të vogël. Deri tani keni dëgjuar mirë dhe për të shkuar më thellë, duhet të pyesni. Mos harroni, pyetjet duhet të jenë të hapura, me kuriozitet të respektueshëm. Drejtoni gishtin tuaj të vogël dhe përsërisni "pyet, pyet, pyet".

Në këtë mënyrë, do t'i keni gjithmonë me vete 5 teknikat për dëgjim më të mirë.

Sipas Ann Rolfe, nëse doni të bëheni "dëgjuese" më e mirë, duhet t'i përvetësoni shprehjet e mëposhtme:

- **Heshtja:** Mos ndërprisni, mos ndërhyri me tregimin, mendimin ose këshillën tuaj. Lëreni të mentoruarën të flasë.
- **Fokusohuni në të** – kushtojini vëmendje asaj që e thotë dhe që nuk e thotë e mentoruarja. Dëshironi të kuptoni se çfarë mendon ajo dhe kjo nuk mund të arrihet gjithmonë përmes fjalëve të para që i thotë. Vini re komunikimin e saj joverbal. Shkyçni gjykimin tuaj dhe vetëm dëgjoni këndvështrimin e saj. Mundohuni t'i "kapni" vlerat dhe prioritetet, nevojat dhe dëshirat e saj.
- **Përgjigje minimale** – duhet t'i tregoni asaj se jeni plotësisht të pranishme dhe se e dëgjoni pa e ndërprerë rrjedhën e saj. Prandaj, jepini asaj shenja pozitive joverbale. Përgjigjet verbale le të jenë të shkurtra ("hm", "aha", "e qartë", "më trego më shumë") për ta inkurajuar atë të thotë më shumë.
- **Reflektoni** – kur do t'ju vijë radha për të folur, mos iu nënshtroni tundimit për të dhënë këshilla! Në vend të kësaj, përsërisni atë që e ka thënë e

mentuara, duke i potencuar ndjenjat e saj. Mos i përsërisni fjalët e saj si papagall, por parafrazoni, përmbliidhni ose ritregoni duke përdorur disa nga fjalët e saj.

- **Bëni pyetje të mira** – kur reflektoni, e mentuara do t'i konfirmojë ose do t'i sqarojë mendimet e saj. Në disa raste, kjo është gjithçka që duhet bërë. Njerëzit shpesh duan thjesht ta nxjerrin atë që e kanë në shpirt ose të shprehen. Ata nuk kërkojnë këshilla. Madje edhe atëherë kur kanë nevojë për përgjigje, mundësia që të mendojnë me zë të lartë dhe dikush t'i dëgjojë, është e mjaftueshme që ata vetë ta gjejnë zgjidhjen e tyre. Nëse duhet ta vazhdoni bisedën, bëjeni këtë me pyetje të hapura që do t'i bëni me një nivel adekuat të kuriozitetit që bazohet në respektin tuaj për të mentuarën. Dhe... vazhdoni të dëgjoni.

PRAKTIKË E MIRË

Zbatimi i qasjeve dhe mjeteve të dobishme

"Mentorimi si proces është një përgjegjësi e madhe. Mentorja si person me përvojë është ajo që ia përcjell njohuritë më të resë (asaj me më pak përvojë). Duke e ditur se këshillat ose udhëzimet e mia për veprim do të bëjnë ndryshim në jetën e të mentoruarës (me një dëshirë të fortë që ato të jenë pozitive), në procesin e mentorimit e përdora, për mendimin tim, mjetin më efektiv: dëgjimin aktiv.

Në procesin e trajnimit tonë si mentore, Vesna dhe Valbona na i prezantuan dhe na njoftuan, ose na i kujtuan, shumë mjete, zbatimi i të cilave jep rezultate pozitive dhe të shpejta. Pas çdo trajnimi, njohuritë e përvetësuarra i kam zbatuar në jetën e përditshme dhe kështu kam parë se cilat nga mjetet mund t'i zbatoj më mirë dhe të japin rezultate pozitive, në përputhje me pritshmëritë tona që është me rëndësi vendimtare.

Dëgjimin aktiv e përdor çdo ditë. Kur dëgjoj me të vërtetë në mënyrë aktive, gjithmonë kam rezultat. Nëpërmjet dëgjimit aktiv, bashkëbiseduesi, në këtë rast e mentuara, vetë arrin deri te zgjidhjet, dhe kemi një situatë ku të gjitha palët fitojnë ("win-win situation"), edhe mentorja është e suksesshme edhe e mentuara është e suksesshme, me vetëbesim të shtuar dhe e vendosur për të bërë ndryshime sepse ato janë iniciuar prej saj.

Një mjet tjetër që e përdor dhe që ma lehtëson shumë jetën e përditshme, është mjeti i menaxhimit të kohës, gjegjësisht përgatitja e një liste të detyrave para se të fle. I shkruaj ato dhe përderisa fle, gjysma e detyrave kryhen vetë dhe janë shënuar si të kryera.

I gjithë ky proces më ka vërtetuar se ne njerëzit nuk dëgjohe mi realisht, sepse pothuajse gjithmonë, mjafton që dikush të të dëgjojë dhe gjërat zgjidhen vetvetiu.

Trajnimet në të cilat morëm pjesë si mentore ishin të pasura me metoda, mjete, hulumtime, shembuj dhe tregime. Gjithçka që duhet të bëjmë është t'i zbatojmë ato."

- Bisera, mentore

Bërja e pyetjeve

Është shumë e rëndësishme që në marrëdhënien e mentorimit të hyni me mendje të hapur dhe të përqendroheni në pamjen e përgjithshme lidhur me situatën ose temën për të cilën bisedoni me të mentoruarën.

Mënyra më e mirë për ta bërë këtë është duke bërë pyetje. Aftësia për të bërë pyetje si mentore ju ndihmon në sa vijon:

- Shmangien e përfundimeve të parakohshme dhe të gabuara
- Shmangien e interpretimit personal të gjërave
- Shmangien e kurthit të dhënies së këshillave dhe zgjidhjeve të gatshme për të mentoruarën
- Mbajtja e komunikimit në nivelin e strukturës - mund ta kuptojmë më lehtë botëkuptimin e të mentoruarës - cilat janë bindjet, frika, vlerat, perceptimet e saj, dhe kështu ta njohim më mirë atë

Ekzistojnë dy lloje pyetjesh: të mbyllura, për të cilat përgjigja është gjithmonë po/jo dhe të hapura, të cilat fillojnë me "çfarë, si, kur, në çfarë mënyre".

Gjatë sesioneve të mentorimit, duhet të bëni sa më shumë pyetje të hapura.

Cilave gjëra duhet t'i kushtoni vëmendje kur i bëni pyetje të mentoruarës?

- Pyesni veten: "Çfarë mund të arrij me këtë pyetje?" "A e kënaq kureshtjen time apo e mentoruarja me të vërtetë do të përfitojë nga përgjigja e kësaj pyetjeje?"
- Kujdesuni të bëni pyetje që do të jenë të dobishme për të mentoruarën: ndërsa e dëgjoni në mënyrë aktive, pyesni veten se çfarë ndihme i nevojitet dhe formuloni një pyetje që do ta çojë të mentoruarën drejt përgjigjes së duhur.
- Bëni nga një pyetje, e cila duhet të jetë gjithmonë e thjeshtë.

Më poshtë janë dhënë shembuj të pyetjeve të hapura për qëllime të ndryshme, të cilat mund t'i përdorni gjatë sesioneve të mentorimit.

Sa i përket **pyetjeve për të përcaktuar problemin dhe për të përcaktuar qëllimin**, mund të ktheheni sërish te udhëzimet e detajuara për mjetet për përcaktimin e qëllimeve, modelet GROW dhe G-STAR, ku do të gjeni pyetje tashmë të formuluar për këtë qëllim. Qëllimi është të merrni një deklaratë pozitive nga e mentoruarja, me të cilën do të përcaktohet qëllimi.

Synimi	Pyetjet	Qëllimi
Pyetje për të marrë informacion shtesë	<ul style="list-style-type: none"> • Më thuaj diçka më shumë për atë situatë? Çfarë do të thotë kjo më konkretisht? • Pse kjo paraqet problem për ty? • Më përshkruaj në detaje se si ndihesh/si je ndjerë në atë moment? • Kur ndonjë herë tjetër je ndjerë kështu? • Kur ndonjë herë tjetër ke pasur sukses në diçka? Si e bërë atë? Kush të ndihmoi? • Çfarë të shtyu ta bësh atë? • Si e di se...? • Çfarë të pengon të...? • Si mendon, çfarë e bën eprorin të sillet ashtu? Çfarë gjëje tjetër mund të jetë arsyeja për këtë? • Pse është e rëndësishme për ty që të...? • Çfarë nëse... (nuk ndodh ajo, nuk ndryshon ajo, nuk e mëson atë...)? 	Të merrni sa më shumë informacion që të jetë e mundur nga e mentoruarja për problemin/ çështjen pa u futur në përfundime
Pyetje për ta stimuluar të mentoruarën	<ul style="list-style-type: none"> • Çfarë do të mund të bëje ti që të... Dhe çfarë tjetër... Edhe diçka tjetër? (pasurimi i opsioneve) Cilin nga këto opsione e preferon? • Kush tjetër mund të të ndihmojë ta arrish qëllimin tënd? Si? • Çfarë do të bësh sot, pas një jave, pas një muaji? • Si do të mund të veproje ndryshe? • Cilat hapa do të mund t'i ndërmerrij? • Çfarë të mungon për ta arritur qëllimin? • Çfarë duhet të mësosh, të ndjesh, të shohësh që të besosh se...? • Si do të mund të...? • Nëse do të mund ta bëje atë në mënyrë të përkryer, nëse do të ishin plotësuar të gjitha kushtet, si do të dukej kjo? • Cili do të mund të ishte hapi yt i radhës? 	Ta inkurajoni të mentoruarën që të arrijë në burime/mënyra të brendshme dhe konkrete për ta arritur qëllimin
Pyetje për përmbylljen e takimit	<ul style="list-style-type: none"> • A ka mbetur ndonjë gjë që nuk e kemi shqyrtuar? • Si ndihesh tani? • Le ta caktojmë takimin e radhës... • Çfarë do të bësh nga sot deri në takimin e radhës? 	Ta përmbyllni takimin, duke marrë informata kthyesë nga e mentoruarja duke e ditur se cilave gjëra duhet t'u përkushtohet

Cilat kompetenca janë kyçe për ta udhëhequr me sukses procesin e mentorimit?

“Për të qenë në gjendje ta udhëheq me sukses procesin e mentorimit, në radhë të parë mendoj se mentorja duhet **të ketë përvojë** (jo vetëm profesionale, por edhe përvojë të caktuar jetësore), por më e rëndësishmja është **të ketë aftësi për t’ia përcjellë përvojën të mentoruarës**.

Konkretisht, do të kisha thënë se përvoja ime 16-vjeçare profesionale, ishte një 'atu' për mua në këtë proces. Nëse nuk do ta kisha këtë përvojë, mendoj se nuk do të kisha mundur ta luaj me sukses rolin tim si mentore. Duke pasur parasysh se disa nga detyrat e punës në vendin tim të punës janë dhënia e udhëzimeve, përcjellja e njohurive dhe aftësive të kolegët më të rinj dhe me më pak me përvojë, përfshi edhe ata që sapo janë punësuar, gjatë viteve të gjitha këto gjëra ua kam përcjellë, dhe ende ua përcjell, me altruizëm dhe pa rezerva, gjë që rezultojn/ka rezultuar me motivimin e tyre, arritjen e rezultateve të mira në punë, si dhe me zhvillimin e tyre personal, gjë që e kam vërejtur dhe parë edhe vetë. E gjithë kjo ishte një inkurajim për mua dhe një bazë solide se mund të kontribuoj në këtë projekt dhe t’i përmbushim qëllimet e përcaktuara dhe të dakorduara me të mentoruarën.

Posedimi i **cilësive personale**: sinqeriteti, çiltërsia, komunikimi, përkushtimi, durimi, konfidencialiteti, të frymëzojë, të jetë person i besueshëm, të dëgjojë, si dhe të dijë se çfarë është e rëndësishme lidhur me të mentoruarën, mendoj se gjithashtu **është veçanërisht e rëndësishme që mentorja ta udhëheqë me sukses procesin e mentorimit**.

Në këtë drejtim, do të kisha thënë se unë si një person i sinqertë, i komunikueshëm dhe i hapur, vendosa shumë lehtë dhe shpejt një marrëdhënie miqësore me të mentoruarën, e cila mund të më kontaktonte me lehtësi, gjë që e thelloi marrëdhënien tonë. Prezantimi im i natyrshëm në takimin e parë (duke mos u vendosur në pozitë superiore), mbajtja dhe ruajtja e një marrëdhënieje të tillë përmes procesit të mentorimit, kontribuoi që takimet të jenë të relaksuara dhe miqësore, por edhe shumë të këndshme. Mendoj se e mentoruarja e njohu përkushtimin tim, e cila po ashtu mori pjesë në mënyrë aktive dhe të përkushtuar në proces. Pasi që jam person komunikues, nuk ishte aspak e vështirë që e mentoruarja të ishte e hapur ndaj meje. Gjithashtu, fakti që e dëgjoja në mënyrë aktive dhe me ndjeshmëri, e vëzhgoja dhe i bëja pyetje, më ndihmoi të kuptoj se çfarë dëshiron të arrijë e mentoruarja, por edhe të mësoj shumë gjëra prej saj. Prandaj, mendoj

se nëse nuk do t’i posedoja këto cilësi si person, jo vetëm që nuk do të mund ta udhëhiqja me sukses procesin e mentorimit, por edhe se rezultati përfundimtar nuk do të ishte i njëjtë”

- Ivona, mentore

Dhënia dhe marrja e informatave kthyese

Informatat kthyese (“feedback”) janë informata që i merrni si përgjigje për veprimet tuaja (për atë që e keni bërë) ose për sjelljen tuaj ndaj të tjerëve.

Në kontekst organizativ, informatat kthyese janë informacioni që i dërgohet një personi ose grupi punonjësish lidhur me sjelljen e tyre të mëparshme, në mënyrë që personi/grupi ta përshtatë sjelljen e vet aktuale ose të ardhshme për ta arritur rezultatin e dëshiruar.

Në kontekstin e mentorimit, informatat kthyese janë një lloj komunikimi midis mentores dhe të mentoruarës lidhur me ndikimin e sjelljes ose performancën e mentores.

Literatura lidhur me informatat kthyese është e pasur me teknika që i bëjnë informatat kthyese një përvojë pozitive si për personin që i jep ato, ashtu edhe për marrësin e tyre. Megjithatë, madje edhe nëse janë të trajnuar për t’i përdorur ato teknika, shumë njerëz ende i shohin informatat kthyese me rezistencë dhe ankth si dhënien ashtu edhe marrjen e tyre. Si rezultat i kësaj, shpesh herë njerëzit ose u shmangen situatave të tilla ose nuk i trajtojnë ato në mënyrë efektive.

Kur informatat kthyese trajtohen si një proces i shkëmbimit të ndërsjellë të informacionit - secila nga palët e përfshira luan dy role: secila prej tyre ka informacion për të dhënë dhe për të marrë. Ata janë partnerë të barabartë - me informacion të vlefshëm që rrjedh nga pjesa e tyre në situatë, si dhe nga mënyra se si i kuptojnë faktet dhe ngjarjet relevante. Të dyja palët hyjnë në bisedë me qëllime të përbashkëta:

- Të mësojnë për pikëpamjet e ndërsjella të situatës
- T’i rishqyrtojnë pikëpamjet e tyre fillestare duke u bazuar në atë që do ta mësojnë nga njëra-tjetra
- T’i hulumtojnë opsionet për rrethana të ngjashme në të ardhmen

Ajo që dihet gjerësisht për informatat kthyese është se:

- Është e vështirë të jepen informata kthyese
- Dhënia e informatave kthyese kërkon aftësi që duhen zhvilluar

- Dhënia e informatave kthyesë është një mjet thelbësor dhe i fuqishëm i zhvillimit

Modeli “EARN”

Modeli EARN⁶ (E: Event; A: Action; R: Results; N: Next Steps) për dhënien e informatave kthyesë është një mjet për të komunikuar reagime motivuese dhe zhvillimore në situata pozitive dhe negative, në mënyrë që të arrihet qartësia dhe efekti maksimal. Ky model përbëhet nga katër komponentët e mëposhtëm:

- **Ngjarja:** Cila ishte situata?
- **Veprimi:** Cila ishte sjellja e vërejtur?
- **Rezultati:** Cili ishte ndikimi apo pasoja?
- **Hapat e ardhshëm:** Cilat sjellje duhet të vazhdojnë/të ndryshojnë?

1. Ngjarja	2. Veprimi	3. Rezultati	4. Hapat e ardhshëm
Cila ishte situata? Kur ndodhi? Ku ndodhi?	Cila ishte sjellja e vërejtur? Çfarë u tha apo u bë, konkretisht? Përqendrohuni te sjellja, jo te personaliteti Përdorni ton jo-akuzues Përshkruani pa gjykuar	Çfarë ndryshoi? Cili ishte ndikimi apo pasojat? Kush ishte i prekur (i ndikuar)? Siguroni qartësi, konfirmoni se e mentoruara e kupton rëndësinë/pasojat e sjelljes ose të procedurës	Cilat sjellje duhet të vazhdojnë ose të ndryshojnë? Kërkoni ndryshime dhe/ose ide konkrete Bini dakord për hapat e mëposhtëm
Informatat kthyesë motivuese: Informacioni që i jepet të mentoruarës lidhur me performancën e saj me qëllim që të ruhet sjellja që është e përshtatshme dhe/ose efektive			
Informatat kthyesë për zhvillim: Informacioni që i jepet të mentoruarës lidhur me performancën e saj me qëllim që të ndryshohet sjellja që është e papërshtatshme dhe/ose joefektive			

Dhënia e informatave kthyesë duke e përdorur këtë model zbatohet përmes hapave të mëposhtëm:

⁶ The EARN feedback process for positive and negative situations. Available at <https://www.mass.gov/doc/topic-five-the-earn-feedback-process-for-positive-negative-situations/download>

1. Së pari e identifikoni ngjarjen - ku dhe kur ka ndodhur sjellja/veprimi. Për shembull, “*gjatë takimit të fundit mentorues*” është një nga mënyrat se si mund ta përshkruani ngjarjen. Duhet të siguroheni se e mentoruara e di se për çfarë flisni përpara se të vazhdoni me bisedën.
2. Më pas, e përshkruani veprimin ose sjelljen konkrete për të cilën jepni informatë kthyesë. *Cila ishte sjellja e vëzhguar? Çfarë bëri ose tha në mënyrë konkrete e mentoruara.* Në këtë pjesë është e rëndësishme ta mbani fokusin te sjellja, e jo te personi. Toni i zërit tuaj duhet të jetë jo-akuzues dhe përshkruani veprimin ose sjelljen pa gjykuar. Për shembull, “*ndërsa unë po flisja, ti shikoje në celularin tënd*”.
3. Gjëja tjetër që duhet ta bëni është t’ia shpjegoni të mentoruarës rezultatin e sjelljes së saj. “*Kur i mbajmë takimet mentoruese, është e rëndësishme që të dyja të jemi plotësisht të fokusuar. Kur shikon në celularin tënd, nuk jam e sigurt se a më ndjek*”. Me fjalë të tjera, ia shpjegoni asaj ndikimin ose pasojën e veprimit ose të sjelljes së saj. Çfarë ka ndryshuar (për të mirë apo për keq)? Cila ishte pasoja? Cili ishte ndikimi? Jini shumë të qartë lidhur me atë që jepni informatë kthyesë. Është shumë e rëndësishme që e mentoruara ta kuptojë hollësisht rëndësinë ose pasojën e veprimit ose të sjelljes së saj.
4. Më në fund, e pyesni të mentoruarën për hapat e ardhshëm. Në këtë mënyrë ajo vazhdon me bisedën dhe bëhet pjesë e zgjidhjes. Kërkoni idetë e saj, sugjerimet e saj. Për shembull, “*a do të ishte më mirë nëse i fikim telefonat gjatë seancave të mentorimit ose nëse përgjigjemi vetëm në raste urgjente?*”. Jo gjithmonë e mentoruara do të dojë ose do të jetë në gjendje të sugjerojë hapa të ardhshëm, por është e rëndësishme t’ia bëni të ditur se atë e shihni si pjesë të zgjidhjes.

Zbatimi i këtij modeli ju ofron një mënyrë të strukturuar për të dhënë informatë kthyesë) motivuese dhe zhvillimore.

Cikli i informatave kthyesë

Cikli i informatave kthyesë përbëhet nga pesë hapat e mëposhtëm:

1. Kërkimi i informatës kthyesë - bëjeni shprehi të kërkoni informatë kthyesë. Mos harroni të bëni pyetje të qarta, koncize, pasi pyetjet e paqarta dhe të përgjithshme do të rezultojnë me përgjigje të paqarta dhe të përgjithshme.
2. Marrja e informatave kthyesë - kjo mund të jetë një sfidë për shumë njerëz. Mos harroni se ky nuk është një sulm personal, por një vëzhgim i sjelljes suaj dhe i pasojave të ndikimit.

3. Pranoni informatat kthyesë - mësoni nga komentet - përdorni ato për ta përmirësuar sjelljen tuaj dhe për ta zgjeruar mënyrën e të menduarit tuaj.
4. Veprimi i bazuar në informata kthyesë - merrni informacionin dhe veproni në përputhje me atë. Vendosni qëllime dhe ndani përparimin.
5. Dhënia e informatave kthyesë - kjo duhet të perceptohet si një akt i kujdesit. Kujdesuni për informatat tua kthyesë. Ato duhet të jenë të përshtatura mirë, koncize, relevante dhe praktike.

Cilat kompetenca janë kyçe për ta udhëhequr me sukses procesin e mentorimit?

“Besoj se kombinimi i kompetencave të shumta është i rëndësishëm për mbarëvajtjen e suksesshme të procesit, gjegjësisht janë të pandashme kompetencat e ndërtimit të besimit, dëgjimit aktiv, veprimit frymëzues, dhënies së komenteve korrigjuese, aftësisë për të kapërcyer së bashku rreziqet etj. Megjithatë, si një element të rëndësishëm do ta veçoja kompetencën e inkurajimit, e cila sigurisht nuk mjafton në vete, por në kombinim me të gjitha kompetencat e tjera dhe në të njëjtën kohë me çdo kompetencë tjetër mundëson një proces të suksesshëm të mentorimit që është i dobishëm për të dyja palët dhe për institucionet. Pasi ndërtuam besimin, mësuam për karakterin e tjetrës, por edhe për karakterin tonë (falë trajnimit), i përcaktuam qëllimet përmes të cilave do të ndihmojmë për zhvillimin personal dhe profesional, por edhe për politikën gjinore në institucionet amë. Duke pasur parasysh që unë kisha më shumë përvojë në këtë çështje, e po ashtu edhe institucioni im i atëhershëm amë, Kuvendi, është institucion më i ndjeshëm gjinor se sa MPJ-ja, e përçolla gjithë përvojën time, si dhe të gjitha rreziqet që duhej kapërcyer për të kontribuar për një Kuvend më të ndjeshëm gjinor. Në këtë mënyrë e nxitja dhe e inkurajova mentoren tjetër Viktoria që ta shpërfillte frikën nga rreziqet dhe frikën nga dështimi, por të fokusohet në përfitimet nga zbatimi i qëllimit. Në të njëjtën kohë, e inkurajova njëra-tjetrën që t'i zbatojmë qëllimet e avancimit personal dhe profesional. Nga këndvështrimi aktual, mund të konkludoj se nxitja ishte shumë efektive, gjegjësisht na dha kurajë të dyjave që të ndërmarrim hapa për avancim në karrierë dhe ato të jenë të suksesshme. Në të njëjtën kohë, pavarësisht se e ndryshova mjedisin dhe institucionin tim të punës, kam mbetur e përkushtuar për përmirësimin e ndjeshmërisë gjinore të Kuvendit.

Prandaj, do të inkurajoja vazhdimin e programit të mentorimit dhe përfshirjen e marrëdhënies **mentorja për mentoren**, përveç marrëdhënies mentorja-e mentoruara, sepse ajo që dy gra me përvojë dhe nivel të ngjashëm mund ta bëjnë si ekip dhe në mënyrë solidare është shumë e dobishme për to dhe për gratë e tjera përreth tyre. Konkretisht, në bazë të përvojës sime, besoj se nxitja, gjegjësisht inkurajimi (encouraging) dhe fuqizimi (empowerment) mund të kontribuojë në përmirësimin e solidaritetit midis grave, si dhe në njohjen se gratë mund dhe duhet ta ndihmojnë njëra-tjetrën dhe se ato nuk janë rivale, por një ekip në zbatimin e të gjitha qëllimeve të jetës.”

se nxitja, gjegjësisht inkurajimi (encouraging) dhe fuqizimi (empowerment) mund të kontribuojë në përmirësimin e solidaritetit midis grave, si dhe në njohjen se gratë mund dhe duhet ta ndihmojnë njëra-tjetrën dhe se ato nuk janë rivale, por një ekip në zbatimin e të gjitha qëllimeve të jetës.”

- Eva, mentore

Teknika e vendimmarrjes

Teknika⁷ e vendimmarrjes e quajtur “gjashtë kapele që mendojnë” bazohet në premisën se truri i njeriut mendon në një sërë mënyrash të ndryshme, të cilat mund të shkaktohen qëllimisht, kështu që përdorimi i tyre mund të planifikohet në mënyrë të strukturuar që mundëson zhvillimin e taktikave të të menduarit për çështje të caktuara. Kjo teknikë mund të përdoret për të menduarit individual dhe për diskutime në grup për çështje të ndryshme me interes të përbashkët. Mund të përdoret gjithashtu për të vlerësuar rezultatet e të menduarit dhe për të vendosur se cili duhet të jetë veprimi i ardhshëm. Si e tillë, kjo teknikë mund të përdoret në çdo fazë të procesit të mentorimit, veçanërisht kur është e nevojshme të shqyrtohet një çështje e caktuar nga disa këndvështrime të ndryshme, gjegjësisht kur nevojitet një mënyrë alternative e shqyrtimit të një çështjeje ose problemi të caktuar që e ka konstatuar e mentoruara. Me këtë rast, në varësi të kontekstit, mund të vendosni të zbatoni vetëm një, disa ose të gjitha kapelat sipas rendit kronologjik të dhënë më poshtë.

7 Autori i kësaj teknike është Eduard de Bono. “Six Thinking Hats.” De Bono Group, <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>. Faqja është vizituar në 21 nëntor, 2021.

Hapi 1:

Nëse e mentoruara nuk e ka të njohur këtë mjet, në fillim të seancës përshkruani qëllimin dhe elementet përbërëse të tij, në mënyrë që e mentoruara ta kuptojë domethënien e secilës prej ngjyrave, gjegjësisht ta kuptojë funksionin e secilës kapele.

Materialet e nevojshme: Gjashtë kapele me ngjyra të ndryshme: E kaltër, e kuqe, e bardhë, e verdhë, e gjelbër dhe e zezë; kapelat mund të jenë prej pëlhure ose prej letre. Përndryshe, mund të bëni/blini një kapelë me ngjyrë neutrale dhe gjashtë fletëza ngjitesë ("post-it notes") me ngjyra të ndryshme dhe t'i ngjitni ato në kapelë në varësi të asaj se cila kapelë është veshur. Bëhuni kreativë në zgjedhjen e materialit me të cilin do ta simbolizoni ngjyrën.

Koha e nevojshme: Rreth një orë

Kapela e kaltër menaxhon të menduarit. Kjo është kapela **kontrolluese**. Ajo e organizon të menduarit, vendos fokusin dhe agjendën, i përmbledh gjërat, nxjerr përfundime dhe mundëson respektimin e rregullave. Renditja është gjithmonë e tillë që fillon dhe mbaron me kapelën e kaltër. Personi me kapelën e kaltër është drejtuesi i procesit, duke siguruar se të gjithë e mbajnë kapelën e duhur në kohën e caktuar, për ta ruajtur të menduarit paralel.

Kapela e bardhë është kapela e **informatave**. Ajo i identifikon informatat që i kemi, ato që na duhen dhe ato që na mungojnë. Ajo pyetet se çfarë pyetjesh duhet të bëjmë për t'i marrë informatat që na nevojiten dhe si t'i marrim informatat. Ajo thekson se faktet dhe shifrat nuk mund të trajtohen në mënyrë objektive kur ofrohen si pjesë e një zënke. Na e kujton ndryshimin midis një fakti të verifikuar dhe një fakti të paverifikuar (besimi). Kërkon prej nesh që të vendosemi në pozitën e kompjuterit. Kjo kapelë quhet kapelë "**neutrale**" sepse funksionon me fakte dhe të dhëna.

Kapela e kuqe merret me emocionet dhe intuitën, të cilat janë komponentë kyç të procesit të vendimmarrjes. Kapela e kuqe na lejon t'i shprehim ndjenjat tona pa pasur nevojë t'i shpjegojmë ato. Ajo i përfaqëson ndjenjat momentale dhe ndihmon për të kuptuar se "nga cili pozicion veprojnë njerëzit" në mënyrë të pandëshkuar. I hap dyert që të nxirret njohuria e brendshme (për të cilën as që jemi të vetëdijshëm se e kemi) - pikëpamje që lindin nga përvoja e jetës, duke

përfshirë edhe paragjykimet, heuristikat dhe njohjen e modeleve ("patterns"). Kapela e kuqe rekomandohet të përdoret në një periudhë shumë të shkurtër kohore - rreth 20 sekonda - dhe është një mënyrë e mrekullueshme për ta filluar procesin - kur i vendosim të gjitha letrat në tavolinë.

Kapela e zezë është kapela e paralajmërimit, kujdesit dhe mbijetesës. Ndihmon në identifikimin e rreziqeve, vështirësive dhe problemeve. Kapela e zezë përfaqëson pikëpamjen skeptike. Ajo vë në dukje problemet e mundshme dhe të menduarit që nuk përputhet me faktet, përvojën, rregullat, strategjinë ose vlerat. Pse diçka do të dështonte? Pse mund të mos jetë kjo gjëja e duhur për ta bërë? Ajo është kapela që na mundëson ta zbërthejmë procesin e të menduarit për temën e caktuar. Ajo është e kundërt me optimizmin e kapelës së verdhë dhe mund t'i hedh poshtë argumentet e kapelës së verdhë. Megjithatë, gjithsesi tregohen arsyet. Logjika duhet të mbizotërojë mbi përgjigjet e kapelës së zezë; nëse bazohet në ndjenja - atëherë është të menduarit e kapelës së kuqe. Si rregull i përgjithshëm, ne të gjithë jemi "kapele të zeza" të natyrshme. Njerëzit që e teprojnë me përdorimin e kapelës së zezë kanë prirje të shpenzojnë një pjesë të madhe të energjisë së tyre për të gjetur të metat tek gjërat.

Kapela e verdhë ka të bëjë me përfitimet dhe realizueshmërinë, e jo fantazitë. Ajo paraqet këndvështrimin optimist. Në fakt, optimizmi është kushti për të përdorur këtë kapele. Ajo ndihmon në gjetjen e përfitimeve dhe vlerave dhe i merr parasysh perspektivat afatshkurtra dhe afatgjata. Patjetër duhet të jepen arsyet. Mirëpo, nëse keni vetëm spekulime - atëherë shprehini ato brenda kësaj kapele. Përdorni kapelën e verdhë për t'iu kundërvënë dhe për ta kundërshtuar kapelën e zezë. Kapela e verdhë ka nevojë për më shumë përpjekje, sepse të çon në optimizëm dhe zakonisht është roli më i lehtë për mbështetësit e një projekti. Përderisa kapela e zezë ka të bëjë me rreziqet, kapela e verdhë ka të bëjë me mundësitë. Në fakt, çdo mundësi që do ta identifikojë kapela e verdhë mund t'i jepet kapelës së gjelbër për të parë se si mund të përdoret kjo mundësi.

Kapela e gjelbër ka të bëjë me idetë dhe mundësitë. Ajo është kapela e të menduarit kreativ, lidhet me energjinë. Kapela e verdhë i identifikon mundësitë, por nuk është përgjegjëse për të shpjeguar se si do të realizoheshin ato mundësi: kapela e gjelbër e merr atë përgjegjësi. Kapela e gjelbër kërkon alternativa dhe mundësi, i eliminon mangësitë dhe krijon koncepte të reja. Nuk është e thënë të jetë logjike. E inkurajon marrjen e rrezikut. Kërkon qasje të reja dhe e zëvendëson arsyetimin (gjykimin) me lëvizjen.



Hapi 2:

Pasi e mentoruar të njihet me teknikën ose t'i kujtohet ajo, udhëhiqeni atë nëpër procesin e vendosjes së secilës prej "kapelave".

Filloni me "kapelën e kaltër" dhe bëjani të mentoruarës dy pyetjet e mëposhtme njëra pas tjetrës:

- Cili është problemi?
- Çfarë vendimi dëshiron të marrësh?

Pasi të përgjigjet në pyetjet duke e pasur të veshur "kapelën e kaltër", tregoni se do të kaloni në "kapelën e bardhë". Bëjini asaj pyetjet e mëposhtme:

- Cila është qëllimi yt?
- Cili është konteksti (kush, çfarë, kur, ku, pse, si, sa)?
- Cilat janë bindjet dhe mendimet tua lidhur me këtë problem/çështje?
- Cilat fakte i di?
- Çfarë informatash të nevojiten?
- Ku mund t'i marrësh informatat e nevojshme?
- Cilat pyetje duhet t'i bësh?

Pasi t'i bëni pyetjet e mësipërme, kaloni te pyetjet e "kapelës së kuqe":

- Çfarë ndjenjash ju ngjall ky problem?
- Cila është parandjenja jote?
- Si mund të ndryshojnë ndjenjat tua me kalimin e kohës?

Pasi e mentoruar t'i përgjigjet pyetjeve, kaloni te pyetjet e "kapelës së verdhë":

- Çfarë do të kontribuonte që masat tona të propozuara të jenë të suksesshme?
- Cilat janë përfitimet?
- Si do të përmirësohen gjërat me këtë?
- Nga e di se kjo do të jetë e dobishme?
- Pse mendon se kjo do të jetë e suksesshme?

Pas qasjes optimiste, vazhdoni me qasjen skeptike duke e veshur "kapelën e zezë". Me këtë rast mund t'i bëni disa nga pyetjet e mëposhtme:

- Cilat janë rreziqet?
- Cilët janë skenarët e dështimit?
- Cilat janë pasojat e mundshme të padëshiruara/paparashikuara?
- Pse kjo nuk do të funksionojë?
- Cilat janë dobësitë?
- Çfarë është ajo që e harron, e që mund të të godasë në kokë?
- Nga e di se kjo nuk do të funksionojë?
- Çfarë është ajo që e bën këtë më të vështirë seç mund të supozosh?
- Cilat janë rreziqet reale?
- Pse nuk duhet të vazhdosh?

Ciklin e pyetjeve e përmbyllni duke e veshur "kapelën e gjelbër":

- A mund ta bësh këtë ndryshe nga mënyra se si e ke bërë deri tani?
- Cilat janë idetë e reja?
- Çfarë mundësish ka?
- Cilat janë hapat e menjëhershëm për ta bërë këtë?
- Cilat rreziqe duhet t'i pranosh? (në bazë të asaj që do të thuhet për rreziqet gjatë mbajtjes së "kapelës së zezë")

Më në fund, pyesni të mentoruarën se cili është konkluzioni i saj përfundimtar dhe çfarë do të bëjë.

PRAKTIKË E MIRË

Si u përgatita për takimet e mentorimit

"Pas takimit të parë me të mentoruarën time, pas njohjes së parë, takova një të re të formuar mirë, që e dinte saktësisht se çfarë zhvillimi në karrierë donte. Energjia dhe dëshira për punë ishte e madhe, e nuk mungonte as vetëbesimi. Ishte e nevojshme vetëm të kanalizohesh ajo energji në mënyrë që të mos harxhohej pa nevojë.

Secili nga takimet tona të mëpasshme ishte një sfidë për mua. Doja të mësoja edhe unë me të, të njihesha me punën e saj dhe, megjithëse natyra e punës sonë ishte e ndryshme, parimet dhe mënyra e sjelljes nuk ndryshonin shumë.

Vendosëm disa qëllime, i përcaktuam detajet, në mënyrë që me kalimin e kohës, megjithatë, të ndryshojmë disa prej tyre. U përpoqa ta theksoja rolin e analizës, të përgatitjes në fillim të çdo pune, të përcaktimit të kornizës kohore për arritjen e një qëllimi të caktuar, të rolit të ndikimeve të jashtme që u dëshmuara si e vështirë për periudhën e trajnimit. E theksova gjithashtu rëndësinë e fleksibilitetit, humanizmit, por edhe të aftësisë për ta vërejtur momentin kur duhet mbajtur një qëndrim më të fortë. U kuptuam shumë mirë, bile edhe një bisedë e shkurtër ishte e frytshme. Mendoj se krijuam një gjendje të valëvitur, ku vala lëvizte ngadalë, por me siguri drejt bregut.

Shpesh, ndërsa përgatitesha për çdo takim tonin, kisha një ndjenjë se gjithçka e bëja në mënyrë instinktive, se nuk i mbaja mend mjetet dhe mekanizmat që i kishim mësuar gjatë trajnimeve. Dhe në fakt nuk ua mbaja mend emrat. Mirëpo, për këtë arsye uleshja dhe kërkoja nëpër materialin e trajnimit dhe mendoja - Hej, shiko, unë e përdora këtë ... ose ... A e dëgjova sa duhet në mënyrë aktive? ... apo... Hej, prit të shoh se ku do të jemi unë dhe e mentoruara ime në këto katrorë ... ose ... A i kemi vendosur mirë qëllimet... apo...

Unë vetë arrita në përfundimin se materiali i trajnimit vërtet ndihmon, e orienton drejtimin në të cilin duhet të shkojë secila mentore në procesin e mentorimit. Sidomos kur shoqërohet me shembuj praktikë dhe sipas parimit të lojës. Dhe gjithmonë, për çdo takim tonin kam 'rrëmuar' në materialin e trajnimeve të mëparshme dhe gjithsesi më pëlqente ai proces.

- Biljana, mentore

Hapi 3

Arritja e qëllimit dhe përmbyllja e marrëdhënies së mentorimit

Hapi i tretë i programit të mentorimit fillon në momentin kur e mentoruara konfirmon se e ka arritur qëllimin e përcaktuar. Me këtë përmbyllet marrëdhënia zyrtare e mentorimit.

Rekomandohet që për këtë të mbahet një takim i veçantë mentorimi, në të cilin mentorja dhe e mentoruara do ta miratojnë kontributin që kanë dhënë të dyja gjatë procesit të mentorimit dhe do ta vlerësojnë:

- masën në të cilën është arritur qëllimi
- mënyrën se si mentorja e ka mbështetur të mentoruarën në arritjen e qëllimit
- cilat janë përfitimet e të mentoruarës nga kjo marrëdhënie
- cilat janë përfitimet e mentores nga kjo marrëdhënie
- çfarë do të mund të bëhej ndryshe nëse marrëdhënia e mentorimit do të fillonte nga fillimi

Rezultati përfundimtar i hapit të tretë është përmbyllja e qëllimit dhe përfundimi i marrëdhënies së mentorimit. Ky hap, në fakt, është takimi i fundit i mentorimit.

Pas përfundimit të marrëdhënies së mentorimit, mentorja dhe e mentoruara mund të bien dakord që ta vazhdojnë marrëdhënien e tyre në mënyrë joformale dhe të pa-strukturuar, me një dinamikë që u përshtatet të dyjave.

PRAKTIKË E MIRË

Si u përgatita për takimin përfundimtar të mentorimit

“Elena e arriti qëllimin e vendosur. Formalisht, më duhej të përgatitem për takimin tonë përfundimtar, dhe kjo u bë në kushte të pandemisë dhe përmes komunikimit online. Një përvojë, e cila gjatë gjithë procesit bazohej në një shoqërim të këndshëm, komunikim të hapur dhe në një raport të gjallë të përcjelljes së njohurive dhe të përvojës, tani duhej të përfundonte ndryshe.

Duke u përgatitur për takimin përfundimtar, mendova për kënaqësinë që ndjeja për punën e bërë në mënyrë të shkëlqyeshme dhe kënaqësinë se përvoja ime profesionale i kishte sjellë dobi dikujt.

Para meje kisha vetëm një pyetje që doja t'i bëja Elenës: A ia arritëm qëllimit dhe a arritëm ta organizojmë punën në një nivel më të lartë?

Vlerësimin e bëmë pak më ndryshe nga modeli i propozuar i vlerësimit. Në mënyrë hibride. Pyetësorin e kombinova me mjetin me të cilin e vendosëm qëllimin. Vendosa që procesin ta ktheja në fillim, duke përdorur mënyrën se si e vendosëm qëllimin. Mjetin e njëjtë e përdora për ta vlerësuar detyrën e kryer së bashku me rezultatet e arritura dhe sfidat me të cilat u përballëm.

Në takimin përfundimtar, ishte shumë më e rëndësishme për mua të jepja komentet e mia për atë se çfarë do të thoshte zhvillimi i të mentoruarës gjatë kohës që kaluam së bashku, kënaqësinë që e pata në takimet e përbashkëta dhe shpresat e mia për të sipas cilësive të saj.

Mentorimi është një proces i kthyeshëm, çdo mentore është edhe e mentoruar, dhe çdo e mentoruar është edhe mentore. Rritja është e ndërsjellë. Me të vërtetë është gruaja për gruan. Sektori publik është vetëm kanali përmes të cilit jemi bashkuar”.

- Neda, mentore

Vështrim i modeleve, teknikave dhe formularëve

Formulari për vlerësimin e procesit të mentorimit

Vlerësimi nga ana e të mentoruarës

Emri dhe mbiemri: _____

Vlerësimi i marrëdhënies së mentorimit

1. Cilat ishin arritjet më të mëdha?
2. Me çfarë efikasiteti u arritën qëllimet e mentorimit? Cilat qëllime nuk u arritën dhe pse? Cilat qëllime u tejkaluan dhe si? A kishte ndonjë ndryshim midis qëllimit të përcaktuar fillimisht dhe qëllimit që e arritët në fund?
3. Përshkruani temat më të rëndësishme që i keni diskutuar. Pse këto tema ishin aq të rëndësishme për ju? Çfarë ka ndryshuar si rezultat i diskutimeve?
4. Cili aspekt i marrëdhënies së mentorimit ju dha më shumë kënaqësi?
5. Çfarë ishte më e dobishme për ju?
6. Cilat tregime, anekdota apo shembuj ju lanë më shumë përshtypje, si momente më të mira të komunikimit mes jush? Pse ishin aq të rëndësishme?
7. Çfarë mund të kishit bërë ndryshe?
8. Çfarë do të kishit qenë ndryshe (për ju, për mentoren, për të dyja) sikur të mos kishit ndodhur mentorimi?
9. Çfarë kontakti do të keni me mentoren në të ardhmen?

10. A do të ishit e interesuar të merrni pjesë në një program të ngjashëm mentorimi në të ardhmen?
Nëse përgjigja është PO, ju lutemi përshkruani se në çfarë roli do të dëshironit të përfshiheni? Nëse përgjigja është JO, shpjegoni pse.

11. A do t'ua rekomandonit programin "Gratë për gratë" punonjësve të tjerë të administratës publike? Shpjegoni pse PO ose pse JO.

Vlerësimi nga ana e mentores

Emri dhe mbiemri: _____

Vlerësimi i marrëdhënies së mentorimit

1. Cilat ishin arritjet më të mëdha?

2. Me çfarë efikasiteti u arritën qëllimet e mentorimit? Cilat qëllime nuk u arritën dhe pse? Cilat qëllime u tejkaluan dhe si? A kishte ndonjë ndryshim midis qëllimit të përcaktuar fillimisht dhe qëllimit që e arritët në fund?

3. Përshkruani temat më të rëndësishme që i keni diskutuar. Pse dhe si u zgjodhën mu këto tema? Çfarë ka ndryshuar si rezultat i diskutimeve?

4. Cili aspekt i marrëdhënies së mentorimit ju dha më shumë kënaqësi?

5. Çfarë ishte më e dobishme për ju?

6. Cila ishte përvoja më e rëndësishme e të mësuarit për ju personalisht?

7. Çfarë do të kishte qenë ndryshe (për ju, për të mentoruarën, për të dyja) sikur të mos kishte ndodhur mentorimi?

8. Çfarë mund të kishit bërë ndryshe?

9. Çfarë kontakti do të keni me të mentoruarën në të ardhmen?

10. A do të ishit e interesuar të merrni pjesë në një program të ngjashëm mentorimi në të ardhmen? Nëse përgjigja është PO, ju lutemi përshkruani se në çfarë roli do të dëshironit të përfshiheni? Nëse përgjigja është JO, shpjegoni pse.

BIBLIOGRAFIA

Clutterbuck, D. (2014). Everyone needs a mentor

Covey, S. (2004). The Seven Habits of Highly Effective People

Dilts, R. (1996). Visionary Leadership Skills

Egan, G. (2013). The Skilled Helper

Louise, E. (2021). The complete guide to the wheel of life. Available at <https://www.thecoachingtoolscompany.com/wheel-of-life-complete-guide-everything-you-need-to-know/>

Морина-Максут, В.; Кардалевска, В. (2019). Инструментариум за менторство наменет за менторки

Murray, M. (2001). Beyond the myths and magic of mentoring. How to facilitate an effective mentoring program.

Murray, M.(2006). Innovations in Performance improvement with mentoring. Handbook on Human Performance Technology

OSCE Secretariat, OSG/Gender Section (2014). Creating Mentor Networks in the OSCE Region: A Practical Roadmap.

OSCE Secretariat, Learning and Development Unit, DHR (2017). OSCE Mentoring Programme for Women – Mentor Workbook

Phillips-Jones, L. (2003). Skills for Successful Mentoring: Competencies of Outstanding Mentors and Mentees

Rolfe, A. (2012). Mentoring Works

Six Thinking Hats. Available at <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>

The EARN feedback process for positive and negative situations. Available at <https://www.mass.gov/doc/topic-five-the-earn-feedback-process-for-positive-negative-situations/download>

UN Women (2020). Women's Empowerment Principles: Mentoring in the workplace. Guidance Note - Principle 4



Misioni i OSBE-së në Shkup
Bulevardi 8 shtatori Nr. 16, 1000 Shkup

e-mail: info-MK@osce.org
website: <http://www.osce.org/mission-to-skopje>