

ЖЕНИ за ЖЕНИ

во јавната администрација



Прирачник
за менторство

ОБСЕ

Организација за безбедност и
соработка во Европа
Мисија во Скопје



Република Северна Македонија
Министерство за труд и
социјална политика



ЖЕНИ ЗА ЖЕНИ
во јавната администрација
менторски програма

ЖЕНИ ЗА **ЖЕНИ**
ВО ЈАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЈА

Прирачник за менторство

Наслов: Жени за жени во јавната администрација
Прирачник за менторство

Авторки: м-р Валбона Морина Максут
м-р Весна Кардалевска, сертифицирана обучувачка

Превод и лектура: БЕСТЕЛ ДООЕЛ Скопје

Дизајн и печатење: Полиестердеј

ISBN: 978-92-9271-012-5

СОДРЖИНА

За кого е наменет овој Прирачник.....	3
Менторство и менторски процес	4
Чекор 1	
Запознавање.....	5
<i>Преглед на модели, техники и обрасци</i>	7
Комуникациски модел.....	7
Градење рапорт.....	11
Поставување цели.....	12
Чекор 2	
Продлабочување на менторската врска	23
<i>Преглед на модели, техники и обрасци</i>	24
„EFFECT“ модел на градење врска.....	24
Активно слушање.....	25
Поставување прашања.....	30
Давање и примање фидбек.....	32
Техника за носење одлуки.....	36
Чекор 3	
Постигнување на целта и заокружување на менторската врска	41
<i>Преглед на модели, техники и обрасци</i>	42
Образец за евалуација на менторскиот процес	42
Библиографија.....	45

ЗА КОГО Е НАМЕНЕТ ОВОЈ ПРИРАЧНИК

Во 2019 година, Мисијата на ОБСЕ во Скопје во соработка со Министерството за труд и социјална политика ја започна програмата за менторство „Жени за жени во јавната администрација“. Оваа програма имаше за цел да го поддржи професионалниот и личниот развој на жените вработени во јавниот сектор преку создавање концепт на меѓусебна поддршка, споделување знаења и искуства, како и јакнење на солидарноста и вмрежувањето меѓу жените. За таа цел беа оформени 20 менторски двојки сочинети од менторки и менторини од различни институции од јавниот сектор. Во текот на 2019 и 2020 година менторките и менторините учествуваа на серија обуки за основни и за напредни менторски вештини и се стекнаа со потребното знаење и вештини за водење на менторскиот процес.

Овој прирачник ги содржи клучните техники и алатки што се неопходни за ефективно водење на менторскиот процес. Дополнително, Прирачникот е збогатен и со примери на добри практики од менторките што учествуваа во програмата, со што значително се зголемува практичната вредност на Прирачникот.

Поради универзалната природа и применливост на обработените техники и алатки, Прирачникот не само што ќе им биде од корист на идните менторки и менторини, туку ќе може да послужи и како практичен водич и корисно четиво за секое вработено лице во јавната администрација, т.е. за секое лице што се стреми кон постојан развој на професионален и на личен план.

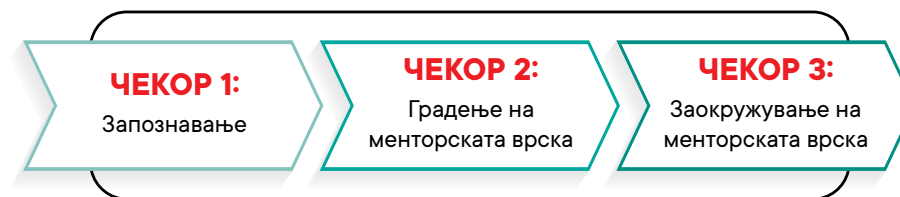
МЕНТОРСТВО И МЕНТОРСКИ ПРОЦЕС

Според Европскиот совет за менторство и коучинг¹, менторството претставува „врска во која се учи и која вклучува споделување на вештини, знаење и експертиза помеѓу менторот и менторираното лице, преку развојни дискусии, споделување искуства и давање пример; Врската може да опфати широк спектар на контексти и е инклузивно двонасочно партнерство за заемно учење кое ги вреднува разликите.“

Како што навестува и самата дефиниција, постојат онолку различни менторски модели и процеси колку што постојат и различни контексти во кои се одвива менторството. Во таа смисла, менторскиот процес може да варира во зависност од тоа што сакаме да постигнеме со менторската програма, т.е. кои се целта и темата на менторството, колку ресурси (финансиски, човечки, временски) имаме на располагање за постигнување на целта, како и опкружувањето во кое се спроведува менторскиот процес.

Секој менторски процес, во основа, е составен од три клучни чекори:

- првиот чекор е запознавање помеѓу менторката и менторината
- вториот чекор е градење на менторската врска и одржување менторски средби и
- третиот чекор е заокружување на врската менторка/менторина



Основни чекори во менторскиот процес

¹ Европски совет за менторство и коучинг (European Mentoring and Coaching Council). <https://www.emccglobal.org/leadership-development/leadership-development-mentoring/>. Страницата е посетена на 15 ноември, 2021 година.

ЧЕКОР 1

Запознавање

Првата менторска средба се организира откако ќе биде оформена менторската двојка, според однапред определени критериуми. Ова воедно претставува и формален почеток на менторската врска.

Целта на оваа средба е менторката и менторината да се запознаат една со друга и да започнат со воспоставување и градење на менторската врска, која, пред сè, треба да се заснова на меѓусебна почит и доверба. Се препорачува и првата, а и следните менторски средби, да се одржуваат на локација која ќе обезбеди приватност на процесот.

Разговорот го започнува и го води менторката, која ѝ се претставува на менторината земајќи ги предвид следниве нешта:

- која е нејзината експертиза и колкаво работно искуство има
- кои вештини и знаења ја прават компетентна за улогата на менторка
- кои се животните вредности што ја мотивираат
- некои факти и податоци од својот приватен живот, кои таа е подготвена да ги сподели со менторината, а кои ќе додадат вредност во градењето на личната врска со менторината

Менторината исто така ѝ се претставува на менторката водејќи се според следниве нешта:

- која е нејзината експертиза и какво работно искуство има
- што ја поттикнало да се вклучи во програмата како менторина
- кои се животните вредности што ја мотивираат
- некои факти и податоци од својот приватен живот, кои таа е подготвена да ги сподели со менторката, а кои ќе додадат вредност во градењето на личната врска со менторката

Притоа, и менторката и менторината треба да бидат самоуверени и искрени, но нивните искази не треба се претворат во приказни базирани на него и самопофалба.

ДОБРА ПРАКТИКА

Како се подготвив за првата менторска средба

„Со зборот ПРЕДИЗВИК би го именувала целиот менторски процес. Особено првата средба со менторината Рамизе.

Пред да ја остварам првата средба, бев многу возбудена. Имав блага трема во однос на тоа какво ќе биде нашето запознавање, каква ќе биде заемната енергија што би ја пренеле една на друга.

Инаку, во себе веќе бев подготвена за начинот на кој ќе ја започнам првата средба. На почетокот на средбата, имав подготвено прашања за запознавање.

Во однос на алатките, иако сите беа многу значајни за водење една менторска средба и процес, јас се фокусирав на оние наменети за воспоставување позитивна комуникација со менторината. Со нивна помош, ги поставивме темелите на нашата понатамошна соработка. Преку разговорот со менторината сакав да дознаам повеќе работи за неа. На тој начин, потоа полесно ја поставивме целта на нашата менторска врска.

Користењето на алатката за ефективна комуникација вклучувајќи ја визуелната и аудитивната комуникација, како и говорот на телото, за мене беше од најголема важност за воспоставување и водење на комуникацијата со менторината како и воспоставувањето добра менторска врска. Тоа на крај резултираше со заемна **ДОВЕРБА**.“

– Љумтурие, менторка

Препорачливо е уште на првата средба менторката и менторината да започнат да ја дефинираат целта или целите на менторската врска, а доколку не успеат докрај да ги формулираат, да го направат тоа на следната договорена средба. По дефинирање на целта на која ќе работат, менторката и менторината потпишуваат менторски договор, кој служи како упатство за градење и одржување на менторската врска.

Крајниот резултат на првиот чекор од менторскиот процес е дефинирана менторска цел. Овој чекор може да трае една или две менторски средби, односно да заврши уште на официјалниот почеток т.е. на првата менторска средба или да се заокружи во текот на наредната средба.

Практичен совет

Се препорачува 24 часа пред менторската средба, менторината да изготви кратко резиме на она што сака да го добие од претстојната средба. Ова ѝ помага на менторината да се фокусира на она што ќе биде предмет на разговор на средбата, а истовремено ѝ овозможува на менторката да се подготви однапред т.е. да размисли како би го водела разговорот и како би можела да ѝ помогне на менторината да ја постигне целта.

ДОБРА ПРАКТИКА

Како се подготвив за првата менторска средба

„Првата менторска средба за мене беше голем предизвик, возбуда, трема, нешто ново. Се прашував како ќе тече, како ќе биде, кои прашања да ги поставам, нешто да не заборавам... Знаејќи дека првата менторска средба е многу важна за двете, сакав да биде спонтанa, пријатна и во добра атмосфера. Средбата ја договаравме повеќе од еден месец. Обврските и работните задачи не ни дозволија да го направиме тоа побрзо. По стекнатото искуство од неколкуте работилници и обуката во Гевгелија, конечно се договоривме. Заедничките работи веднаш го одредија местото за првата средба. Дилемата беше помеѓу театар и опера. Се договоривме да одиме на опера. По операта седнавме на пијачка и прашањата доаѓаа спонтано. Иако претходно имав цел список со прашања, овој пат прашањата сами доаѓаа. Во глава цело време ми се вртеа алатките, да не испуштив некоја алатка, да не го сменив редоследот. Сепак, најмногу ја користев алатката на активно слушање. Слушав и само слушав – активно, внимателно, фокусирано и многу заинтересирано.

На сите идни менторки би им препорачала на првата средба да бидат она што се, да бидат пријателски расположени, со голема насмевка, чисто срце и искрено да ја запознаат менторината и секако активно да слушаат – прашањата спонтано ќе доаѓаат.“

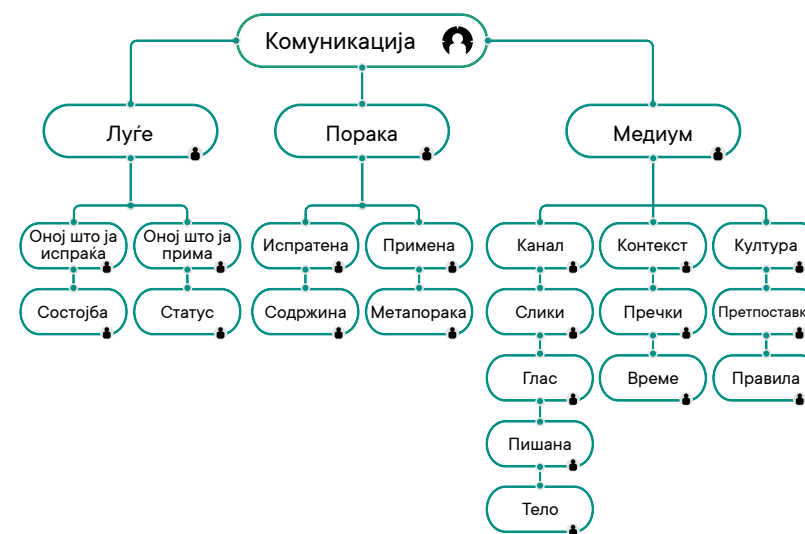
- Климентина, менторка

ПРЕГЛЕД НА МОДЕЛИ, ТЕХНИКИ И ОБРАСЦИ

Комуникациски модел

Комуникацијата се оценува како фактор што најмногу влијае врз успешноста на менторскиот процес. Но, како, во улога на менторка, можете да бидете сигурна дека имате ефективна комуникација со менторината, дека добро го разбирате она што таа ви го кажува и дека таа правилно го разбира она што вие го споделувате со неа?

За да ја разбереме комплексноста на комуникацискиот процес, го користиме комуникацискиот модел на Роберт Дилтс. Според овој модел, комуникацијата е составена од три елементи: луѓе што учествуваат во комуникацијата, порака што се споделува во текот на комуникацијата и канали преку кои се одвива комуникацијата.



Комуникациска матрица²

² Дилтс, Роберт. Визонерски лидерски вештини, Meta Publications, Capitola, California (1996). стр.173

Кај луѓето разликуваме најмалку еден, а честопати и повеќе испраќачи и приматели на пораката. Секој од нив, во моментот кога комуницира, се наоѓа во специфична (емотивна) состојба. Така, и испраќачот и примателот можат да бидат фокусирани, смирени, нервозни, раздразливи, чувствителни, среќни, еуфорични итн. Истовремено, тие се наоѓаат во некаков меѓусебен статус – па се подредени, надредени, на еднакво ниво, во роднинска врска итн.

Во однос на пораката, разликуваме испратена и примена порака. Испратената порака честопати може да се разликува од онаа што е примена, а битни аспекти на елементот порака се и содржината и метапораката, т.е. она што не е јасно или директно кажано со пораката, туку носи некое преносно значење.

Процесот станува покомплексен кога ќе се додадат аспектите на медиумот по кој се одвива комуникацијата, кои ги вклучуваат каналот, контекстот и културата, кои на различни начини влијаат врз комуникацискиот процес. Кај каналот разликуваме слики, глас, писмена комуникација и невербална (телесна комуникација) – за да биде јасна пораката, неопходно е да има усогласеност помеѓу сите овие канали. Контекстот во кој се комуницира исто така има огромно влијание врз комуникацијата, и аспекти што влијаат врз него се пречките и времето во кое се комуницира. И на крајот, културата и нејзините вредности, правила и претпоставки се дополнителни аспекти што влијаат врз комуникацијата. Секој од овие аспекти има влијание врз успешноста на комуникацискиот процес, и како такви, менторката треба да ги земе предвид при воспоставувањето и одржувањето на комуникацискиот однос.

Карактеристики на комуникацијата со која даваме одговор, а не реакција

- Комуникацијата е постојана

Кога станува збор за комуникацијата, единствено нешто што не можеме да направиме е да не комуницираме. Дури и кога не комуницираме, ние кажуваме нешто. Молчењето е порака што сакаме да ја испратиме – на одобрување или на неодобрување. Исто така, со телото секогаш одговараме.

- Начинот на кој комуницираме влијае врз перцепцијата на менторината и како таа ќе го прифати она што го комуницираме

Според истражување што го направил Алберт Мехрабијан во 60-тите години на минатиот век, само 10 % од комуникацијата се одвива преку зборовите,

додека 30 % е преку тонот, висината, јачината, бојата на гласот и брзината со која зборуваме, а цели 60 % се одвива преку невербалните канали. За да биде ефикасна и ефективна комуникацијата, треба да има подреденост кај сите три канали.

- Значењето на комуникацијата лежи во одговорот што ќе го добиеме
Дали се прашуваме што сакаме од менторината кога комуницираме, која ни е намерата, кој сакаме да ни биде исходот? Одговорот што ќе го добиеме од другата страна е она што ја прави комуникацијата ефикасна или неефикасна. Ако го добиеме одговорот што сме го сакале – можеме да кажеме дека сме постигнале успех.

- Оној што ја поставува рамката на комуникацијата ја има контролата врз неа

Рамката е парадигма што го дава значењето на нештата. Затоа е битно при комуникацијата да одредиме на што го ставаме фокусот. Ова најчесто го правиме несвесно и не знаеме секогаш каква рамка ѝ поставуваме на комуникацијата.

- Нема неуспех, туку само фидбек

Ако дојде до несогласување со менторината, тоа не треба да го сфатиме како неуспех, туку само како фидбек што ни кажува како не треба да комуницираме со тоа лице.

- Лицето што има најголема флексибилност има најголемо влијание врз комуникацијата

За ова е потребно да имаме флексибилност за сопственото однесување и да осознаеме колку умееме и колку знаеме и сакаме да ги согледаме различните можности и изборот што го имаме. Флексибилноста обично бара, наложува комуникација ослободена од чувства и дисасоцирање од личноста со која комуницираме.

За восприемање на надворешните сензации, луѓето користат едно од петте основни сетила: за вид, за слух, за вкус, за мирис и за допир. Потоа, тие (луѓето) прават внатрешна репрезентација на надворешните сензации или настани, и тоа ги доведува до некаква емотивна состојба. Оваа емотивна состојба се согледува во начинот на кој го држиме телото, начинот на кој се однесуваме и видот зборови што ги користиме. Сетилото што го користиме како примарно за восприемање на надворешниот свет, го одредува начинот што најчесто го користиме при комуницирање: со слики, со звуци, со

чувства или, пак, со факти и докази, што се нарекува и систем за градење на перцепција.

За успешна комуникација, и менторката, и менторината, неопходно е да знаат која од нив каков систем за градење на перцепција го користи како примарен за да можат да разговараат една со друга преку соодветниот репрезентативен систем.

Еден начин да го направат тоа е со алатката за активно слушање, да ги слушнат видовите на зборови што ги користи другата (предикати), кои укажуваат на еден од четирите репрезентативни системи.

Друг начин е да се набљудува движењето на очите. Движењето на очите укажува на одреден невролошки процес, т.е. на начинот на кој правиме внатрешно процесирање на информациите. Затоа, тие се еден од најдобрите показатели што ни укажуваат на репрезентативните системи.

- Кога очите одат горе лево – се присетуваме на слики што претходно сме ги виделе; се сеќаваме на минатото
- Кога очите одат горе десно – замислуваме нови слики
- Кога очите се движат странично налево – се присетуваме на зборови што сме ги запомниле
- Кога очите одат странично десно – создаваме нови звуци, мислиме што да кажеме
- Кога очите одат долу лево – размислуваме и водиме внатрешен дијалог; разговараме со себе, преиспитуваме вредности и ставови
- Кога очите одат долу десно – чувствуваме, имаме сензации, емоции

Од овие движења има одредени отстапки. На пример, кај луѓето што пишуваат со лева рака, движењата се обратни.

Покрај слушањето на говорот, менторката треба да го набљудува и невербалниот говор на менторината, а тоа може да го постигне преку следниве чекори.

- Заземете улога на набљудувач

Концентрирано набљудување, со вложен напор, е основата на невербалната комуникација. Да се биде свесен за ситуацијата значи да се влезе во свесно и намерно однесување за кое се потребни напор, енергија и концентрација, а тоа може да се постигне со постојана вежба и практика.

- Земете го предвид контекстот

Дали станува збор за обичен разговор, за несреќен случај, за интервју за работа, за менторска средба? Контекстот битно влијае врз невербалната комуникација.

- Осознајте ги универзалните наспроти идиосинкратските движења на менторината

Постојат универзални движења, кои укажуваат на одредени работи. На пример, стиснатите усни секогаш укажуваат на тоа дека менторината мисли дека нешто не е во ред, т.е. дека не сака отворено да го каже своето мислење. Но, ако вашата менторина се почеша по главата и си ги гризне усните секогаш кога треба да ви раскаже за ситуација, на пример, со претпоставениот, тоа ви укажува дека таа на овој начин ја покажува нервозата. Правете разлика меѓу двете нешта.

- Откријте го вообичаеното држење на менторината

Како вообичаено изгледа, како вообичаено седи, каде ги држи рацете, како се поставени нозете, каква ѝ е поставеноста на телото и кои ѝ се вообичаени експресији – изрази на лицето, дали ја накривува главата, каде ја става чантата. Така ќе може да распознаеме кое држење е вообичаено за менторината, а кога е таа под стрес, нервозна или нерасположена.

- Следете ги промените во однесувањето што може да укажуваат на мисли, емоции, интереси или намера

Ненадејните промени може да ни откријат како менторината ја процесира информацијата или како се адаптира на некој емотивен настан. Телото прво одговара.

- Откријте кои сигнали се вистински, а кои се лажни

За да може да го препознаете ова, потребно е време и практика, не само да набљудувате свесно, туку и да расудувате.

Разликувајте кога на менторината ѝ е удобно, а кога не. Така ќе знаете какви сигнали ви испраќа телото на менторината. Секогаш прашајте се дали изгледа како да ѝ е удобно или не – најчесто ќе знаете да дадете одговор на тоа прашање.

- Бидете суптилни при набљудувањето

Обидете се да не гледате нападно во менторината – набљудувајте ја без таа да го забележи тоа. За ова е потребно вежбање на набљудувачките вештини, со што ќе дојдете до момент кога ќе бидете суптилни.

- Воспоставување на комуникациска врска

Воспоставување на комуникациска врска е битна комуникациска алатка, која помага во воспоставувањето добра комуникација со менторините. Таа се состои од два чекора.

Чекор 1.

Следење на физичкото држење на телото, дишењето, тонот и зборовите

Пред сè, оној што учествува во комуникацијата ја следи физичката положба на телото на соговорникот и обрнува внимание на неговото држење – дали е исправено, подгрбавено, отворено, затворено, наведнато напред или наназад. Истовремено, ги следи неговите гестови, т.е. ситните движења на очите и усните, како и изразот и бојата на лицето. Внимание се посветува и на дишењето, дали е брзо или бавно, длабоко или плитко, а потоа и на тонот, брзината, темпото и јачината, висината со која зборува соговорникот. Внимателно се следат и зборовите што ги употребува соговорникот.

Чекор 2.

Креирање „слика во огледало“ и „совпаѓање“

Откако ќе ги открие сите овие податоци, учесникот во комуникацијата креира слика во огледало или го копира соговорникот на сите три нивоа – физичко држење на телото, тоналитет и типот на зборови/предикати.

На овој начин градиме комуникациско поле, во кое комуникацијата се одвива на подлабоко, несвесно ниво.

„За да биде успешна, менторката, освен знаење, работно искуство и способност да ѝ ги пренесе на менторината, треба да знае и како да го изгради и да го одржи односот со менторината. Треба да знае како да ја мотивира менторината, како да ѝ помогне таа да ја зајакне самодовербата. Сето ова менторката го постигнува преку суштинската компетенција, а тоа е комуникацијата. Комуницирајќи, менторката го пренесува своето работно искуство, своите стекнати вештини, покажува интерес и отворено разговара за проблемите, тешкотиите и предизвиците со кои се соочува менторината.“

- Фатмире, менторка

ДОБРА ПРАКТИКА

Како ја водев првата менторска средба

„Имав таква среќа да ми биде доделена менторина. Првата средба ја одржавме на заедничката средба со сите менторки и менторини во хотелот „Александар палас“. Уште на почетокот се споевме со енергиите. Гала е смирена и стабилна, точно знае што сака, а што не. Јас сум избувлива, но борбена и стојам зад моите ставови.

Нашата прва вистинска менторска средба ја одржавме во паркчето на клупа во близина на моето живеалиште. И тогаш, но и во натамошните средби што ги имавме, не се концентрирав на алатките на кои нè научија нашите обучувачки. Морам да признаам дека најмногу ја користев алатката на петте прсти: да слушам, да внимавам без да коментирам, да го осмислам одговорот и дури на крајот да го дадам моето мислење, но притоа многу да внимавам тоа мислење да не биде наметнување на моите ставови.

Самото окружување беше неутрално. Паркот е мал, но секогаш има луѓе. Меѓутоа, сето тоа нам не ни пречеше. Енергијата на заедништво и разбирање што мошне бргу ја почувствувавме, ни помогна бргу да ги поставиме целите. Една од целите на мојата менторина беше подигање на самодовербата и разграничувањето на приватниот живот од работата.

Сега, на крајот на менторскиот процес, можам да заклучам дека мојата менторина е зрела и самостојна личност, од која можам и имам многу да научам. Ја гледам посполната и посигурна во себе. Успешно ги раздвојува приватниот и професионалниот живот.“

- Марија, менторка

Поставување цели

Суштината на првата менторска средба, покрај започнувањето на релацијата и постигнувањето менторски договор, е поставувањето на целите на менторскиот однос. Постојат многубројни практични модели, алатки и техники за поставување цели, а во Прирачникот се опишани: пикадо на

цели („Goal Dart“), модел GROW и модел G-STAR. Секој од нив може да се употреби самостојно и независно од другите, но може и да се употребат заедно и тоа последователно да се започне со примена на пикадо на цели и потоа да се продолжи со моделот GROW или со моделот G-STAR.

„Пикадо на цели“

Овој модел е речиси идентичен со моделот „животен круг“ (the wheel of life) што е составен дел од обуката за менторки и менторини. Доколку менторината претходно учествувала на таква обука, тогаш потсетете ја на вежбата за поставување цели на лично ниво и кажете ѝ дека по истата логика ќе ги идентификувате важните аспекти на деловен план. Доколку менторината не може да се сети на вежбата или, пак, претходно не учествувала на обука за менторини, тогаш водете ја чекор по чекор низ процесот следејќи ги насоките што се дадени во продолжение.

Потребни материјали:

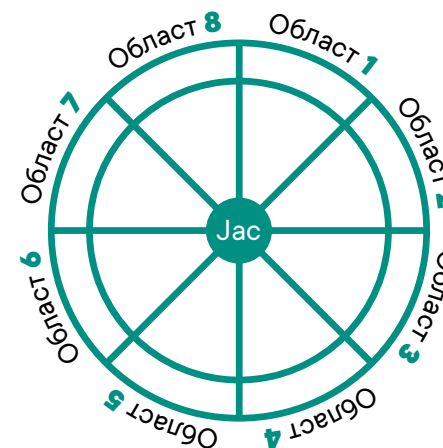
Испечатен круг на цели или празен лист А4 или А3 хартија

Потребно време:

Околу еден час

- Дајте ѝ на менторината еден празен лист хартија и кажете ѝ да напише список со аспекти од професионалниот живот што се за неа важни и директно поврзани со нејзината работа.
- Потоа дајте ѝ друг лист хартија – пожелно би било да е А3 формат – и кажете ѝ да нацрта круг што ќе го подели на онолку еднакви делови т.е. сегменти колку што претходно идентификувала аспекти од професионалниот живот – со повлекување прави линии што поаѓаат од центарот на кругот кон кружницата како што е прикажано на сл. 1. На надворешната страна на кружницата – над секој од сегментите, нека ги внесе претходно напишаните аспекти – по еден аспект над секој сегмент. Алтернативно, може да ѝ дадете на менторината готов образец со однапред нацртан круг, кој е поделен на осум сегменти.
- Во секој од сегментите под насловот накратко нека ја опише тековната состојба во тоа поле, т.е. како стојат работите на тој план. Дополнително нека внесе оценка за состојбата на скала од 1 до 10 (1

- крајно незадоволителна, 10 – крајно задоволителна). Алтернативно, наместо да го прави ова во писмена форма, менторината може гласно, преку разговор што би го воделе вие, да ја опише состојбата.
- Откако ќе ја опише тековната состојба за секој од сегментите, се спушта едно ниво подолу и во помалиот круг ја опишува посакуваната состојба, т.е. како, во идеални услови, би сакала да се одвиваат работите. Покрај описот нека внесе оценка за посакуваната состојба. И овој чекор може да се изведе по алтернативно сценарио следејќи ја логиката на сценариото од претходниот чекор.
- Каде и да се појави разлика меѓу тековната – реална – и посакувана – идеална состојба – во тоа поле постои потенцијална можност за поставување цел. Колку е поголема разликата меѓу двете оценки, толку се поголеми индициите дека таа област заслужува внимание и дека претставува појдовна основа за поставување цели (преку моделот GROW опишан подолу).
- Во средината – највнатрешниот круг – нека напише ЈАС – ова ќе ја потсети дека се наоѓа во центарот на својот круг на влијание. Таа има контрола врз своите мисли, чувства, зборови и постапки притоа останувајќи доследна на сопствените највисоки вредности.



Сл. 1 – Пикадо на цели³

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/>.

Страницата е посетена на 15 ноември 2021 година.

Сосема на крај, направете завршна рефлексија во врска со севкупната активност. Прашајте ја менторината како се чувствува во однос на исходот од активната. Дали е изненадена? Од кој дел е изненадена? Што ново откри/дозна/осозна? Што ѝ кажува тоа?

Практичен совет

Оваа алатка може да се употреби во која било фаза од менторскиот процес, кога во текот на разговорот меѓу менторката и менторината ќе исплива на површина одреден аспект во кој менторината чувствува потреба од промена т.е. подобрување, тогаш кога има потреба да навлезете уште подлабоко во некој аспект од работењето на менторината или да го проверите заедно напредокот што е постигнат како резултат на менторскиот процес. На пример, доколку во текот на менторските средби менторината сподели со вас дека се чувствува фрустрирано или дека е под стрес (постојано или во одредени ситуации), тогаш може да ја замолите менторината да наброи осум области/аспекти од работата што ѝ предизвикуваат најголем стрес и потоа да ги оцени на скала од 1 до 10 (колку е поголем стресот, толку е поголема и оцената). Прашајте ја дали е изненадена од резултатите, како може да ја подобри оцената (да ја намали) и што е она што би можела да го стори. На ист начин може да работите на кое било друго прашање вклучувајќи ги и самодовербата, конфликтните ситуации, комуникациите, недостигот на знаења и вештини итн.

- Фатмире, менторка

Модел GROW

Во продолжение е опишан GROW (G – goal / цел; R – reality / стварност; O – options / можности, опции; W – willingness / подготвеност, волја) чии автори се Греам Александар, Алан Фајн и Сер Џон Витмор. Овој модел, во основа, може да се користи во која било фаза од менторскиот процес. Целта на моделот е да ѝ помогне на менторината да се посвети на одредена цел. Наместо вие, како менторка, да ѝ наметнете своја идеја, дури и тогаш кога сте апсолутно сигурна дека знаете што е најдобро за неа, вие треба да ѝ помогнете на менторината сама да осознае што е тоа што сака да го постигне и како да го оствари тоа.

При поставување на целите, треба да внимавате тие да бидат во согласност со принципот СМАРТ, т.е. целите да бидат специфични, мерливи, остварливи, реалистични и временски определени.

Примената на моделот GROW се состои од следниве четири последователни фази:

- **Фаза бр. 1 – Цел (Goal):** Што се стремите да постигнете?
- **Фаза бр. 2 – Стварност (Reality):** Каква е моменталната стварност т.е. тековната состојба? Која е појдовната точка? Дали би помогнало доколку целта се раздели на помали цели?
- **Фаза бр. 3 – Можности/опции (Options):** Какви се можностите за да ја постигнете целта? Во оваа фаза може да дадете ваши сугестии, но откако ќе ѝ дадете можност на менторината да го каже своето мислење.
- **Фаза бр. 4 – Подготвеност/волја (Willingness):** Колку сте подготвени и волни да ја постигнете целта?

Во продолжение е даден детален опис на секоја од фазите.

Фаза бр.1: Цел

Оваа фаза е насочена кон поставување на посакуваниот исход од менторската сесија или од севкупната менторска врска. Може да се користи за формулирање на севкупната цел и/или, низ разговор, да се осознае и да се договори посакуваниот исход. Целта треба да биде:

- Позитивна – да се напредува кон нешто, а не да се оддалечува од нешто
- Да е во контрола на менторината
- Специфична, а не неодредена – на пример, „планирање на редовни состаноци со тимот на секои две недели започнувајќи од јули 2022“ наместо „подобрување на комуникацијата во рамките на тимот во текот на идната година“.

За да ѝ помогнете на менторината да ја постави целта, разговорот може да го започнете со следниве прашања:

- Што точно сакаш да постигнеш?
- Како би требало да изгледа тоа?
- Како ќе знаеш дека си ја постигнала целта?
- Да требаше да ја сумираш целта во една реченица, што би рекла?
- Каква придобивка имаш од тоа?
- Зошто е тоа важно?

Доколку во рамките на одговорот што менторината го дава на прашањето што сте ѝ го поставиле, таа опфаќа и нешта со кои всушност ви одговара на прашање што сè уште не сте го поставиле, а сте планирале, тогаш прескокнете го. Немојте по секоја цена да настојувате да ги поставите сите прашања по истиот хронолошки редослед по кој сте ги подготвиле. Наместо тоа, разговорот, иако полуструктуриран, нека има спонтан и природен тек. Доколку сте премногу крути, менторината би можела да се чувствува непријатно и да има отпор да комуницира со вас отворено и искрено.

Фаза бр. 2: Стварност (што се случува тековно?)

Целта на оваа фаза е да стекнете појасна претстава за проблемот. Го продолжувате разговорот со менторината за да ги осознаете различните аспекти на проблемот. Притоа, би можеле да ги поставите следниве прашања:

- Кажи ми што се случува во моментот?
- Што имаш преземено досега во врска со тоа?
- Што те спречува да го постигнеш/направиш тоа?
- Колку го посакуваш тоа?
- Што имаш сторено досега? Што од тоа функционираше?
- Што не функционираше и зошто?

Фаза бр. 3: Можности/опции (што може да се направи?)

Во оваа фаза ѝ помагате на менторината да состави список од можности што постојат во врска со оваа цел. Притоа, охрабнете ја менторината сама да го состави списокот, без да ги оценувате или да судите за можностите. Поттикнете ја да смисли што е можно повеќе можности, а најмалку три. За да го постигнете тоа, би можеле да ѝ ги поставите следниве прашања:

- Кои се можностите/опциите тоа да го сториш?
- Ако направиме список, која е твојата прва можност?
- Што уште/и?
- Што друго би можела да преземеш, а се немаш обидено досега?
- Да можеше да сториш сè, а успехот да е загарантиран, што би било тоа?
- Знај дека не знаеш, но кога би знаела, што би сторила?
- Значи, имаме многубројни можности. Да поминеме низ секоја од нив. Како би можела да успее секоја од можностите?

Фаза бр. 4: Подготвеност/волја или патот напред (што, всушност, ќе биде направено?)

Од сите можности т.е. можни опции што ќе произлезат од претходната фаза, менторината треба да ја избере најдобрата можност и да продолжи да работи на неа. Токму поради тоа, во оваа фаза дискутирате околу следните чекори што ќе ги преземе менторината за да ја постигне целта. Тоа го правите преку поставување на следниве прашања – изберете ги оние што најмногу соодветствуваат на текот на разговорот со менторината.

- Разговаравме за неколку можности. Што ќе сториш?
- Како ќе го сториш тоа?
- Кога ќе се случи тоа?
- Значи, што точно ќе сториш на тој датум?
- Што уште би требало да сториш?
- Што би можело да те спречи?
- Што ќе бара, наложува тоа?
- Кого уште би требало да вклучиш?
- Како ќе ја добиеш нивната поддршка за тоа?
- Кога ќе го оствариш тој разговор?
- Што ќе кажеш?
- Што ќе сториш утре?
- На скала од 1 до 10, колку си посветена на тоа? (Ако е помалку од 10, треба да се продолжи со поставувањето на прашањата од погоре.)
Забелешка: укажете ѝ на менторината дека постои опција и да не стори ништо околу ова и дека повторно може да се навратите на истото прашање во друга прилика.

Сосема на крај, откако менторината ќе одговори на прашањата од четирите фази, прашајте ја како се чувствува. Проценете го нејзиното ниво на енергичност, проценете ја нејзината самодоверба. Дали се чувствува поенергична? Дали ѝ е зголемена самодовербата по самостојното одговарање на прашањата и доаѓање до можни решенија? Токму тоа и е целта на активноста: да ја зголеми свесноста, а со самото тоа да ја поттикне и да ја охрабри менторината да преземе одговорност во однос на постигнување на целите. Самиот факт што менторината сама ги изнаоѓа решенијата, доведува до зголемена самодоверба во сопствените капацитети за постигнување на поставените цели.

Практичен совет

Пред да ја употребите алатката со менторината, препорачуваме претходно да ја употребите на себеси. Обидете се, преку алатката, да ги дефинирате вашите сопствени цели за професионален развој. Обидете се да одговорите на прашањата. Доколку вам лично прашањата ви се јасни и ви се од помош за да дојдете до одговор, тогаш може да ги употребите со менторината. Меѓутоа, доколку се соочите со прашање што сметате дека треба да се видоизмени или да се прескокне – соодветно ревидирајте го или избришете го. Важно е вие да се чувствувате комотно кога ќе ги поставувате прашањата и да верувате во нивната корисност.

Доколку менторината нема одговор на одредено прашање, поставете ѝ потпрашања за да ја поттикнете на размислување и споделување. Користете ја техниката на поставување отворени прашања и техниката на активно слушање. Меѓутоа, доколку по неколкукратни обиди да овозможите континуиран тек на разговорот менторината не може или не сака да продолжи понатаму, дајте ѝ време за размислување. Исто така, може да ѝ предложите започнатиот разговор да го продолжите на следната менторска сесија.

Модел G-STAR

Техниката на поставување цели може да се примени не само на првата, туку и во текот на наредните менторски средби. Покрај горенаведените алатки, може да ја употребите алатката G-STAR (G – goals / цели; S – situation / состојба; T – thinking / размислување; A – action / преземање акција; R – results / резултати), особено кога треба подетално да разговарате за одредено прашање, со цел да ѝ помогнете на менторината на брз и едноставен начин да стигне до одговорите што ги бара. Оваа алатка, слично како и претходните, се состои од збир прашања, кои ќе ви помогнат на полуструктуриран начин да го водите разговорот со менторината.

Првиот збир прашања се однесува на целта на менторината за конкретната менторска сесија. Оттаму, првото прашање што може да ѝ го поставите е: „Кои се твоите **цели** за денешната средба?“. Преку ова прашање ќе дознаете што е она за што би сакала да разговара менторината на средбата и кој е исходот што очекува да се постигне.

Јасно дајте ѝ до знаење на менторината дека не постои точен или погрешен одговор. Исто така, во текот на разговорот дајте ѝ го сето потребно време за да одговори без да правите временски притисок. Откако ќе го поставите првото прашање, продолжете понатаму со уште попрецизно прашање во однос на очекувањата на менторината од средбата. Ја прашувате за степенот на контрола што менторината го има во однос на конкретното прашање, т.е. дали тоа е нешто што зависи од неа или е надвор од нејзина контрола. Овој сет прашања се заокружува со прашање поврзано со временската рамка, т.е. до кога менторината би сакала или би требало да ја постигне целта.

Следната фаза од разговорот продолжува со испитување на севкупната **ситуација** со која се соочува менторината во однос на даденото прашање преку разговор околу нејзините чувства, начинот на кој ја опишува ситуацијата, она што го знае и она што не го знае во однос на тековната ситуација.

Откако и вие и менторината ќе стекнете јасна претстава за прашањето за кое сте дискутирале, преминувате на прашањата што водат кон наоѓање решение за проблемот. Обидете се да дознаете што **размислува** менторината околу начините на кои може да му се пристапи на прашањето, т.е. можните опции за решавање на проблемот. Може да отидете уште еден чекор подалеку и да ја прашате што мисли таа околу начинот на кој некој друг би го решил истиот проблем – колешка, соработничка, претпоставена итн. Последното прашање од оваа фаза на разговорот се однесува на начинот на кој менторината би го опишала успехот во однос на ова прашање. На тој начин се поттикнува и се поддржува менторината да го визуализира успехот.

Понатамошниот разговор се фокусира на нештата што менторината ќе ги **преземе**, редоследот на нејзините чекори и временската рамка. Освен тоа, се испитуваат и можните бариери кои би можеле да ѝ се испречат на патот.

Разговорот се заокружува со дискусија околу **резултатите** што ги очекува менторината, колку се реалистични т.е. остварливи, што е тоа што таа ќе го вложи во процесот и можните последици од непостигнување на резултатите.

Севкупно, разговорот се води преку прашања што ќе ви помогнат да дознаете кои се целите на менторината, каква е тековната ситуација/ состојба со која се соочува, што размислува менторината во однос на ова, што може да преземе и какви резултати очекува да постигне. Збирниот список на деталните прашања е даден во продолжение.

SWOT анализа

Оваа техника е корисна за разбирање на силните и слабите страни на менторината, како и на можностите и заканите со кои е соочена. Таа претставува рамка што на менторината ќе ѝ овозможи да се анализира себеси и ќе ѝ помогне да развие стратегија со која ќе ги надмине слабостите и заканите искористувајќи ги своите силни страни и можностите.

SWOT (S – strengths / силни страни; W – weaknesses / слаби страни; O – opportunities / можности; T – threats / закани) анализата може да ја примените на која било менторска сесија. Доколку на првата сесија успеете да ги поставите целите што ќе се стремите да ги постигнете во рамките на менторската програма, тогаш на втората сесија може да ги поставите сите аспекти на SWOT анализата што имаат допирни точки со поставената цел.

Започнете ја активноста на тој начин што ќе ѝ објасните на менторината дека ќе се осврнете на следниве четири аспекти: нејзините јаки страни („S“ од „strengths“), нејзините слаби страни („W“ од „weaknesses“), можностите („O“ од „opportunities“) и заканите („T“ од „threats“). Потоа водете ја низ процесот, поставувајќи ѝ ги следниве илустративни прашања што дополнително може да ги дополните со други релевантни и уште поспецифични прашања во согласност со текот на разговорот.

Додека менторината одговара на вашите прашања, вие може да ги запишувате одговорите во ваш бележник или на поголем лист хартија што би го имале пред себе. Доколку просторните услови го дозволуваат тоа, може да залепите хартија на ѕид и како што одговара менторината, одговорите да ги запишувате на хартија (претходно може да набавите и маркер).

Силни страни

- Кои се твоите предности во однос на другите колеги/колешки/соработнички?
- Што е тоа што ти го правиш подобро од другите? Што е она што ти го правиш најдобро?
- Што е тоа што е единствено за тебе и што те прави да се разликуваш од другите?
- Што е тоа што другите сметаат дека е твоја јака страна?
- Кои се твоите најголеми успеси/ работни достигнувања?
- Кои се твоите лични вредности што другите можеби ги немаат?
- Какви компетенции имаш (знаење/искуство/технички вештини)?
- Какви меки вештини имаш (тимска работа, водство итн.)?

Кои се **ЦЕЛИТЕ** на менторината?

- Кои се твоите цели за денешната средба?
- Што е она што очекуваш да биде од најголема вредност на денешната средба?
- Дали имаш контрола врз ова прашање?
- До кога треба да ја постигнеш оваа цел?

Со каква **СИТУАЦИЈА** се соочува менторината?

- Како се чувствуваш околу оваа ситуација?
- Како би ја опишала ситуацијата?
- Што е тоа што го знаеш околу тековната ситуација?
- Што е тоа што не го знаеш околу тековната ситуација?

Што размислува да **ПРЕЗЕМЕ** менторината?

- Што е првото нешто што треба да го сториш?
- До кога треба да го сториш тоа?
- По кој распоред треба да ги правиш нештата?
- Дали има нешто што би те спречило во правењето на тоа на што размислуваш да го сториш?

Кои се **РЕЗУЛТАТИТЕ** што ги очекува менторината?

- Дали се реалистични овие резултати?
- Дали имаш размислено и за други исходи?
- Што можеш дополнително да вложиш во процесот доколку е потребно?
- Кои се последиците ако не се постигнат овие резултати?

- Какви позитивни лични особини имаш (емпатична, трпелива, детална итн.)?

Слаби страни

Пред да започнете со разгледување на слабите страни, дајте ѝ јасно до знаење на менторината дека целта на овој дел е таа да ги открие своите слабости и подобро да ги разбере, со цел потоа нив да ги надмине. Токму поради тоа, менторината треба да биде колку што е можно поискрена пред сè кон себеси, а потоа и кон вас, затоа што со ваша поддршка потоа може да работи на надминување на слабостите.

- Што е тоа што не го правиш доволно добро? На што се должи тоа?
- Дали ти недостига техничка квалификуваност, дополнително знаење/ образование/ искуство за подобро да ја вршиш работата?
- Какви работни задачи или одговорности вообичаено избегнуваш? Што зборува тоа за тебе?
- Кои лоши работни навики ги имаш?
- Дали некогаш некој се пожалил од тебе на работа? Кои жалби или критики биле валидни?
- Во што би можела да се подобриш?
- Што би рекле другите дека треба да подобриш?

Можности

- Кои трендови во работното опкружување ти одат во прилог?
- Дали постојат работни задачи што никој друг не може да ги изврши освен тебе? Нешто што ти можеш да научиш да го правиш, а другите не можат?
- Каков потенцијал имаш доколку подобриш некоја од твоите слаби страни?
- Во која работна група/нов проект би можела да се вклучиш?
- Дали се очекува да се испразни некое работно место што ти би можела да го пополниш доколку дополнително се доквалификуваш?

Закани

- Со какви бариери/тешкотии се соочуваш?
- Што е тоа што другите го прават подобро од тебе?
- Дали се менува описот на твоето работно место или тоа што се очекува од тебе?
- Дали постои нешто што го загрозува твоето работно место?

- Дали некоја од твоите слабости го загрозува резултатот од твојата работа?

Поттикнете ја менторината да размислува колку што е можно пошироко и покреативно. Сосема на крај прашајте ја дали некои од заканиите може да станат можности? Кои би биле тие? Како би можело да се постигне тоа?

Со оглед на тоа што SWOT анализата претставува интроспекциска вежба што ѝ помага на менторината подобро да се разбере себеси и да се подготви за понатамошен развој, со цел да извлечете колку што е можно повеќе од анализата, би било добро да не се задржите само на списокот на наведени нешта во рамките на секој од четирите аспекти, туку и да навлезете уште малку подлабоко во интроспекцијата. Тоа може да го постигнете со поставување на следниве прашања:

- Од каде потекнува оваа силна страна/слаба страна/можност/закана?
- Како ова влијае врз тебе?
- Што ќе сториш во врска со тоа? Кои се следните чекори?

ДОБРА ПРАКТИКА

Како ние го направивме тоа

„Уште при нашата прва средба, зазедов отворен пристап и бев подготвена да слушнам што има да ми каже менторината. Јас како менторка го започнав разговорот – се претставив себеси, го раскажав мојот животен пат, разговаравме за мојата професија. Потоа внимателно се повлекох користејќи ја алатката за идентификување на системот за градење на перцепцијата на менторината, со цел да размислам како да ја продлабочам нашата врска.

По мојата отвореност и транспарентност, менторината ги сподели своите очекувања, како таа гледа на менторската врска, по што се согласивме дека првата цел на која ќе работиме е нејзината самодоверба, притоа градејќи ја нашата заемна доверба.

Морам да истакнам дека воопшто не гледавме колку временски траеше средбата, но сфатив дека во градење на довербата на првата средба, најголема улога играше отворениот пристап што го имавме една кон друга.“

– Жаклина, менторка

ЧЕКОР 2

Продлабочување на менторската врска

По дефинирањето на целта, започнува вториот чекор од менторскиот процес. Во текот на овој чекор се гради менторската врска и менторката ѝ дава поддршка на менторината во постигнување на целта. Менторската практика предвидува разновидни динамики на одржување на менторските средби и развивање на менторската врска, во зависност од времетраењето на менторската програма, комплексноста на поставената цел, како и од околностите и ресурсите што ги имаат на располагање менторката и менторината.

Во рамките на менторската програма „Жени за жени во јавната администрација“ препорачаната динамика на одржување на менторските средби е на секои три до четири седмици, а препорачаното времетраење на средби е еден час.

Вообичаено, менторските средби се состојат од:

- уважување на постигнатиот успех помеѓу двете менторски средби
- дискусија за предизвиците со кои се соочила менторината
- надоврзување и продолжување во однос на договорените чекори од претходната средба
- дискусија за дополнителни теми или предизвици поврзани со целта
- дискусија околу договорените чекори

Една од целите на овој чекор е градење на заемната врска. Тоа најдобро се постигнува со тоа што:

- менторката и менторината ќе најдат заеднички теми на интерес, на професионално, лично, образовно ниво
- ќе разговараат за своето хоби или за други теми вон професионалниот развој
- ќе ги почитуваат поставените граници и нема да навлегуваат во интимноста
- нема да го пренесуваат тоа што го зборуваат меѓу себе на трети лица
- ќе имаат позитивен став

Во оваа врска, менторките треба да ги избегнуваат замките на директно решавање на проблемот на менторината или давање наредба т.е. насока како конкретно менторината треба да постапи. Исто така, менторката треба

да избегне создавање чувство на зависност и неопходност од нејзиното мислење кај менторината. Менторината, пак, треба да ѝ пристапи на врската со отворен и неодбранбен став, особено во моментите кога добива фидбек од менторката.

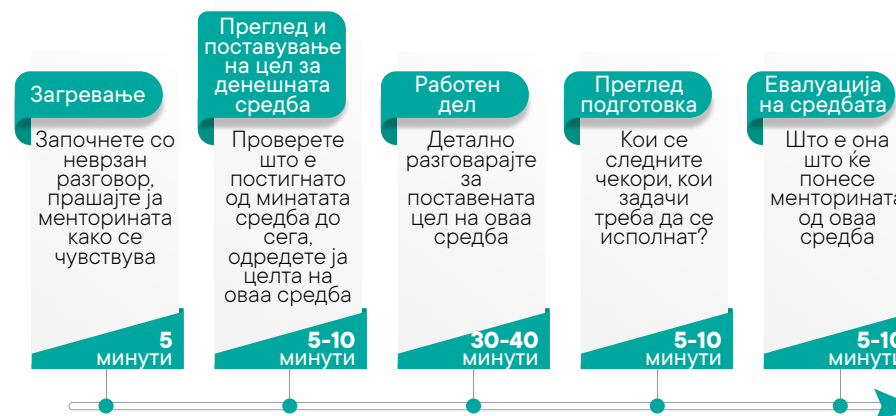
Резултатот од вториот чекор од менторскиот процес треба да биде постепен напредок кон постигнување на поставената цел. Во зависност од сложеноста на поставената цел, овој чекор, во рамките на менторската програма „Жени за жени во јавната администрација“, може да трае од два до четири месеца.

„Менторскиот однос треба да се заснова на доверба, доверливост, меѓусебно почитување и чувствителност.

Менторката треба да ѝ дозволи на менторината да ја поттикне врската меѓу нив и да ја охрабри да преземе поголема одговорност за сопственото размислување и развој. Не треба да постои принуда или наметната агенда од менторката како крајна цел.

Менторката треба да ѝ помогне на менторината да ги идентификува целите и предизвиците и да постави приоритети за релевантен личен раст.“

- Викторија, менторка



Структура на менторската сесија, преземено од Women, UN. “Mentoring in the Workplace.” WEPs, <https://www.weps.org/resource/mentoring-workplace>.

ПРЕГЛЕД НА МОДЕЛИ, ТЕХНИКИ И ОБРАСЦИ

„EFFECT“ модел на градење врска

Според Ејми Ајверсен⁴, градењето врска се состои од следниве шест компоненти:

Градење врска

Empathy = емпатија
Focus = фокус
Flexibility = флексибилност
Empowerment = јакнење/оснажување
Congruency = конгруентност
Trust = доверба

* Преземено од Dr. Amy Iversen, **EFFECT** Model

- Емпатија – да ја разбереме перспективата на другите, да можеме да се ставиме во кожата на другите
- Фокус – да можеме да слушаме, да се концентрираме на другите
- Флексибилност – да бидеме отворени за идеите на другите, дури и тогаш кога тие се разликуваат од нашите идеи
- Оснажување – средбата треба да помогне за стекнување сопствеништво и контрола врз целите
- Конгруентност – Дали менторката и менторината работат во иста насока? Дали можат да ги видат заемните перспективи? Дали менторката може да ги прифати целите на менторината дури и тогаш кога се разликуваат од нејзините?

⁴ Preparing for your first mentoring meeting - a webinar with Dr. Amy Iversen. <https://www.youtube.com/watch?v=1CnRHgz6VWY&t=252s>. Страницата е посетена на 14 ноември 2021 г.

- Доверба – Дали менторината може да ѝ верува на менторката? Дали менторката има доверба во менторината? Дали менторината може да ѝ го каже на менторката она што зацртала да го постигне?

Активно слушање

Слушањето е составен дел на комуникацијата. Оттаму, за успешна менторска врска, од огромна важност е менторките да умеат активно да слушаат за да можат вистински да ги чујат менторините. За разлика од пасивното слушање, кое не наложува посебен напор, активното слушање претставува фокусиран процес кој, за да се спроведе успешно, наложува вежбање. Активното слушање е вештина што може да се стекне и да се развива преку вежбање. Активното слушање подразбира слушање со сите сетила. При активното слушање се концентрираме на она што ни се кажува, за разлика од пасивното слушање на пораката на говорникот. Во менторските релации, за време на менторските средби, активното слушање подразбира менторката да го набљудува и вербалното и невербалното однесување на менторината, за да разбере што е она што го доживува менторината во текот на средбата. Истовремено, менторката треба да покаже ефективно невербално однесување кон менторината во текот на комуникацијата.

Континуум на слушање

Во суштината на активното слушање се наоѓа јасна и децидна намера што треба да се постави при комуникацијата со други луѓе. Според Стивен Кови, повеќето луѓе не слушаат со намера да разберат, туку со намера да одговорат. Повеќето луѓе се стремат да бидат разбрани и да ја пренесат својата поента. Притоа, тие или целосно го игнорираат лицето што зборува или се преправаат дека слушаат, селективно слушаат само одредени делови од разговорот или се фокусираат само на зборовите, а го испуштаат нивното значење. Она што го слушаат, го филтрираат низ филтерот на сопственото животно искуство, т.е. како што вели Кови, сопствената референтна рамка, споредувајќи го тоа што го слушаат со „сопствената автобиографија“.

Во „7-те навиките на високоефективните луѓе“, една од навиките што ги наведува Кови е навиката „прво да се обидете да разберете, а потоа да бидете

разбрани“. Овој принцип е корисно да го применуваат и менторките затоа што, за да можат да влијаат врз менторините, да го предизвикаат нивниот начин на размислување и да го поддржат нивниот развој, менторките пред сè треба да можат да ги разберат менторините.

Според Кови, постои **континуум на слушање**, кој се состои од 5 нивоа на слушање. На нивоата од 1 до 4 ние слушаме низ нашите сопствени перспективи. На овие нивоа, нашето разбирање на другите е ограничено или воопшто не постои. Во продолжение е даден краток опис на начинот на слушање на секое од овие нивоа.

Ниво 1 – игнорирање – додека другото лице ви зборува, вие не му обрнувате никакво внимание.

Ниво 2 – преправање – оставате впечаток дека го слушате лицето што зборува. Вие може и да слушнете дел од нештата, но не сте потполно присутни. Ги правите движењата со кои сакате да оставите впечаток дека слушате, кимате со глава, велите „аха“, „да-да“, но всушност не сте заинтересирани. За навистина да го слушнете лицето – потребно е да посветите и време и внимание.

Ниво 3 – селективно слушање – обрнувате внимание само на одредени делови од она што се кажува/зборува и со леснотија се враќате назад на преправањето дека слушате (ниво 2), прекинувајќи го говорникот или покажувајќи нетрпеливост лицето што зборува да стигне до клучната поента. Ова ниво ќе го препознаете и доколку имате тенденција да ги довршувате речениците на лицето што зборува.

Ниво 4 – внимателно слушање – посветувате време и обрнувате внимание и ова е добро, но не е доволно за да се постигне вистинско разбирање. Ова ниво е еден чекор пред највисокото ниво на слушање и сè што треба да направиме е да се ставиме во чевлите на лицето што зборува. На нивото 4 на будно/внимателно слушање, ние сме склони да:

- **Проценуваме** – да судиме врз основа на нашите вредности, приоритети и потреби
- **Советуваме** – даваме препораки врз основа на нашите гледишта
- **Испитуваме** – бараме информации за кои мислиме дека се важни
- **Толкуваме** – она што се случува онака како што ние го гледаме

Она кон што треба да се стремиме е **5-тото ниво** т.е. нивото на **емпатично слушање**. На нивоата 1-4 ние сме заглавени во нашата сопствена референтна

рамка, додека, пак, на нивото на емпатично слушање влегуваме во рамката на говорникот. Токму на ова ниво се случува вистинската комуникација.

Во „7-те навики на ефективните луѓе“, Кови нагласува дека најголемиот дел од нашите напори да развиеме вештини за комуницирање се однесуваат на читањето, пишувањето и говорењето. Меѓутоа, многу малку напори се вложуваат во развивањето на нашата способност навистина да ја чуеме перспективата на другото лице.

Континуум на слушање

5. Емпатично слушање	Во склоп на референтната рамка на другото лице
4. Внимателно слушање	Во склоп на нашата сопствена референтна рамка
3. Селективно слушање	
2. Преправање дека слушаме	
1. Игнорирање	

„SOLER“ пристап

Џерард Еган (Gerard Egan, The Skilled Helper) е автор на т.н. „SOLER“ пристап Седете исправено (S: Sit Squarely); Имајте отворен став (O: Open position); Наклонете се (L: Lean); Одржувајте контакт со очите (E: Eye contact); Опустете се (R: Relax) како дел од процесот на невербално слушање што се користи во комуникацијата. Во продолжение следува краток опис на секоја од составните компоненти на овој пристап приспособени за да соодветствуваат на потребите и на природата на комуникацискиот процес меѓу менторката и менторината.

- **Седете исправено пред менторината.** По можност, положбата на вашето тело во однос на менторината треба да биде како кога стрелките на часовникот покажуваат 5 часот – со цел да се избегне можноста од гледање нападно. Седењето исправено говори: „Јас сум тука со тебе, јас сум тука за тебе“.

- **Имајте отворен став** – отворено држење на телото. Притоа, немојте да ги прекрстувате рацете или нозете затоа што таквиот став на телото може да изгледа како одбранбен и може да биде знак на помала вклученост и достапност за менторината. Од друга страна, отворениот став укажува на вашата отвореност кон менторината и кон она што таа го зборува.
- **Наклонете се благо кон менторината** – на тој начин ѝ праќате порака на менторината „јас сум со тебе, јас се интересирам за тебе и она што го зборуваш“. Од друга страна, ако се наклоните наназад – ќе пратите спротивна порака. Меѓутоа, внимавајте наклонот нанапред да биде благ и умерен затоа што ако се наклоните премногу, тоа може да ја вознемири и да се толкува како да имате некое очекување од неа.
- **Одржувајте контакт со очите** и притоа обидете се да не гледате нападно во менторината. На тој начин повторно ѝ праќате порака „јас се интересирам, јас сум со тебе“. Не заборавајте од време на време за миг да го тргнете погледот од менторината за да не гледате нападно во неа. Следете ја должината на времето кога погледнувате настрана затоа што тоа време може да зборува за нивото на вашата удобност.
- **Опуштете се.** Ова би требало да ѝ помогне на менторината и таа да биде опуштена. Бидете опуштени и бидете природни. Со тоа ѝ давате до знаење на менторината дека се чувствувате комотно, а истовремено ѝ помагате на менторината и таа да се чувствува комотно.

Модел „При рака“

Автор на моделот за активно слушање наречен „При рака“ (Handy Model)⁵ е Ен Ролф. Во продолжение следуваат упатствата што ги дава Ен Ролф за примена на моделот.

Нацртајте контура од вашата рака. Обележете го секој прст како на сликата. Ова ќе ви се најде при рака како потсетник на петте техники за подобро слушање.



Потоа сторете го следново:

1. Затворете ја раката во тупаница, а палецот нека ви биде исправен – како за знакот „лајк“. Со палецот допрете ја брадата. Кога ќе го сторите тоа, кажете во себе „тишина“. Сторете го тоа трипати – допрете ја брадата со палецот и кажете „тишина“. Ова ќе ви биде потсетување дека првиот чекор за навистина да го разберете тоа што ви го кажува менторината е да бидете тивки и да слушате. Додека палецот ви е на брадата, сосема лесно и комотно кренете го показалецот и поставете го на усните, како понатамошно потсетување на себеси дека треба да „замолчите“.
2. Следното што треба да го сторите е со испружен показалец раката да ја насочите кон замислената менторина и да си кажете „фокусирај се на неа“. Вратете ја раката назад во позицијата на знак за „замолчување“ и повторно насочете ја напред и назад уште трипати, повторувајќи „фокусирај се на неа“.
3. Спуштете го показалецот и сега направете благ притисок со средниот прст на месестиот дел од дланката под палецот. Колкава е површината на допирот на средниот прст? Повторете го тоа трипати со благ притисок на површината што е под средниот прст. Минимален одговор, минимален одговор.
4. Сега обидете се да го исправите домалиот прст – сосема малку. Замислете дека на прстот имате дијамантски прстен и дека тој ве потсеќа дека треба да „рефлектирате“. Повторете во себе „рефлектирај“, „рефлектирај“, „рефлектирај“.
5. Сосема на крај кренете го малиот прст. Досега слушавте добро и за да отидете подлабоко, треба да прашувате. Запомнете, прашањата

⁵ Rolf, Ann. Listen Well (2015). <http://mentoring-works.com/wp-content/uploads/2019/02/ebook-7-Listen-Well.pdf>. Страницата е посетена на 13 ноември 2021 г.

треба да бидат со отворен крај, со изразено љубопитство. Исправете го малиот прст и повторете „прашај, прашај, прашај“.

На овој начин постојано ќе ви бидат при рака 5-те техники за подобро слушање.

Според Ен Ролф, доколку сакате да станете подобра „слушателка“, треба да ги стекнете следниве навики:

- **Тишина:** Не прекинувајте, не притекнувајте со ваша сопствена приказна, мислење или совет. Оставете ја менторината да зборува.
- **Фокусирајте се на неа** – обрнете внимание на она што го кажува и она што не го кажува менторината. Сакате да сфатите што мисли и тоа не може секогаш да се постигне преку првите зборови што ги кажува. Забележете ја нејзината невербална комуникација. Заборавете на вашето просудување и само слушнете ја нејзината перспектива. Обидете се да ги „уловите“ нејзините вредности и приоритети, потреби и желби.
- **Минимален одговор** – треба да ѝ покажете дека вие целосно сте присутни и дека слушате без да го прекинете нејзиниот тек. Затоа, давајте ѝ позитивни невербални знаци дека ја слушате. Вербалните одговори нека бидат кратки („хм“, „аха“, „гледам“, „кажи ми повеќе“) за да ја охрабрите да каже повеќе.
- **Рефлектирајте** – кога ќе ви дојде редот да зборувате, не подлегнувајте му на искушението да дадете совет! Наместо тоа, повторете го она што го кажала менторината, потенцирајќи ги нејзините чувства. Немојте наизуст да ги повторувате нејзините зборови, туку парафразирајте, сумирајте или прераскажете користејќи некои од нејзините зборови.
- **Поставете добри прашања** – кога рефлектирате, менторината ќе ги потврди или ќе ги разјасни своите мисли. Во некои случаи, тоа е сè што е потребно. Луѓето честопати сакаат само да се издуваат или да се искажат. Тие не бараат совет. Дури и тогаш кога им е потребен одговор, можноста гласно да размислуваат и да бидат ислушани, им е сосема доволно за тие сами да дојдат до свое сопствено решение. Доколку е потребно да го продолжите разговорот, сторете го тоа со отворени прашања што ќе ги поставите со соодветно ниво на љубопитство кое се заснова на почитта што ја имате кон менторината. И... продолжете да слушате.

ДОБРА ПРАКТИКА

Примена на корисни пристапи и алатки

„Менторството како процес е голема одговорност. Менторката како поискусна е таа што ѝ пренесува знаење на менторината која сака да се стекне со нови знаења и искуства. Знаејќи дека моите совети или насоки на дејствување ќе направат промени во животот на менторината (со силна желба тие да бидат позитивни), во самиот процес на менторство ја користев според мене најефикасната алатка: активно слушање.

Во процесот на нашето обучување како менторки, Весна и Валбона ни претставија и нè запознаа, или нè потсетија на многу алатки, чијашто примена дава позитивни и брзи резултати. По секоја обука, пренесеното знаење го применував во секојдневието и така увидов кои од алатките најдобро можам да ги спроведам, а да дадат позитивни резултати, во согласност со нашите очекувања што е од суштествено значење.

Активното слушање го користам секој ден. Кога вистински активно слушам, секогаш имам резултат. Преку активно слушање, соговорникот во овој случај менторината сама доаѓа до решенијата, имаме „победник-победник“ ситуација, ем менторката успешна ем менторината успешна со зголемена самодоверба и решителна за промени бидејќи тие се започнати од неа.

Друга алатка што ја користам и која многу ми го олеснува секојдневието е алатката за управување со време, т.е. изработката на списокот со задачи пред да заспијам. Си ги запишувам и додека спијам половина од задачите сами се завршиле и се штиклирале за сработени.

Целиот овој процес ми докажа дека ние луѓето не сме вистински слушнати, затоа што речиси секогаш, доволно е само некој да те ислуша и работите се решаваат сами од себе.

Обуките на кои учествувавме како менторки избилуваа со методи, алатки, истражувања, примери и приказни. Сè што треба да сториме е да ги применуваме.“

- Бисера, менторка

Поставување прашања

Многу е важно во менторската врска да влезете со отворен ум и да се фокусирате на големата слика во однос на ситуацијата или темата за која разговарате со менторината.

Најдобар начин да го направите тоа е со поставувањето прашања. Вештината на поставување прашања како менторка, ви помага во следново:

- Избегнување на предвремени и погрешни заклучоци
- Избегнување на лично толкување на нештата
- Избегнување на замката на давање совети и готови решенија за менторината
- Одржување на комуникацијата на ниво на структура – можеме полесно да го разбереме светогледот на менторината – кои се нејзините убедувања, ставови, вредности, сфаќања, а со самото тоа да ја запознаеме подоро

Постојат два типа прашања: затворени, за кои одговорот е секогаш да/не и отворени, кои започнуваат со што, како, кога, на кој начин.

Во текот на менторските средби, потребно е да поставувате што е можно повеќе отворени прашања.

На што треба да обрнете внимание кога ѝ поставувате прашања на менторината?

- Да се прашате: „Што постигнувам со ова прашање? Ја задоволувам мојата љубопитност или менторината навистина ќе има корист од одговорот на ова прашање“?
- Да водите сметка да поставите прашања што ќе бидат од корист за менторината: додека активно ја слушате, прашајте се во што ѝ треба помош и осмислете прашање што ќе ја наведе менторината кон потребниот одговор.
- Да поставувате по едно прашање, кое секогаш треба да биде едноставно.

Во продолжение следуваат примери на отворени прашања со различна намена, кои можете да ги употребите во текот на менторските средби.

Во однос на **прашањата за одредување на проблемот и дефинирање на целта**, можете уште еднаш да се навратите кон деталните инструкции за алатките за поставување цели, моделите GROW и G-STAR каде што ќе најдете веќе формулирани прашања за оваа намена. Целта е да добиете позитивен исказ од менторината со кој ќе биде дефинирана целта.

Намена	Прашања	Цел
Прашања за добивање дополнителни информации	<ul style="list-style-type: none"> • Кажи ми нешто повеќе околу таа ситуација? Што поточно значи ова? • Зошто ова преставува проблем за тебе? • Опиши ми детално како се чувствуваш/како се почувствува во тој момент? • Кога другпат си се чувствувала така? • Кога другпат си успеала во нешто? Како го направи тоа? Кој ти помогна? • Што те натера да го направиш тоа? • Како знаеш дека...? • Што те спречува да...? • Што мислиш, што го тера претпоставениот/ната да се однесува така? Што друго би можело да биде причината? • Зошто ти е битно да...? • Што ако... (не се случи тоа, не се смени тоа, не го научиш тоа...)? 	Да добиете што е можно повеќе информации од менторината во однос на проблемот/прашањето без да навлегувате во заклучоци
Прашања за поттикнување на менторината	<ul style="list-style-type: none"> • Што би можела да направиш ти за да... И уште што... И уште друго? (збогатување на опциите) Која од овие опции ја преферираш? • Кој друг би можел да ти помогне во постигнување на твојата цел? Како? • Што ќе направиш денес, за една недела, за еден месец? • Како поинаку би можела да постапиш? • Кои чекори би можела да ги преземеш? • Што ти недостасува за да ја постигнеш целта? • Што би требало да научиш, да почувствуваш, да видиш за да поверуваш дека...? • Како би можела да...? • Кога би можела совршено да го направиш тоа, кога сите услови би биле исполнети, како би изгледало? • Кој би можел да биде твојот следен чекор? 	Да ја поттикнете менторината да дојде до интерни и конкретни ресурси/начини на постигнување на целта
Прашања за заокружување на средбата	<ul style="list-style-type: none"> • Дали остана уште нешто што не разгледавме? • Како се чувствуваш сега? • Да ја договориме следната средба... • Што ќе сториш од денес до следната средба? 	Да ја заокружите средбата, добивајќи фидбек од менторината дека знае на што треба да се посвети

Кои компетенции се клучни за успешно водење на менторскиот процес?

„За да може успешно да го води менторскиот процес, примарно сметам дека менторката треба **да поседува искуство** (не само професионално, туку и одредено животното искуство), но уште поважно **да има способност да ѝ го пренесе искуството на менторината.**

Конкретно би рекла дека 16-годишното професионално искуство што јас го поседувам, за мене беше адут во овој процес. Доколку не го поседував ова искуство, сметам дека не ќе можев успешно да ја одиграам мојата улога на менторка. Имајќи предвид дека дел од работните задачи на моето работно место се давање насоки, споделување знаења и вештини на помладите и помалку искусни колеги, вклучувајќи ги и нововработените, низ годините сето тоа сум им го пренесувала, а и сè уште го пренесувам, несебично и безрезервно, што резултира/ло со нивно мотивирање, постигнување добри резултати во работењето, како и нивен личен развој, кој и самата сум го набљудувала и увидела. Сето ова, мене лично ми беше поттик и солидна основа дека можам да придонесам во овој проект и да ги исполниме поставените и договорени цели со менторината.

Поседувањето **лични квалитети**: искреност, отвореност, комуникативност, посветеност, трпеливост, дискретност, да инспирира, да биде личност од доверба, да слуша и сослушува, како и да знае да препознае што е она што е релевантно во однос на менторината, исто така сметам дека **е особено значајно за да може менторката успешно да го води менторскиот процес.**

Во оваа насока, би рекла дека јас како искрена, комуникативна и отворена личност, многу лесно и брзо воспоставив пријателска врска со менторината, на која ѝ бев лесно достапна што ја продлабочи нашата врска. Моето природно претставување при првата средба (не поставувајќи се супериорно), задржувањето и одржувањето на таквата врска низ менторскиот процес, придонесе за релаксирани средби и пријателски, но и многу пријатни разговори. Мојата посветеност мислам дека беше препознаена од менторината, која возврати со нејзино активно и посветено учество во процесот. Како резултат на тоа што сум комуникативна личност, воопшто не беше тешко менторината да биде отворена кон мене. Исто така, тоа што активно и емпатично ја слушав,

набљудував и потпрашував, ми помогна да препознаам што сака да постигне менторината, но и јас да научам доста работи од неа. Оттука, сметам дека доколку не би ги поседувала овие квалитети како личност, не само што не би можела успешно да го водам менторскиот процес, туку и дека крајниот резултат не би бил истиот.“

– Ивона, менторка

Давање и примање фидбек

Фидбекот е информација што ја добивате како одговор на вашите постапки (она што сте го сториле) или на вашето однесување кон другите.

Во организациски контекст, фидбекот е информација што ѝ се праќа на една личност или група вработени во врска со нивното претходно однесување, со цел личноста/групата да го приспособи своето тековно или идно однесување за да го постигне посакуван резултат.

Во менторски контекст, фидбекот е еден вид комуникација на менторката со менторината во врска со влијанието на однесувањето или изведбата на менторината.

Литературата која се однесува на давањето и примањето фидбек изобилува со техники што придонесуваат тоа да биде позитивно искуство и за давателот, но и за примателот на фидбекот. Меѓутоа, дури и ако се обучени во користењето на тие техники, многу луѓе повторно гледаат со отпор и анксиозност на фидбекот – како на давањето, така и на примањето. Како резултат на тоа, честопати таквите ситуации или се избегнуваат или луѓето не се справуваат со нив на ефективен начин.

Кога на фидбекот му се пристапува како на процес на заемна размена на информации – секоја од вклучените страни ги игра двете улоги: секоја од нив има информации за давање и информации за примање. Тие се рамноправни партнери – со валидни информации што произлегуваат од нивниот удел во ситуацијата и од начинот на нивното разбирање на релевантните факти и настани. И двете страни влегуваат во разговорот со споделени цели:

- Да научат за заемните гледишта на ситуацијата
- Да ги преиспитаат нивните сопствени појдовни гледишта врз основа на она што ќе го дознаат една од друга
- Да ги истражат опциите за слични околности во иднина

Тоа што е општопознато за фидбекот е дека:

- Тешко е да се даде фидбек
- Давањето фидбек бара, наложува вештини што мора да се развијат
- Фидбекот е суштинска и моќна развојна алатка

Модел „EARN“

Моделот EARN⁶ (E – event / настан; A – action / дејство; R – results / резултат; N – next steps / следни чекори) на давање фидбек претставува алатка за комуницирање на мотивацискиот и развојниот фидбек во позитивни и во негативни ситуации, со цел да се постигне максимална јасност и ефект. Овој модел се состои од следниве четири компоненти:

- **Настан:** Каква беше ситуацијата?
- **Дејство:** Кое беше набљудуваното однесување?
- **Резултат:** Кое беше влијанието или последицата?
- **Следни чекори:** Кои однесувања треба да продолжат/да се сменат?

1. Настан	2. Дејство	3. Резултат	4. Следни чекори
Каква беше ситуацијата? Кога се случи? Каде се случи?	Кое беше набљудуваното однесување? Што конкретно беше кажано или сторено? Фокусирајте се на однесувањето, а не на личноста Користете необвинувачки тон Опишете без да судите	Што се смени? Какво беше влијанието или последиците? Кој беше засегнат? Обезбедете јасност, потврдете дека менторината ја сфаќа важноста/ последиците на однесувањето или на постапката	Кои однесувања треба да продолжат или да се променат? Побарајте специфична промена и/или идеи Постигнете согласност околу следните чекори
Мотивациски фидбек: Информација што ѝ се дава на менторината во врска со нејзината изведба со намера да се одржи однесувањето што е соодветно и/или ефективно			
Развоен фидбек: Информација што ѝ се дава на менторината во врска со нејзината изведба со намера да се смени однесувањето што е несоодветно и/или неефективно			

Давањето фидбек со користење на овој модел, се спроведува преку следниве чекори:

1. Прво го идентификувате настанот – каде и кога се случило однесувањето/ дејството. На пример, „во текот на последната менторска средба“ е еден од начините на кои може да го опишете настанот. Треба да сте сигурни дека менторината знае за што зборувате пред да продолжите понатаму со разговорот.
2. Потоа, го опишувате специфичното дејство или однесувањето за кое давате фидбек. *Кое беше набљудуваното однесување? Што специфично стори или кажа менторината.* Во овој дел е битно фокусот да го задржите на однесувањето, а не на личноста. Тонот на гласот нека ви биде необвинувачки и опишете го дејството или однесувањето без да просудувате. На пример, „додека јас зборував, ти гледаше во твојот телефон“.
3. Следно што правите е да ѝ го објасните на менторината резултатот што произлегува од нејзиното однесување. „Кога ги одржуваме менторските средби, важно е и двете да сме целосно фокусирани. Кога ти гледаш во мобилниот, не сум сигурна дали ме следиш“. Со други зборови, ѝ го објаснувате влијанието или последицата од нејзиното дејство или однесување. Што е она што се променило (на подобро или на полошо)? Која беше последицата? Кое беше влијанието? Бидете многу јасни во однос на она за кое давате фидбек. Многу е важно менторината да ја разбере детално важноста или последицата од нејзината постапка или однесување.
4. Сосема на крај, ја прашувате менторината околу следните чекори. На тој начин таа продолжува со разговорот и станува дел од решението. Побарајте нејзини идеи, нејзини предлози. На пример, „како би било ако ги исклучиме телефоните за време на менторските средби или ако одговораме само во итни ситуации?“. Не секогаш менторината ќе сака или ќе може да предложи следни чекори, но од голема важност е да ѝ дадете до знаење дека вие ја гледате неа како дел од решението.

Примената на моделов ви овозможува структуриран начин на давање мотивациски и развоен фидбек.

Круг на фидбек

Кругот на фидбек се состои од следниве пет чекори:

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. Барање фидбек – нека ви стане навика да барате фидбек. Запомнете да поставувате јасни, концизни прашања, затоа што штурите и општи прашања ќе резултираат со штури и општи одговори.
2. Добивање фидбек – ова може да претставува предизвик за многумина. Запомнете дека ова не е личен напад, туку набљудување на вашето однесување и последиците од влијанието.
3. Прифаќање на фидбекот – учете од фидбекот – искористете го за да го подобрите вашето однесување и да го проширите начинот на размислување.
4. Постапување врз основа на фидбекот – земете ја информацијата и постапете соодветно. Поставете цели и споделувајте го напредокот.
5. Давање фидбек – ова треба да се перципира како чин на грижа. Водете сметка за вашите коментари. Тие треба да се добро врамени, концизни, релевантни и практични.

Кои компетенции се клучни за успешно водење на менторскиот процес?

„Сметам дека комбинацијата од повеќе компетенции е значајна за успешно одвивање на процесот, односно неделиви се компетенциите на градење доверба, активно слушање, инспиративно дејствување, давање корективен фидбек, умешност заеднички да се надминат ризиците итн. Сепак, како значаен елемент би ја издвоила компетенцијата поттикнување, која секако не е доволна сама за себе, но во комбинација со сите други компетенции и истовремено со секоја друга компетенција овозможува успешен менторски процес што е од корист за двете страни и за институциите.

Откако изградивме доверба, осознавме за карактерот на другата, но и за сопствениот (благодарение на обуката), ги дефиниравме целите преку кои ќе си помогнеме за личен и професионален развој, но и за родовите политики во матичните институции. Со оглед дека по ова прашање имав поголемо искуство, а и мојата тогашна матична институција Собранието е повеќе родово сензитивно во однос на МНР, го пренесов целото мое искуство, како и сите ризици што мораше да се надминат за да се придонесе кон родово посензитивно Собрание. На тој начин ја поттикнув и ја охрабрив другата менторка Викторија да го занемари стравот од ризиците и стравот од неуспехот, туку да се насочи кон придобивките од спроведувањето на целта. Истовремено, се поттикнувавме една со друга да ги спроведуваме целите за личен и професионален напредок.

Од оваа перспектива сега, можам да заклучам дека поттикот беше многу ефективен, односно и на двете ни донесе храброст да преземеме чекори за напредок во кариерата и тие да бидат успешни.

Истовремено, без оглед што ја сменив мојата работна средина и институција и натаму останав посветена на подобрување на родовата сензитивност на Собранието.

Оттука, би поттикнувала продолжување на менторската програма и вклучување на врската **менторка за менторка**, покрај врската менторка-менторина, затоа што тоа што две жени со слично искуство и ниво можат да го направат тимски и солидарно е од огромна придобивка за нив и за другите жени со кои се опкружени. Конкретно, врз основа на моето искуство сметам дека поттикнувањето т.е. охрабрувањето (encouraging) и оснажувањето (empowerment), може да придонесат за подобрување на солидарноста меѓу жените, како и да придонесат за сознанието дека жените можат и треба да си помогнат една на друга и дека не се ривалки, туку тим во спроведувањето на сите животни цели.“

– Ева, менторка

Техника за носење одлуки

Техниката⁷ за носење одлуки наречена „шест мислечки капи“ се базира врз премисата дека човековиот мозок размислува на повеќе различни начини што намерно можат да бидат предизвикани, па оттаму може и да се планира нивната употреба на структуриран начин што овозможува развивање тактики за размислување за одредени прашања. Техниката може да се користи за индивидуално размислување и за групни дискусии околу различни прашања од заеднички интерес. Исто така, таа може да се користи при процена на резултатите од размислувањето и при одлучување во врска со она што треба да се стори следно. Како таква, техниката може да се користи во која било фаза на менторскиот процес, особено тогаш кога е потребно одредено прашање да се разгледа од повеќе различни перспективи, т.е. тогаш кога е потребен алтернативен начин на разгледување на одредено прашање или одреден проблем што го има детектирано менторината. Притоа, во зависност од контекстот, може да одлучите да примените само

⁷ Автор на техниката е Едвард де Боно "Six Thinking Hats." De Bono Group, <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>. Страницата е посетена на 21 октомври, 2021г.

една, неколку или, пак, сите капи по оној хронолошки редослед по кој се наведени подолу.

Чекор 1:

Доколку оваа алатка не ѝ е позната на менторината, на самиот почеток на средбата опишете ја нејзината намена и составните елементи, со цел менторината да го разбере значењето на секоја од боите, т.е. да ја разбере функцијата на секоја од капите.

Потребни материјали: Шест капи во различни бои: сина, црвена, бела, жолта, зелена и црна; капите можат да бидат од ткаенина или направени од хартија. Алтернативно, може да направите/ набавите една капа во неутрална боја и шест (самолепливи) ливчиња (post-it notes) во различни бои и соодветно да ги лепите на капата во зависност од тоа која капа се носи. Дозволете си креативност во однос на изборот на материјалот со кој ќе ја симболизирате бојата.

Потребно време: Околу еден час

Сината капа управува со размислувањето. Ова е **контролирачка** капа. Таа го организира размислувањето, поставува фокус и агенда, ги сумира нештата, донесува заклучоци и овозможува придржување до правилата. Редоследот секогаш е таков што се започнува и се завршува со сината капа. Лицето со сина капа е диригент на процесот, обезбедува дека секој ја носи соодветната капа во дадено време за да се одржи паралелното размислување.

Белата капа е капа на **информациите**. Таа ги идентификува информациите што ги имаме, тие што ни требаат и тие што ни недостигаат. Таа се прашува кои прашања треба да ги поставиме за да ги добиеме потребните информации и како да ги добиеме информациите. Таа истакнува дека фактите и бројките не можат да се третираат објективно тогаш кога се нудат како дел од расправија. Не потсетува на разликата меѓу проверен факт и непроверен факт (верување) бара, наложува од нас да заземеме поставеност на компјутер. Оваа капа се нарекува **неутрална** капа бидејќи таа располага со факти и податоци.

Црвената капа се справува со емоциите и интуицијата, кои претставуваат клучни елементи на процесот на донесување одлуки. Црвената капа ни дава

дозвола да ги изразиме чувствата без потреба да ги образложуваме. Таа ги претставува моменталните чувства токму сега и помага да се добие увид во тоа „од која позиција настапуваат луѓето“ на неказнив начин. Ги отвора вратите за да се извлече внатрешното знаење (за кое и не сме свесни дека го имаме) – гледишта што произлегуваат од животното искуство вклучувајќи и пристрасност, евристичност и признавање постоечки обрасци на однесување. Црвената капа се препорачува да се употреби во многу краток временски период – околу 20 секунди – и е прекрасен начин за да се започне процесот – кога сите карти ги ставаме на маса.

Црната капа е капа на предупредување, претпазливост и опстанок. Помага да се идентификуваат ризиците, тешкотиите и проблемите. Црната капа го претставува скептичното гледиште. Таа укажува на потенцијалните проблеми и размислување кое не се совпаѓа со фактите, искуството, правилата, стратегијата или вредностите. Зошто нешто нема да успее? Зошто тоа може да не е вистинското нешто што треба да се стори? Таа е капата што ни дозволува да го деконструираме процесот на размислување на дадената тема. Таа е спротивна на оптимизмот на жолтата капа и може да ги побие аргументите на жолтата капа. Меѓутоа, во секој случај, се кажуваат причините. Логиката мора да преовладува над одговорите на црната капа; доколку се базира на чувства – тогаш е размислување на црвената капа. Како општо правило, сите ние сме природни „црни капи“. Луѓето што претеруваат со користењето на црната капа имаат тенденција да трошат голем дел од својата енергија на наоѓање маани на нештата.

Жолтата капа се однесува на придобивките и на изводливоста, не на фантазиите. Тоа е оптимистичкото гледиште. Всушност, оптимизмот е условот за употреба на оваа капа. Таа помага да се најдат придобивките и вредностите и ги зема предвид краткорочните и долгорочните перспективи. Мора да се дадат причините. Меѓутоа, доколку имате само шпекулации – тогаш искажете ги во рамките на оваа капа. Употребете ја жолтата капа за да ја побие и да ѝ се спротивставите на црната капа. На жолтата капа ѝ е потребен повеќе напор, затоа што таа тера на оптимизам и вообичаено е најлесна улога за застапниците на еден проект. Додека црната капа се однесува на ризиците, жолтата капа се однесува на можностите. Всушност, секоја можност што ќе ја идентификува жолтата капа може да ѝ се даде на зелената капа за да се види на кој начин може да се искористи таа можност.

Зелената капа се однесува на идеите и на можностите. Таа е капа на креативното размислување, поврзана е со енергијата. Жолтата капа

идентификува можности, но не е одговорна да објасни како би се оствариле тие можности: зелената капа ја презема таа одговорност. Зелената бара алтернативи и можности, ги отстранува недостатоците и создава нови концепти. Не мора да биде логична. Го поттикнува преземањето ризици. Бара нови пристапи и го заменува расудувањето со движењето.



Чекор 2:

Откако менторината ќе се запознае со техниката или ќе се потсети на неа, водете ја низ процесот на ставање на секоја од капите.

Започнете со сината капа и поставете ѝ ги на менторината следниве две прашања последователно:

- Кој е проблемот?
- Каква одлука сакаш да донесеш?

Откако ќе одговори на прашањата носејќи ја сината капа, кажете ѝ дека преминувате на белата капа. Поставете ѝ ги следните прашања:

- Која е твојата цел?
- Каков е контекстот (кој, што, кога, каде, зошто, како, колку)?
- Кои се твоите верувања и мислења во однос на овој проблем/ова прашање?
- Кои факти ти се познати?
- Какви информации ти се потребни?
- Каде може да ги добиеш потребните информации?
- Кои прашања треба да ги поставиш?

По поставување на горните прашања, преминувате на прашањата на црвената капа:

- Какви чувства побудува овој проблем кај тебе?
- Какво е твоето претчувство?
- Како би можеле да се сменат твоите чувства со текот на времето?

Откако менторината ќе одговори на прашањата, продолжете со прашањата на жолтата капа:

- Што е она што ќе придонесе нашите предлог мерки да се успешни?
- Кои се придобивките?
- Како со ова ќе се подобрат работите?
- Од каде знаеш дека ова ќе биде корисно?
- Зошто мислиш дека ова ќе биде успешно?

По оптимистичкиот пристап, продолжете со скептичниот пристап носејќи ја црната капа. Притоа може да поставите некои од следниве прашања:

- Кои се ризиците?
- Кои се сценаријата за неуспех?
- Кои се потенцијалните несакани/непредвидени последици?
- Зошто ова нема да функционира?
- Кои се слабостите?
- Што е она што го забораваш, а би можело да ти се тресне по глава?
- Од каде знаеш дека ова нема да функционира?
- Што е она што ова го прави потешко отколку што можеби претпоставуваш?
- Кои се вистинските опасности?
- Зошто не треба да продолжиш?

Циклусот на прашања го заокружувате со носење на зелената капа:

- Дали може ова да го изведеш поразлично од она што си го правела досега?
- Кои се новите идеи?
- Кои можности постојат?
- Кои се непосредните чекори за да успее ова?
- Кои ризици треба да ги прифатиш? (врз основа на она што ќе биде кажано за ризиците додека се носи црната капа)

Сосема на крај прашајте ја менторината кој е нејзиниот финален заклучок и што е она што ќе го стори.

ДОБРА ПРАКТИКА

Како се подготвував за менторските средби

„По првата средба со мојата менторина, по првото запознавање се сретнав со една изградена млада личност, која точно знаеше каков развој сака во кариерата. Енергијата и желбата за работа беа големи, а не недостасуваше самодоверба. Потребно беше само таа енергија да се канализира за да не се разлее непотребно.

Секоја наша понатамошна средба за мене беше предизвик. Сакав и јас да учам со неа, да ја запознам нејзината работа и иако природата на работата ни беше различна, начелата и начинот на однесување не се разликуваа многу.

Утврдивме неколку цели, ги дефиниравме деталите, за да со текот на времето, сепак, промениме некои од нив. Се трудев да ја потенцирам улогата на анализата, на подготовката при почеток на секоја работа, на утврдување на временската рамка за достигнување одредена цел, на улогата на надворешните влијанија што и тоа како се покажа незгодно за периодот на обуката. Ја потенцирав исто така и важноста на флексибилноста, хуманоста, но и на способноста да се препознае моментот кога треба да се заземе поцврст став. Се разбиравме многу добро, дури и само краток разговор вродуваше со плод. Мислам дека воспоставивме една лелеава состојба каде што бранот полека, но сигурно се движеше кон копното.

Честопати, додека се подготвував за секоја наша средба, имав некое чувство дека сè правам инстинктивно, дека не ги паметам алатките и механизмите што ги учевме на обуките. И всушност, не ги паметев нивните називи. Но, затоа седнував, пребарував по материјалот од обуките и ќе си помислев – Еј, види, па ова го употребив... или ... Дали доволно активно ја слушав? ... или ... Еј, чекај да видам каде во квадративе ќе се најдеме јас и мојата менторина ... или ... Дали добро ги одредивме целите ... или ...

И самата дојдов до заклучок дека материјалот за обука навистина помага, го насочува правецот во кој секоја менторка треба да движи во менторскиот процес. Посебно кога е придружен со практични

примери и по принцип на игра. И секогаш, за секоја наша средба ‘буричкав’ во материјалот од претходните обуки и, секако, уживав во тој процес.“

– Бисера, менторка

Чекор 3

Постигнување на целта и заокружување на менторската врска

Третиот чекор од менторската програма започнува во моментот кога менторината ќе потврди дека ја постигнала дефинираната цел. Со ова се заокружува официјалната менторска врска.

Се препорачува за ова да биде одржана одделна менторска средба, на која менторката и менторината ќе го уважат придонесот што и двете го дале во текот на менторскиот процес и ќе направат оценка на:

- степенот до кој е постигната целта
- начинот на кој менторката ја поддржала менторината во постигнување на целта
- кои се придобивките за менторината од оваа врска
- кои се придобивките за менторката од оваа врска
- што би можело поинаку да се направи доколку менторската врска започне одново

Крајниот резултат на третиот чекор е исполнување на целта и завршување на менторската врска. Овој чекор, всушност, ја претставува последната менторска средба.

По завршување на менторската врска, менторката и менторината може да се договорат да ја продолжат својата врска на неформален и неструктуриран начин, со динамика што им одговара на двете.

ДОБРА ПРАКТИКА

Како се подготвив за завршната менторска средба

„Елена ја постигна зададената цел. Формално, требаше да се подготвам за нашата завршна средба, а таа се погоди во услови на пандемија и онлајн комуникација. Едно искуство, кое низ целиот процес се засноваше на пријатно дружење, отворена комуникација и жива релација на пренесување на знаењето и искуството, сега требаше да заврши поинаку.

Подготвувајќи се за завршната средба, размислував за задоволството што го чувствував за одлично одработената работа и задоволството дека некому моето професионално искуство му донесе корист.

Пред мене имав само едно прашање што сакав да ѝ го поставам на Елена: Дали ја постигнавме целта и успеавме да ја организираме работата на повисоко ниво?

Евалуацијата ја направивме малку поразлично од предложениот урнек на евалуација. Хибридно. Прашалникот го комбинирав со алатката со која ја поставивме целта. Се одлучив процесот да го вратам на почетокот, искористувајќи го начинот со кој ја поставивме целта. Истата алатка ја искористив за евалуација на завршената задача во комплет со постигнатите резултати и предизвиците со кои се соочивме.

На завршната средба, многу поважно ми беше да го сподолам својот фидбек за она што значеше развој на менторината во периодот што го поминавме заедно, задоволството што го имав на заедничките средби и моите надежи за неа според нејзините квалитети.

Менторирањето е реверзибилен процес, секоја менторка е и менторина, а секоја менторина е и менторка. Растењето е заемно. Навистина е жена за жена. Јавниот сектор е само каналот преку кој се споивме.“

– Неда, менторка

Преглед на модели, техники и обрасци

Образец за евалуација на менторскиот процес

Евалуација од страна на менторината

Име и презиме: _____

Оценување на менторскиот однос

1. Кои беа најголемите постигнувања?
2. Колку ефективно беа постигнати менторските цели? Кои цели не се постигнаа и зошто? Кои цели се надминаа и како? Дали имаше разлика меѓу првично дефинираната цел и целта што ја постигнавте на крајот?
3. Опишете ги најважните теми што ги дискутиравте. Зошто овие теми ви беа од особена важност? Што се промени како резултат на дискусиите?
4. Кој аспект на менторскиот однос ви причинуваше најголемо задоволство?
5. Што ви беше најкорисно?
6. Кои приказни, анегдоти или примери ви оставија најголем впечаток како најдобри моменти на комуникацијата меѓу вас? Зошто беа особено важни?
7. Што сте можеле да сторите поинаку?
8. Што ќе беше поинаку (за вас, за менторката, за двете) да не се случеше менторството?

9. Каков контакт ќе имате со менторката во иднина?

10. Дали би биле заинтересирани да учествувате во слична менторска програма во иднина?

Ако одговорот е ДА, ве молиме опишете во која улога би сакале да се вклучите? Ако одговорот е НЕ, објаснете зошто.

11. Дали би ја препорачале програмата „Жени за жени“ на други вработени лица во јавната администрација? Образложете зошто ДА или зошто НЕ.

Евалуација од страна на менторката

Име и презиме: _____

Оценување на менторскиот однос

1. Кои беа најголемите постигнувања?

2. Колку ефективно беа постигнати менторските цели? Кои цели не се постигнаа и зошто? Кои цели се надминаа и како? Дали имаше разлика меѓу првично дефинираната цел и целта што ја постигнавте на крајот?

3. Опишете ги најважните теми што ги дискутиравте. Зошто и како беа избрани токму овие теми? Што се промени како резултат на дискусиите?

4. Кој аспект на менторскиот однос ви причинуваше најголемо задоволство?

5. Што ви беше најкорисно?

6. Кое беше најважното искуство на учење за вас лично?

7. Што ќе беше поинаку (за вас, за менторината, за двете) да не се случеше менторството?

8. Што сте можеле да сторите поинаку?

9. Каков контакт ќе имате со менторината во иднина?

10. Дали би биле заинтересирани да учествувате во слична менторска програма во иднина? Ако одговорот е ДА, ве молиме опишете во која улога би сакале да се вклучите? Ако одговорот е НЕ, објаснете зошто.

БИБЛИОГРАФИЈА

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



Мисија на ОБСЕ во Скопје
Булевар 8-ми Септември бр. 16, 1000 Скопје

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