

Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.9.2.6.0/17/I/001 “Ārstniecības un ārstniecības
atbalsta personāla kvalifikācijas uzlabošana”

METODISKAIS MATERIĀLS

ĀRSTNIECĪBAS PERSONU MENTORU SAGATAVOŠANA

Bērnu klīniskā universitātes slimnīca

Ilze Jozēna, Ieva Damberga, Dita Raiska

Programmas vadītājs - Reinis Upenieks

Rīga

2019

Anotācija

Metodiskā materiāla mērķis ir veicināt jaunu darbinieku sekmīgu integrāciju veselības aprūpes sistēmā Latvijā, attīstot mentordarbību – strukturētu procesu, kas balstīts mentora (pieredzējušas ārstniecības personas) un jaunā darbinieka attiecībās.

Lai sasniegtu minēto mērķi, metodiskā materiāla uzdevumi ir:

- skaidrot mentoringa būtību un raksturot tā iespējas veselības aprūpē;
- ilustrēt mentoringa procesa soļus un vērst uzmanību uz būtiskāko katra soļa īstenošanā;
- izcelt mentora un jaunā darbinieka attiecību veidošanas, uzturēšanas un mentordarbības noslēgšanas nozīmi;
- vērst uzmanību uz jaunā darbinieka skatupunktu, lai tādējādi pozitīvi ietekmētu jaunu darbinieku iekļaušanos un palikšanu darbā veselības aprūpes sistēmā Latvijā.

Mācību materiāla “Ārstniecības personu mentoru sagatavošana” saturā ir iekļauti pieaugušo (pašvadītas) mācīšanās aspekti, mentoringa procesa soļi – attiecību veidošana, mērķu izvirzīšana, darbošanās, nobeigums, tālākvirzīšanās –, komunikācija un konfliktu vadīšana mentordarbības kontekstā, kā arī ētikas jautājumi.

Šis materiāls motivētam lasītājam palīdz apgūt:

- pieaugušo mācīšanas un mācīšanās, konsultēšanas un vadīšanas procesus un to īpatnības;
- mentordarbības fāzes – attiecību veidošanu, mērķu izvirzīšanu, darbošanos jeb attīstību, nobeigumu un tālākvirzīšanos;
- cilvēku uztveres raksturojumu, atpazīšanu, uztveres un mācīšanās stilu atšķirības un dažādus komunikācijas aspektus, kas jāņem vērā pieredzes nodošanas procesa laikā;

- iekšējo un ārējo normatīvo aktu un dokumentu, kas reglamentē ārstniecības personas darbību ārstniecības iestādē, aktualitāti un nozīmi mentora - pieredzes pārņēmēja attiecībās un veiksmīgā pieredzes pārņēmēja darbībā;

- konfliktu risināšanas iespējas vēlamā rezultāta sasniegšanai;

- ārstniecības personas mentora darbības ētiskos aspektus, apzinoties mentora profesionālās darbības kompetences un profesionāli tehniskās iemaņas pieredzes pārņēmēja profesionālo kompetenču izkopšanai.

Mācību materiāls ir izstrādāts Eiropas Sociālā fonda projekta Nr.9.2.6.0/17/I/001 “Ārstniecības un ārstniecības atbalsta personāla kvalifikācijas uzlabošana” ietvaros, veidojot mācību programmu “Ārstniecības personu mentoru sagatavošana” un papildus gūstot atziņas pirmo grupu mācību procesā. Materiāla primārā auditorija ir ārsta palīgi, māsas, vecmātes – minētā projektā definētās mērķauditorijas –, taču tas veiksmīgi izmantojams arī citu specialitāšu ārstniecības personu mentordarbības veicināšanai.

Mācību materiāla autoru kolektīvs: Ilze Jozēna, Ieva Damberga, Dita Raiska, Reinis Upenieks.

Satura rādītājs

Ievads.....	5
1. Metodiskā līdzekļa izklāsta pamatdaļa.....	7
1.1. Pieaugušo izglītošana un mācīšanās mācīties.....	7
1.2. Mentoringa process.....	15
1.2.1 Mentorings - attiecību veidošana.....	25
1.2.2. Mentorings - mērķu izvirzīšana.....	31
1.2.3. Mentorings - darbošanās posms.....	38
1.2.4. Mentorings - nobeigums.....	44
1.2.5. Mentorings – tālākvirzīšanās.....	48
1.3. Komunikācija	49
1.3.1. Neverbālā komunikācija.....	52
1.3.2. Verbālā komunikācija.....	56
1.4. Konflikti	88
1.5. Ārstniecības personu mentoru ētika.....	70
Izmantotās literatūras un avotu saraksts.....	97

Ievads

Uzsākot darbu veselības aprūpes sistēmā ir svarīgi, lai darbinieki pieņemtu uz pierādījumiem balstītu praksi un veicinātu profesionālo izaugsmi. Tādēļ pieredzējušajiem kolēģiem, kuri ir līdzās jaunajiem, ir svarīgas kompetences, kas nepieciešamas ārstniecības iestāžu jauno darbinieku (pieredzes pārņēmēju) sagatavošanā, atbalstīšanā un ievadīšanā darbā un ārstniecības iestādes darba vidē, nodrošinot pieredzes pārņēmējiem nepieciešamo darba prasmju un iemaņu apguves un izkopšanas vadīšanu un sniedzot izpratni par konkrētās iestādes iekšējiem procesiem un procedūrām.

Būtiski saprast, ka šī mācību materiāla ietvaros ar “jauno darbinieku” tiek saprasts ne tikai kolēģis, kas uzsāk pirmās darba gaitas profesijā, bet jebkurš veselības aprūpes darbinieks (arī ar iepriekšēju pieredzi profesijā un sistēmā), kas nonācis jaunos darba apstākļos – citā iestādē vai pat citā struktūrvienībā tās pašas iestādes ietvaros.

Pētījumi apstiprina mentoringa izmantošanu kā līdzekli, lai novērstu dažādas nepilnības jauna darbinieka (pieredzes pārņēmēja) atbalsta jomā. Veiksmīgu mentoringa attiecību ieguvums ir darbinieka apmierinātība ar darbu, uzlabotas mācīšanas prasmes, koleģialitātes veicināšana un komandas veidošana, kā arī uzlaboti akadēmiskie un klīniskie rezultāti. Mentoringa mērķis ir iedrošināt, atbalstīt un virzīt darbiniekus viņu izaugsmē, lai viņi turpinātu augt personīgi un profesionāli. Mentordarbība ietver formālu un neformālu atbalstu, vadīšanu, mācīšanos, lomu modelēšanu, konsultēšanu, aizstāvību, sadarbības tīklu veidošanu un dalīšanos. Mentorings notiek klīniskajā vidē un ārpus tās, un tas ietver personisko un karjeras atbalstu. Atkarībā no jaunā darbinieka vajadzībām mentors var palīdzēt izvirzīt karjeras mērķus, risināt komunikācijas jautājumus un virzīt problēmu risināšanā. Izmantojot savu pieredzi un zināšanas, mentori var palīdzēt pieredzes pārņēmējiem formulēt veicamās darbības un atbilstošos resursus.

Mentoringa attiecības ir balstītas uz uzticēšanos un ir konfidenciālas. Tieši attiecību veidošana ir pirmais mentordarbības solis. Tālākie posmi ir mērķu izvirzīšana, darbošanās, nobeigums un tālākvirzīšanās.

Mērķu izvirzīšanas posmā mentors palīdz pieredzes pārņēmējam formulēt mērķus un izveidot darba plānu. Šī posma pamatā ir kopīgas izpratnes veidošana par pieņemumiem, cerībām, mērķiem un

vajadzībām. Tas ietver sarunu par dažādiem jautājumiem mentoringa attiecībās, piemēram, pamatnoteikumiem, konfidencialitāti un robežām.

Kad mentors ar pieredzes pārņēmēju ir vienojušies par sadarbības veidu un izvirzījuši mērķus, sākas darbošanās posms, kas ir ietilpīgākā mācīšanās, attiecību un darba fāze mentoringa procesā. Lai arī pieredzes pārņēmēji ir gatavi mācīties un attīstīties, viņi ir arī visneaizsargātākie pret šķēršļiem, kas var veicināt neizdošanos, – pat tad, ja šķēršļi un mērķi ir skaidri formulēti. Mentora loma šajā posmā ir atvieglot pieredzes pārņēmēja iekļaušanos kolektīvā un mācīšanos, izveidojot un uzturot atvērtu un atbalstošu klimatu, un nodrošinot pārdomātu, savlaicīgu, atklātu un konstruktīvu atgriezenisko saiti.

Darbošanās nobeigums ir pakāpeniska profesionālās lomas neatkarības pieaugšana pieredzes pārņēmējam. Nobeigumam jābūt apzinātam, un tas var būt pietiekami lēns process, kura laikā mentors demonstrē ticību pieredzes pārņēmēja spējām. Nobeiguma posmā mentors mērķtiecīgi sāk mazināt savu palīdzību, lai pieredzes pārņēmējs var iegūt neatkarību, veicot savu profesionālo lomu.

Mentoringa procesu noslēdz vienošanās par tālākvirzīšanos: kādas attiecības turpinās uzturēt mentors un pieredzes pārņēmējs? Cik bieži un kādā veidā notiks turpmākā saziņa? Kas ir tālāko attiecību robežas? Attiecību uzturēšana pēc formālās mentoringa programmas var būt savstarpējs ieguvums gan pieredzes pārņēmējam, gan mentoram, jo tā ir iespēja turpināt izmantot vienu otru dažādu ideju pārbaudīšanai un sadarbības un kontaktu nolūkiem.

Veiksmīgas mentoringa attiecības veidojas, ievērojot un stiprinot dažus pamatnosacījumus. Tie ietver mentora pieejamību, atklātu un vienlaikus empātisku komunikāciju, izaicinošu un vienlaikus reālistisku mērķu izvirzīšanu, godīgu personisku attiecību, kas balstītas savstarpējā cieņā un uzticēšanās, veidošanu un kopšanu, kā arī aizrautību un iedvesmu no abām pusēm. To arī novēlām visiem, kas savai pilnveidei izmantos šo mācību materiālu!

1. Metodiskā līdzekļa izklāsta pamatdaļa.

1.1. Pieaugušo izglītošana un mācīšanās mācīties

Mūsdienu sabiedrība mūsdienīgā vidē prasa daudz no tā, ko iepriekš neprasīja - vispirms spēju pielāgoties pārmaiņām. Pārmaiņas ir nebeidzamas, līdz ar to mācīšanās vairs nav tikai bērnu un jauniešu pienākums, tas ir process, kurā iesaistīti arī pieaugušie.

Ir vairāki faktori, kas līdzdarbojas mācību procesā un kas lielā mērā to ietekmē. Tā kā pieredzes pārņēmēja mācīšanās process notiek grupā –ursos, interešu grupās un darba kolektīvos, tad blakus cilvēka personību raksturojošiem lielumiem –vērtībām, pārliecībām, attieksmēm, – līdzdarbojas arī cilvēka iekļaušanās grupā, grupas procesu norise, grupas procesu ietekme uz cilvēku. Ļoti svarīgi, kā pieredzes pārņēmējs ienāk katrā konkrētā kolektīvā, kādas ir šī kolektīva vadības gaidas par pieredzes pārņēmēja iekļaušanos un darba pienākumiem. Mentors var pieredzes pārņēmēja iekļaušanos kolektīvā atvieglot, sniedzot drošības sajūtu.

Vecumposms no 18 gadu vecuma, kad jau varam runāt par pieaugušu cilvēku, literatūrā tiek apskatīts kā papildīts ar mērķtiecīgu rīcību, tas no citiem vecumposmiem atšķiras ar savu vērtību apzināšanos un mērķtiecīgu mācīšanās procesu izvēli. Tomēr, strādājot dažādās apmācību programmās, tai skaitā darba vidē, var novērot cilvēka rīcību, kas pretēja mērķtiecīgai zināšanu apguvei. Līdz ar to rodas pamatots jautājums – kas liek pieaugušam cilvēkam, kurš apzināti izvēlēties iegūt zināšanas un prasmes kādā jomā, ar savu uzvedību paust negatīvu nostāju, attieksmi pret mācībām un pieredzes sniedzējiem, kā arī pret mācību procesu?

Mācīšanās teorijas var klasificēt sekojoši [33]:

- 1) Instrumentālās mācīšanās teorijas, kuras sevī ietver pieredzes pārņēmēja individuālo pieredzi: biheiviorālā iemācīšanās teorija, kognitīvā mācīšanās teorija, pieredzes apguve.
- 2) Humānistiskās mācīšanās teorijas fokusējas uz pieredzes pārņēmēja pašaktualizāciju, pašrealizāciju, pašvadīto mācīšanos, iekšējo motivāciju. Šo teoriju ietvarā var runāt par andragoģiju un pašvadīto mācīšanos.

- 3) Transformatīvā mācīšanās teorija runā par refleksijas izmantošanu, apstrīdot izglītojamā uzskatus un pieņēmumus.
- 4) Sociālās iemācīšanās teorijas runā par konteksta un apkārtējās sabiedrības mijiedarbību un ietekmi.
- 5) Motivācijas modelis uzsver iekšējās motivācijas vērtību mācīties un attīstīties.
- 6) Reflektīvais modelis uzsver refleksijas jeb pārdomu ietekmi uz pārmaiņām.

Katra no šīm teorijām paver savu skatījumu uz pieauguša cilvēka mācīšanos, tomēr neviena no tām nesniedz pilnīgas atbildes uz jautājumu, kāpēc cilvēks mācās un turpina mācīties. No katras teorijas var paņemt kādas atziņas, kurās balstīt mentora darbu ar pieredzes pārņēmēju.

Mūžizglītība ir izglītības process cilvēka dzīves garumā, kas balstās uz mainīgām vajadzībām iegūt zināšanas, prasmes un pieredzi, lai paaugstinātu vai mainītu savu kvalifikāciju atbilstoši darba tirgus prasībām, savām interesēm un vajadzībām. Mūžizglītība apvieno neformālo mācīšanos ar formālo izglītību, attīsta iedzimtas spējas līdztekus jaunām kompetencēm. [46]. Mūsdienās mūžizglītība neaprobežojas tikai ar izglītību izdzīvošanai, bet arī ar izglītību jeb mācīšanos kopīgai sadzīvošanai un garīgajai izaugsmei [30].

Mūžizglītība sevī ietver visas mācīšanās formas:

- 1) Formālo izglītību, kas ir institucionalizēta, secīga un strukturēta izglītības sistēma. Tā sevī ietver pamatzglītības, vidējās un augstākās izglītības pakāpes, kuru programmu apguvi apliecina valsts atzīts izglītības un/vai profesionālās kvalifikācijas dokuments.
- 2) Neformālo izglītību, kas ir ārpus formālās izglītības organizēta izglītojoša darbība. Tā papildina formālo izglītību, nodrošinot to iemaņu un prasmju apguvi, kā arī vērtību sistēmas veidošanos, kas nepieciešamas sociāli un ekonomiski aktīvam valsts pilsonim, lai integrētos sabiedrībā un darba tirgū.
- 3) Ikdienas mācīšanos, kas ir ikdienas saskarsmē iegūtās prasmes un zināšanas, kas bagātina indivīda vispārējo pieredzi [46].

Jau iepriekš tika minēts, ka mainās darba tirgus prasības pret cilvēku – jāapgūst dažādas digitālas prasmes, vairākas svešvalodas, autovadītāja prasmes. Tomēr mainīgā vide no cilvēka pieprasa arī tādu prasmju

attīstīšanu kā komunikācijas prasmes, pārliecināšanas prasmes, prasmi ātri pieņemt lēmumu un apstrādāt informāciju, prasmes orientēties plašajā informācijas klāstā un kritiski domāt; apgūt prasmi kļūt elastīgākam, kas savā ziņā nozīmē arī spējas mainīt attieksmes pret apkārtējo vidi.

Pieaugušo izglītībai piemīt vairākas funkcijas:

1. kompensējošā – papildina iztrūkstošo vai nepilnīgo iepriekšējo izglītību;
2. adaptējošā – veido indivīda harmoniskas attiecības ar apkārtējo vidi;
3. reproduktīvā – jau esošās sociāli kulturālās pieredzes vairošana;
4. resocializācijas – indivīda spēju atjaunošana, lai varētu pildīt kādu sociālu lomu, kuras izpilde kādu apstākļu dēļ nebija iepriekš iespējama;
5. rekreatīvā – saturīga brīvā laika pavadīšana [25].

Šīs funkcijas palīdz pieaugušajiem pašrealizēties, jo jaunu zināšanu, prasmju, attieksmju, vērtību veidošana atbilstoši kultūrvides prasībām var palīdzēt cilvēkam mainīties un var palīdzēt cilvēkam pašrealizēties [25].

Pašrealizācija.

Ja aplūko dažādu autoru darbus, kuros tiek runāts par pieaugušiem cilvēkiem saistībā ar mācīšanos, var redzēt, ka liela loma piešķirta cilvēka pašrealizācijai. Pašrealizācija ir viena no prasībām, kas izvirzītas mūsdienīgam cilvēkam, kurš vērstas uz sabiedrībā atzītu priekšstatu par veiksmīgu cilvēka realizēšanos – attīstīt līdera prasmes, prasmes uzņemties atbildību, izvirzīt mērķus un tos sasniegt, realizēt savu personīgo labklājību sociālajā dzīvē u.tml. Ja atrasta sava “darba loma”, tad tā ir nozīmīga personīgās izaugsmes iespēja [26].

Cilvēka iespējas pašrealizēties lielā mērā noteiktas jau bērnībā, līdz ar ko aplūkojams jautājums par audzināšanas procesu, gan ģimenē, gan skolā. Zināmā mērā šo procesu skaidro socializācijas jēdziens, kā arī par cilvēka attieksmes veidošanos runā humānistiskā pedagoģija un psiholoģija.

Socializācija ir viens no būtiskākajiem cilvēka attīstības procesiem, kad bērns no bioloģiskas būtnes pārtop par sociālu būtni. Socializācija turpinās visu mūžu, tā ir cilvēka mijiedarbība ar apkārtējiem

cilvēkiem un vidi, kad cilvēks iemācās dzimumlomas un dažādas sociālas lomas, vērtības un pārlicības, zināšanas un attieksmes, spējas veidot attiecības. Psiholoģijā ir pētījumi, kuros tiek runāts par cilvēka bērnībā pamatģimenē izveidoto pārlicību ietekmi uz mijiedarbību ar cilvēkiem un objektiem pieaugušā vecumā [23].

Pieaugušo mācīšanās atšķiras no tā, kā mācās bērni un jaunieši, gan ar to, ko cilvēks vēlas sasniegt un kādus mērķus sev izvirza, gan ar to, kā cilvēks saredz sevi kā mācību procesa dalībnieku, kādas attieksmes ir attiecībā uz mācību procesu.

Attieksmju pamatā ir vērtības, normas, pārlicības, mērķi, ideāli. Ja runājam par pieaugušu cilvēku attieksmēm attiecībā uz mācīšanos, tad svarīgi pieminēt, kādi kognitīvie aspekti – pārlicības, normas, ideāli – ir šo attieksmju pamatā.

Kādā pētījumā, kurā pētīti koledžas studenti, kuriem ir vairāk kā 25 gadi, autore secina, ka studentiem pārlicības par mācīšanās procesu kopumā var iedalīt trijās grupās:

1) pārlicības par vecuma noteiktām sociālām normām, kas nosaka iesaistīšanos mācību procesā.

Cilvēki mācības mācību iestādē saistīja ar bailēm par to, ka ir vecāki, kā, iespējams, citi studenti, kā arī bailes saistījās ar ekspektācijām, ka mācību iestāde drīzāk ir jauniešiem piederīga vieta kā gados vecākiem cilvēkiem. Pieaugušie cilvēki savu iesaistīšanos mācību procesā vērtēja kā apdraudošu savai pašvērtībai un identitātei.

Šo atziņu attiecinot uz mentora – pieredzes pārņēmēja sadarbību, var teikt, ka mentoram jāņem vērā pieredzes pārņēmēja nedrošību un bailes jaunā darba situācijā, kad viss jaunais apdraud pašvērtību un identitāti.

2) pārlicības par akadēmisko kompetenci, kuru pamatā ir priekšstati par vecuma ietekmi uz akadēmiskajiem sasniegumiem.

Daudzi studējošie uzskatīja, ka vecums ir atstājis ietekmi uz mācīšanās spējām (piemēram, manā vecumā atmiņa vairs nav tik laba, es nevaru vairs iegaumēt). Lai arī cilvēki uzskatīja, ka ir spējīgi uz sasniegumiem, tomēr tika arī uzsvērts, ka jauniešiem sasniegt rezultātu ir vieglāk, ka gados vecākiem ir smagāk jānopūlas, lai sasniegtu iecerēto.

Mentoram šī atziņa var palīdzēt izprast nepieciešamību būt pacietīgam ar pieredzes pārņēmēju, īpaši, ja pieredzes pārņēmējs ir cilvēks brieduma gados.

3) pārliecības par to, kas ir ideāls students.

Ideāls students ir tāds, kurš nopietni uztver mācības un nopietni pret tām attiecas, ir mērķtiecīgs un apzināti izvēlēties mācības, uzkrāta iepriekšējā dzīves pieredze, kas cilvēku padara spēcīgāku un spējīgāku izpildīt prasības mācībās. Ideāla studenta darbība ir veiksmīga [22].

Reālajā dzīvē visbiežāk pieredzes pārņēmējs būs cilvēks, kurš apvieno mācības ar citām dzīves vērtībām – ģimeni, sociālo dzīvi, vaļaspriekiem un garīgo izaugsmi. Tas var ietekmēt enerģiju, ar kādu pieredzes pārņēmējs iesaistās jaunas pieredzes pārņemšanā.

Cilvēkam, kļūstot vecākam, samazinās informācijas uztveres ātrums, mācīšanās temps. Mentoram jaunā informācija ir jānodod lēnāk, jāplāno dažādi aktivitāšu veidi, lai mācīšanās nebūtu garlaicīga un mācību viela tiktu apgūta, izmantojot dažādas metodes. Pieaugušajiem ir svarīga atkārtošana un vingrināšanās, situāciju izspēlēšana. Praktiskajiem vingrinājumiem, kas balstīti uz pieaugušo pieredzi, jāatvēr lielāks laiks. Daudzi pieaugušie izjūt stresu, viņi nav pārliecināti un droši par savām spējām, viņi izjūt bailes par iespējamo mentora vai kolēģu reakciju un iespējamām neveiksmēm. Komunikācija grupā, piederības izjūta grupai, “mēs” izjūtas veidošanās mācību procesu var atvieglot, jo pozitīvas attiecības starp grupas dalībniekiem pastiprina sasniegumu motivāciju. Komunikācijas procesā ir iespējams realizēt arī pašapliecināšanās vajadzības, kas saistītas ar ietekmēšanas prasmēm, citu uzvedības kontroli un savas autoritātes nostiprināšanu. Dalībniekiem ir svarīgi apgūt šīs prasmes, kas, kopā ar sasniegumu motivāciju, varētu uzlabot mācīšanās rezultātu [34].

Andragoģijas pamatā ir izmantota humānistiskās pieejas atziņa, ka mācīšanās notiek uz sākotnējās pašpiederības refleksijas. Pieredzes pārņēmējs iegūst jaunu atklāsmi, balstoties uz iepriekšējo pieredzi. Pieredzes sniedzēja (mentora) loma ir palīdzēt viņam papildināt savu pieredzi. Mācīšanās vislabāk notiek, ja pieredzes pārņēmējs pats ir atklājēja lomā. Šī ideja attīstījies no amerikāņu psihologa K. Rodžera idejām par pašvirzītu terapiju. Savus uzskatus par cilvēka kā personības attīstību mācību procesā Rodžers definē kā pieauguša cilvēka mācīšanās jēgu – katram cilvēkam piemīt dabiska spēja mācīties. Šīs spējas attīstās, kā jau iepriekš minēts, runājot par humāno audzināšanas pieeju, tikai labvēlīgā vidē, piemērotos apstākļos.

Pētnieks M. S. Nouns formulēja andragoģisko modeli:

- pieaugušajiem ir motivācija mācīties, ja viņu pieredzes/darba vajadzības un intereses tiek apmierinātas,
- pieaugušo izglītība ir virzīta uz reālo dzīvi, tāpēc, piedāvājot mācīties, jāņem vērā dzīves situācija, nevis konkrēts mācību priekšmets,
- pieaugušā pieredze ir viņa lielākā bagātība,
- pieaugušajiem ir nepieciešamība mācīties uz sevi virzītā veidā, tāpēc pieaugušo pasniedzējiem svarīgāk ir iesaistīties savstarpējā sadarbībā ar studentu, nevis darboties kā zināšanu sniedzējam,
- individuālās mācīšanās atšķirības starp pieaugušajiem palielinās līdz ar vecumu, tāpēc ir svarīgi ņemt vērā mācīšanās stilu, laiku, vietu, tempu [7].

Pieaugušajiem, uzsākot mācības, ir izveidojusies noteikta attieksme pret lietām, notikumiem, parādībām, arī pret mācībām; izveidojies arī domāšanas un uzvedības veids, kas parasti palīdz darboties ar jaunām idejām jaunās situācijās. Tomēr ne vienmēr jau izveidojies uzskatu kopums ir pozitīvs un palīdz mācīties. Cilvēkam var būt izveidojušies negatīvi priekšstati un negatīvas attieksmes pret sevi, citiem, lietām, kas var atturēt pieņemt jaunas idejas, pat nemēģinot tās analizēt un realizēt. Tā pamatā var būt bailes kļūdīties, bailes no nosodījuma, bailes izskatīties muļķīgi, bailes nezināt un to izrādīt, bailes izrādīties nekompetentam. Pieaugušie nevēlas izskatīties muļķīgi un ciest neveiksmi .

Mentoram darbā ar pieredzes pārņēmējiem jāņem vērā, ka:

- mentoram ir jāuzņemas atbildība par palīdzību pieredzes pārņēmējam kļūt neatkarīgam – pašvirzītam,
- mentoram ir jāņem vērā pieredzes pārņēmēja dzīves pieredze,
- mentoram ir jābūt gatavam pieredzes pārņēmēja pārlicību un attieksmju maiņai, kas var izpausties negatīvā uzvedībā pret mentoru,
- mentoram jāspēj pieņemt atšķirīgi viedokļi.

Mentoram ir jābūt uzmanīgam atgriezeniskās saites sniegšanā – pieaugušie vēlas zināt, kā viņiem veicies mācību procesā. Pieaugušie cer, ka tiks atzīts viņu pieaugušo statuss, ka viņi tiks respektēti un cienīti. Cilvēkus var aizvainot asa kritika, pazemojumi vai aizbildnieciska uzvedība. Kritika vienmēr jebkādos apstākļos ir nepatīkama, tomēr šeit mentoram jāsaprot, ka šajā situācijā kritikai ir dubults spēks un iedarbība.

Neapšaubāmi, ka mācību procesā svarīgi ir arī kognitīvie procesi – uztvere, atmiņa, domāšana. Šie procesi līdzdarbojas attieksmju veidošanā: mēs atceramies to, kas ir bijis patīkams – veidojas pozitīva attieksme. Mums ir pieredze par patīkamām lietām – mēs uztveram patīkamo. Ja runā par domāšanu, tad jārunā par kognitīvo disonansi. Jārēķinās, ka jaunā informācija var nonākt konfliktā ar esošo cilvēka uzvedību, uzskatiem, vērtībām, kas paildzina informācijas apguves laiku. Mentoram ir jāsaprot, ka ne katra mentora sniegtā (pieredzes pārņēmējam jaunā) informācija tiks pieņemta un izmantota.

Motivācija mācīties

Apkopojot dažādas teorijas, izveidoti septiņi motivācijas likumi sasniegumu motivācijas intensitātes paaugstināšanai:

- 1) Galvenā mērķa izvirzīšana. Lielā mērķa sadalīšana pa maziem uzdevumiem.
- 2) Pabeigt iesākto. Katru reizi, kad cilvēks nepadodas, bet darbu izdara līdz galam, viņa darba spējas paaugstinās un iesāktā pabeigšana prasa arvien mazāk pūļu.
- 3) Kontaktēties ar cilvēkiem, kuriem ir līdzīgas intereses. Savstarpējais atbalsts ir ļoti motivējošs.
- 4) Iemācīties mācīties. Zināšanu iegūšana ir nepārtraukts sevis pilnveidošanas process. Zināšanas dod iespējas saredzēt plašākas perspektīvas un dažādus problēmsituācijas risināšanas veidus, kas ir būtisks faktors ceļā uz panākumiem.
- 5) Līdzsvarot savas dabiskās spējas ar motivējošām interesēm. Dabiskās spējas rada motivāciju, motivācija rada neatlaidību, savukārt neatlaidība rūpējas par to, lai izvirzītie mērķi tiktu sasniegti.
- 6) Izzināt lietas, kas iedvesmo. Jo vairāk iedziļināmies kādā lietā, jo vairāk vēlamies to izzināt.

7) Uzņemties risku. Neveiksme un bēgšana arī ir motivācijas instrumenti. Neveiksme ir mācība. Tikai riskējot, piedzīvojot neveiksmes un mācoties no tām, ir iespējams gūt izcilus panākumus, sasniegt nozīmīgus mērķus [40].

Secinājumi

1. Izglītības (visplašākajā nozīmē) mērķis ir iemācīt cilvēkam mācīties – domāt, analizēt, izjust, veidot savas attieksmes, pašrealizēties.
2. Pašrealizācija ir viena no mūsdienīgajām prasībām, kas izvirzītas mūsdienīgam cilvēkam, kurš vērsti uz sabiedrībā atzītu priekšstatu realizēšanu par veiksmīgu cilvēku.
3. Jaunu zināšanu, prasmju, attieksmju, vērtību veidošana atbilstoši kultūrvides, tai skaitā darba vides, prasībām palīdz cilvēkam mainīties un palīdz cilvēkam pašrealizēties.
4. Pieaugušajiem, uzsākot mācības, ir izveidojusies noteikta attieksme pret lietām, notikumiem, parādībām, arī pret mācībām; izveidojies arī domāšanas un uzvedības veids jeb tips, kas palīdz/kavē darboties ar jaunām idejām jaunās situācijās.
5. Jaunā informācija var nonākt konfliktā ar esošo cilvēka uzvedību, uzskatiem, vērtībām, kas paildzina informācijas apguves laiku. Pieredzes sniedzējam (mentoram) ir jāsaprot, ka ne katra jaunā informācija tiks pieņemta un izmantota.
6. Pieaugušie cer, ka tiks atzīts viņu pieaugušo statuss, ka viņi tiks respektēti un cienīti.
7. Pieredzes sniedzējam (mentoram) ir jāprot pamatot sniegtās informācijas svarīgums un saistība ar pieredzes pārņēmēja reālo dzīvi.
8. Praktiskajiem vingrinājumiem, kas balstīti uz pieaugušo pieredzi, jāatvēl lielāks laiks.
9. Daudzi pieaugušie izjūt stresu, viņi nav pārliecināti un droši par savām spējām, viņi var izjust bailes par mentora un citu kolēģu reakciju un iespējamām neveiksmēm – ar šīm pieredzes pārņēmēja jūtām mentoram ir jārēķinās.
10. Komunikācija grupā, piederības izjūta grupai, “mēs” izjūtas veidošanās mācību grupā mācību procesu var atvieglot, jo pozitīvas attiecības starp grupas dalībniekiem pastiprina sasniegumu motivāciju.

11. Pieaugušajiem jānodrošina iespējas mācīties mācīšanos, cilvēkam apgūstot attieksmes, izpratni un prasmes, kas savukārt nodrošina cilvēka iespējas darboties efektīvāk, kļūt elastīgākam un organizēt pašam savu mācīšanos dažādos kontekstos.

1.2. Mentoringa process.

Profesijās, kuras ir tik sarežģītas kā ārstniecība un aprūpe, ir svarīgi, lai mūsdienās praktizējošie darbinieki pieņemtu uz pierādījumiem balstītu praksi un veicinātu profesionālo izaugsmi. Jaunākie pierādījumi apstiprina mentoringa izmantošanu kā līdzekli, lai novērstu dominējošās nepilnības individuālā pieredzes pārņēmēja atbalsta jomā. Veiksmīgu mentoringa attiecību ieguvums tiek novērtēts kā darbinieka apmierinātība ar darbu, uzlabotas mācīšanas prasmes, koleģialitātes veicināšana un komandas veidošana, kā arī uzlaboti akadēmiskie un klīniskie rezultāti. Svarīgs priekšnoteikums mentoringa izmantošanai apmācības programmās ir tas, lai sabiedrībai būtu skaidra izpratne par mentoringu. Izpratnes trūkums par mentoringu kavē tā attīstību. [27]

Mentoringa mērķis ir iedrošināt, atbalstīt un virzīt darbiniekus viņu izaugsmē, lai viņi turpinātu augt personīgi un profesionāli. Mentori ir treneri, konsultanti un draugi. Mentori nav atbildīgi par darbinieka ikdienas darbībām vai problēmu risināšanu. Mentori arī nav tie, kuri vērtē pieredzes pārņēmēju, viņi ir tie, kuri atbalsta un motivē virzīties tālāk. Atkarībā no pieredzes pārņēmēja vajadzībām un vēlmēm, mentors var palīdzēt ar komunikācijas jautājumiem, karjeras mērķiem un problēmu risināšanu. Izmantojot savu pieredzi un zināšanas, mentori var palīdzēt pieredzes pārņēmējiem noteikt veicamās darbības un atbilstošos resursus. Mentoringa attiecības ir balstītas uz uzticēšanos un ir konfidenciālas. Formālas mentoringa attiecības parasti ir ierobežotas laikā - no sešiem mēnešiem līdz gadam; tomēr dažas mentoringa attiecības paliek uz visu mūžu.[42]

Gan mentoriem, gan pieredzes pārņēmējiem aktīvi jāiesaistās laika un iespēju plānošanā. Plānot tikšanās reizes, koncentrējoties uz mērķi, kas ir produktīva un rezultatīva tikšanās mentoringā. Pieredzes pārņēmējam ir jābūt gatavam apspriest mērķus, izaicinājumus un resursus. Neatkarīgi no mentoringa attiecību formas, darba plāns ir noderīgs ceļvedis, kā koncentrēties uz plānotā rezultāta sasniegšanu un realizēt organizētu mentoringa procesu. Tikšanās biežums un formāts parasti ir atkarīgs no individuāliem mentora un pieredzes pārņēmēja izvirzītajiem mērķiem. Sanāksmes var notikt klātienē, pa tālruni vai izmantojot tiešsaistes platformu, taču parasti visefektīvākā saziņa notiek klātienē. Dažās oficiālajās mentoringa programmās var tikt norādīti pieredzes pārņēmēja mērķi, tikšanās biežums un termiņi. [45]

Amerikas māsu asociācija, definējot mentoringu, norāda, ka mentoringam ir plaša loma, kas ietver formālu vai neformālu atbalstu, vadīšanu, mācīšanos, lomu modelēšanu, konsultēšanu, aizstāvību, tīkla izveidošanu un dalīšanos. Mentorings notiek klīniskajā vidē un/ vai ārpus tās un tas ietver personisko un karjeras atbalstu. [5]

Mentoram sadarbībā ar pieredzes pārņēmēju ir vairākas lomas, lai mentoringa process būtu veiksmīgs un tiktu sasniegts rezultāts (*Skat. 1. tabula*).

1. tabula

Mentora lomas

Zināšanu un prasmju nodošana	Mentoru galvenā loma ir klīniskā un profesionālā atbalsta sniegšana, atvieglojot mācību iespējas, efektīvas informācijas iegūšanas atvieglošana un iepazīstināšana ar citiem profesionāļiem.
Atsauksmes un novērtēšana	Mentori sniedz galveno atziņu un atgriezenisko saiti par dažādiem pieredzes pārņēmēja attīstības aspektiem. Atgriezeniskās saites sniegšanai jābūt skaidrai, konstruktīvai un konfidenciālai, ņemot vērā tās ietekmi uz pieredzes pārņēmēja pašapziņu un viņa vispārējo mentoringa pieredzi.
Psihosociālais atbalsts	Mentori piedāvā atbalstu un iedrošinājumu.
Lomu modelēšana	Lomu modelēšana ļauj mentoriem veidot izpratni par vērtībām, attieksmi un profesionālo identitāti, iekļauj darba ētiku un organizācijas kultūru.
Ētika	Mentoram ir kritiski svarīga loma, lai pieredzes pārņēmējam veidotos prasmes un būtu instrumenti, lai risinātu ētiskās dilemmas.
Pētījumi	Mentors veicina zinātnisku izpēti un tādējādi piedalās pieredzes pārņēmēja atbalstīšanā, katrā programmas posmā.

Ņemot vērā, ka mentoringa procesā mentoram ir vairākas lomas sadarbībā ar pieredzes pārņēmēju, mentoringa procesu var definēt kā *dinamisku, ilglaicīgu un savstarpēju procesu starp vecāko pieredzējušo darbinieku un jaunāko darbinieku un / vai topošo studentu, atvieglojot zināšanu un prasmju apguvi, vienlaikus nodrošinot psihosociālu un emocionālu atbalstu ar mērķi veicināt gan personīgo, gan profesionālo attīstību, ar efektīvu lomas maiņu*. Iespējams šāda definīcija var panākt dziļāku un vienotu izpratni par mentoringa nozīmi, ievirzot organizatorisko atbalstu un veidojot efektīvu mentoringa programmu. [27]

Neatkarīgi vai mentorings ir formāla vai neformāla programma, viens no būtiskākajiem nosacījumiem, lai programma būtu veiksmīga, ir tas, lai mentoringa programma, tās mērķis un realizācija būtu skaidri izprotama visiem iesaistītajiem – ne tikai mentoram un pieredzes pārņēmējam, bet arī tiešajam vadītājam, pārējiem kolēģiem un citiem sadarbības partneriem. Tas nepieciešams, lai nodrošinātu pozitīvu un atbalstošu vidi pieredzes pārņēmējam jaunās lomas (jauna darba, jaunu pienākumu) uzsākšanas posmā, palīdzot viņam integrēties kolektīvā un apgūstot pienākumus sava darba veikšanai. (*Skat. 2. tabula*).

2. tabula

Veiksmīgu mentoringa attiecību pamatnosacījumi

<p>Atklāta komunikācija un pieejamība</p>	<p>Pieredzes pārņēmējiem sazināšanās ar mentoru palīdz iegūt pārlicību par savām prasmēm un motivē viņus attīstīt savu potenciālu. Pieredzes pārņēmējam ir nepieciešamība pēc atbalstošām atsauksmēm, lai mentors būtu godīgs, bet ne skarbs, lai sadarbībā ar pieredzes pārņēmēju mentors ir pieejams un sniedz atgriezenisko saiti.</p>
<p>Mērķi un izaicinājumi</p>	<p>Mentoringā uzmanība tiek pievērsta mērķiem un izaicinājumiem. Svarīgi ir izvirzīt augstus, bet sasniedzamus, reālistiskus mērķus. Laiks un laika plānošana un elastība ir svarīga attiecībā uz mērķiem. Būtiski, lai mentors atzīst pieredzes pārņēmēja individuālās vajadzības, kopīgi strādājot pie mērķu izvirzīšanas.</p>

Aizraušanās un iedvesma	Ir svarīgi, ka mentors ir aizrautīgs tajā, ko viņš dara, lai viņš to nodotu pieredzes pārņēmējam.
Gādīgas personiskās attiecības	Savstarpēja draudzība un atbalstošas attiecības, kurās ir motivācija attīstīties, arī mentoram, ne tikai pieredzes pārņēmējam.
Savstarpēja cieņa un uzticēšanās	Mentoringa procesā svarīgi ir cienīt un novērtēt vienu otru. Mentora un pieredzes pārņēmēja attiecības balstīt uz godīgumu, savstarpēju uzticēšanos un savstarpēju cieņai pret citu idejām un viedokļiem.
Zināšanu apmaiņa	Mentora un pieredzes pārņēmēja zināšanu un pieredzes apmaiņa ir nozīmīga, lai pieredzes pārņēmējs gūtu saikni ar reālo darbu un spētu teoriju pielietot praksē.
Neatkarība un sadarbība	Svarīgi veicināt gan pieredzes pārņēmēju neatkarību, gan sadarbību ar mentoru un citiem kolēģiem.
Lomu modelēšana	Mentori kā piemērs, modelējot mijiedarbību ar citiem.

Mentoringa visos tā posmos ir savstarpēja sadarbība un mijiedarbība mentoram ar pieredzes pārņēmēju, kas dažādos mentoringa posmos ir vairāk vai mazāk izteikta, savukārt mentora attiecībām ar pieredzes pārņēmēju noteiktajos pamatnosacījumos ir aprakstīta īpaša mentoru un pieredzes pārņēmēju izturēšanās un mijiedarbība, identificētas gan pieredzes pārņēmēja, gan mentora vajadzības attiecībās, kā arī mentoru un pieredzes pārņēmēju vēlamās personiskās īpašības. [10]

Pamatnosacījumi veiksmīgam mentoringam ir mentora un pieredzes pārņēmēja sadarbība. Rezultatīvai sadarbībai būtiski ir, ka visi iesaistītie apzinās un pieņem gan sadarbības veidu, gan mērķus, kas jāsasniedz mentoringa sadarbības rezultātā.

Mentoringa programma var veicināt sešus veselīgas darba vides standartus:

- prasmīga komunikācija,
- patiesa sadarbība,

- efektīva lēmumu pieņemšana,
- piemērots personāls,
- sasniegumu atzīšana,
- vadība. [43]

Mentoringa procesa rezultātā mazinās pieredzes pārņēmēja nedrošība, kas saistīta ar bailēm un satraukumu. Pieredzes pārņēmējam mentoringa procesā rodas lielāka izpratne par atbildību, kas ietver pienākumu uzņemšanos un juridiskus jautājumus. Tādējādi pieredzes pārņēmējam veidojas pārliecība par savām prasmēm.

Mentoringa procesu var attēlot kā ciklu, kur katra fāze ir mazāk saistīta ar definētu laiku un psiholoģiskiem pagrieziena punktiem, drīzāk cikla fāzes parāda, kur pieredzes pārņēmējs atrodas, kur dodas un kur jums jāatrodas, t. i., kādi mērķi ir sasniegti, kas vēl nav izdevies un pie kā jāstrādā. Piemēram, vienā gadījumā mentors un pieredzes pārņēmējs mentoringa laikā var vienmērīgi virzīties caur mentoringa fāzēm, turpretī citā mentoringa gadījumā mentors ar pieredzes pārņēmēju var secināt, ka, kaut arī mentoringa laikā abi aktīvi iesaistās vienā fāzē, var rasties brīži, kas ir jāpārskata iepriekšējā fāze. [47]



1. attēls. Četru fāžu modelis

Četru fāžu modelis ir karte, kuru var izmantot, lai uzturētu mentoringa attiecības vienmērīgā gaitā un redzētu, kur atrodaties un kur jums jāatrodas. (skat. 1. attēls) Šajā četru fāžu modelī trīs galveno

elementu (ROS modelis) – **gatavība** (*readiness*), **iespējas** (*opportunity*) un **atbalsts** (*support*) - kombinācija atvieglo veiksmīgu virzību katrā mentoringa posmā:

- **Gatavība** ir saistīta ar uzņēmību un atvērtību mācību pieredzei. Tajā tiek apskatīti jautājumi par sagatavotību katram posmam.
- **Iespējas** attiecas ne tikai uz vietām, iestatījumiem un situācijām, kas pieejamas mācīšanās veicināšanai, bet arī uz šīs iespējas kvalitāti.
- **Atbalsts** ir saistīts ar atbilstošu palīdzību efektīvas mācīšanās veicināšanai.

Kad trešā puse (tiešais vadītājs, personāla speciālists utt.) nosaka mentoringa pārus, kā tas bieži notiek formālā mentoringa programmā, gatavība var būt pēdējais ROS modeļa elements, kas jāievieš mentoringa partneriem. Var būt plašas iespējas veicināt mācīšanos, un mentors var sniegt pietiekamu atbalstu, bet mentors vai pieredzes pārņēmējs (vai dažreiz abi) sākumā var nebūt atvērti šīm īpašajām attiecībām.

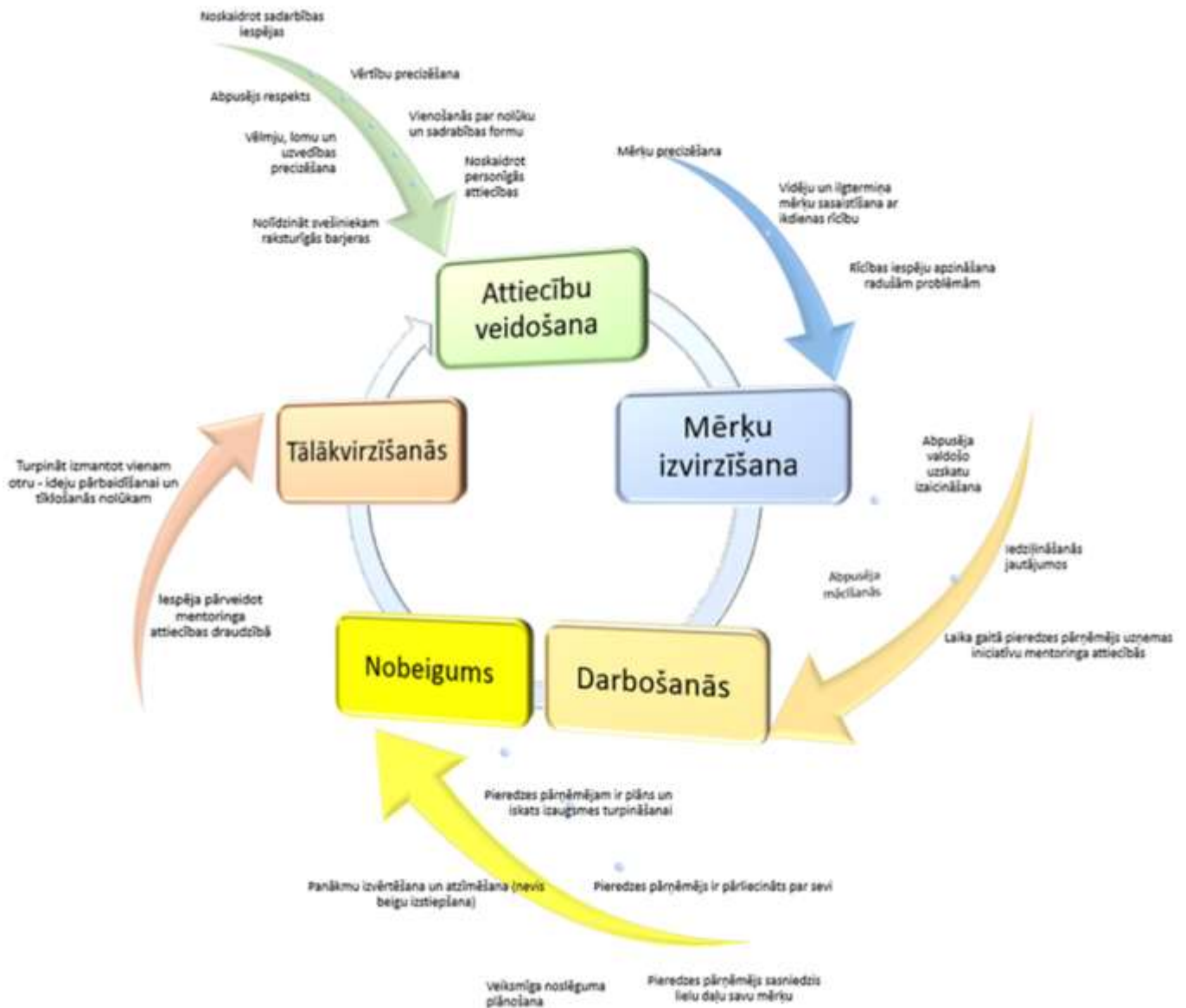
Gatavības trūkumu var izskaidrot ar daudziem iemesliem - piemēram, definētās vajadzības trūkums, pārliecība, ka mentoringa nepieciešamība ir “vājums” vai arī integrācijas un iesaistes brīdis vēl nav pienācis vai jau ir pagājis. Pilnīga iesaistīšanās mentoringa attiecībās, kad gatavība vēl nav sasniegta, var būt par iemeslu mentoringa attiecību neveiksmei. Šādas situācijas var pārvarēt, pievēršot uzmanību sarunu iespējām sagatavošanās posmā, dodot pietiekami daudz laika abām pusēm (mentoram un pieredzes pārņēmējam) kopīgā sarunu posmā, lai kopīgi izprastu mentoringa attiecību mērķus un sadarbības formu.

ROS rīka ietvars var palīdzēt mentoriem un pieredzes pārņēmējiem analizēt, kuri elementi ir ieviesti un kuri pietrūkst, pirms pāriet uz nākamo mentoringa attiecību posmu. Šo primāro elementu esamības vai neesamības novērtēšana palīdz saglabāt mentoringa sakarus, identificējot iespējamus klupšanas akmeņus. Piemēram, pirms pāriešanas uz aktivizēšanas jeb darbošanās posmu, mentoram un pieredzes pārņēmējam jāpārlicinās, ka ir pabeigti nepieciešamie pamatdarbi, vai ir ieviesti dažādi pamatnoteikumi, abpusēji ir izprasts nepieciešamais atbalsts. ROS rīku var izmantot pirms pāriet uz nākamo mentoringa posmu vai kad attiecības šķiet nepilnīgas. Šī shēma palīdzēs jums noteikt stiprās un vājās puses attiecībās un mērķa jomas, kuras jāuzlabo. Zināšanas, sagatavošanās, pārrunas, izaugsmes veicināšana un noslēgšana ir visi nepieciešamie mentoringa uzdevumi jeb fāzes, kas var palīdzēt saprast, kur mentors un pieredzes pārņēmējs mentoringa procesā atrodas un kurp dodas (t.i., kādi izvirzītie mērķi

jau ir sasniegti, kādi mērķi vēl ir jāsasniedz un vai ir nepieciešams izvirzīt jaunus mērķus). Tas arī brīdinās, ka, iespējams, ir pārāk strauji iziets kāds no posmiem, nepietiekami tajā iedziļinoties vai arī kaut kas ir izlaists. Tas arī parāda vai ir nepieciešamība atgriezties iepriekšējā posmā, lai veiktu nedaudz vairāk darba kādā no mentoringa posmiem. [47]

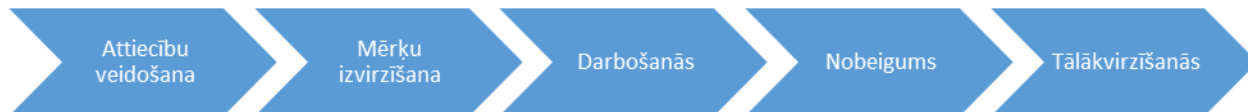
Laika gaitā mainās visas attiecības un mentoringa attiecības nav izņēmums. Kad mentors pirmo reizi iesaistās mentoringa attiecības, iespējams, ka sākotnēji tā bija liela viņa vēlme palīdzēt citam cilvēkam ar noteiktiem viņa karjeras vai dzīves aspektiem. Laika gaitā mentora vēlmes, vajadzības, pieejamība un prioritātes var mainīties, jo katras mentoringa attiecības, kurās mentors iesaistās, ir attīstošas ne tikai pieredzes pārņēmējam, bet arī mentoram. Kaut arī daudzas mentoringa attiecības ilgs mēnešus vai gadus, izmaiņas ir dabiskas un neizbēgamas. Laika gaitā mentors var pamanīt, ka pieredzes pārņēmēja un mentora attiecības pāriet citā attiecību līmenī – draugu attiecībās, vai arī mentors vienkārši var pamanīt, ka vērtības, kuras viņš piešķir kā mentors, vairs neliekas tik nozīmīgas. Lai arī mainās attiecības un tās var tikt skatītas citādāk, mentoringa attiecību nodomu noskaidrošana ir noderīga gan mentora prioritāšu noteikšanā, gan arī pieredzes pārņēmēja attīstības mērķu sasniegšanā. [31]

Mentoringa pirmā fāze ir sagatavošanās, kas var tikt definēta arī kā mentora un pieredzes pārņēmēja attiecību veidošanas posms, kas nozīmē mentora un pieredzes pārņēmēja sarunas un savstarpēju vienošanos par sadarbību, tās veidu un formu. Šajā posmā ir svarīgi apzināties, vai sadarbības veids abiem iesaistītajiem ir pieņemams un turpmākās attiecības būs abpusēji godīgas un uz mērķi orientētas. Otrā fāze ir sarunas un vienošanās par turpmākajām darbībām konkrētu mērķu sasniegšanā, ko var nosaukt par posmu, kurā tiek izvirzīti mentoringa mērķi, lai efektīvi sasniegtu vēlamu rezultātu. Trešā fāze ir izaugsmes nodrošināšana, kas nozīmē darbošanās posmu mentoringa procesā, kad, sekojot izvirzītajiem mērķiem, pieredzes pārņēmējs kļūst pārliecinātāks un pārņem iniciatīvu gan mentoringa attiecībās, gan profesionālajā darbībā. Noslēdzošā fāze ir slēgšana, jeb mentoringa nobeigums, kad notiek gan mentora, gan pieredzes pārņēmēja sagatavošanās mentoringa procesa noslēgumam. Mentoringa noslēdzošā fāze, kas ir piektais mentoringa posms, ir tālākvirzīšanās, kas ir gan personiska tālāka izaugsme, gan abpusēja sadarbība (*skat. 2. attēls*).



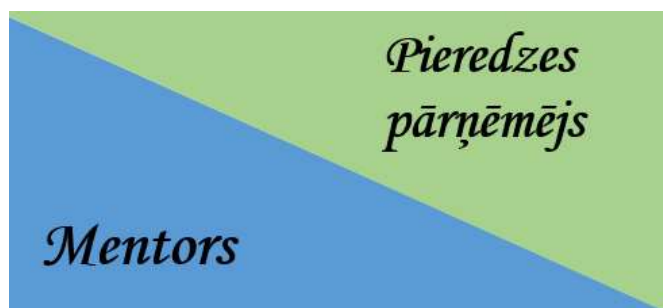
2. attēls. Mentoringa posmi

Katrā no mentoringa posmiem ir mentora un pieredzes pārņēmēja sadarbība, kas veicina rezultātu sasniegšanu. Ir pieturas punkti katrā posmā, lai secīgi virzītos tālāk, lai izprastu kurā no posmiem konkrētās mentoringa attiecības atrodas, vai var virzīties tālāk uz nākamo posmu, vai vēl ir jāpiestrādā pie esošā. (skat. 3. attēls)



3. attēls. Mentoringa 5 posmi - secība

Mentoringa procesa laikā mentora un pieredzes pārņēmēja attiecību modelis mainās – mentoringa sākuma posmā aktīvāka iesaiste ir no mentora, bet procesa laikā sadarbības modelis līdzsvarojas, līdz mentoringa noslēgumā pieredzes pārņēmējs ir aktīvākais no mentoringa partneriem. Mentoringa sākuma posmā mentors būs aktīvākais sarunas uzturētājs, tomēr mentora aktivitātei šajās attiecībās ir jārosina pieredzes pārņēmēju aktīvi iesaistīties un pakāpeniski uzņemt iniciatīvu. Arī praktiskā darba izpildījumā mentoringa procesa laikā pieredzes pārņēmējs pakāpeniski uzņemas lielāku atbildību un iesaistās arvien vairāk, līdz mentoringa procesa noslēgumam, kad pieredzes pārņēmējs darbu plāno un veic patstāvīgi. (skat. 4. attēls)



4. attēls. Mentora un pieredzes pārņēmēja iniciatīvas maiņa mentoringa procesā

Tomēr sākotnējā mentoringa posmā, kad pieredzes pārņēmējs vēl nav iniciators attiecībās starp mentoru un pieredzes pārņēmēju, mentoram ar savu iniciatīvu jānudina pieredzes pārņēmēju ieinteresēties, uzdot jautājumus.

Piemērs.

Darbu uzsāk jauns darbinieks, kuram nav iepriekšējas darba pieredzes. Darbinieks ir nedrošs gan saistībā ar ienākšanu jaunajā kolektīvā, gan dēļ nepietiekamas pārlicinātības par savām praktiskajām spējām profesijā. Mentors uzņemas iniciatīvu attiecībās ar pieredzes pārņēmēju. Mentors, vēloties pēc iespējas jaunajam darbiniekam vairāk parādīt un izstāstīt, visu par darbiem nodaļā rādīja un stāstīja, bet

jaunajam darbiniekam ņemot vērā savu nepietiekamo pārlicinātību neveidojās uzticība mentoram, jaunais darbinieks neuzdeva jautājumus, tikai klausījās mentora stāstījumā, un tādējādi šīs mentoringa attiecības bija neveiksmīgas. Jaunajam darbiniekam tika piedāvāts cits mentors, kurš arī uzņēmās iniciatīvu attiecību sākumposmā, bet visu laiku mudināja jauno darbinieku jautāt. Mentors ne tikai rādīja, bet pārrunāja ar jauno darbinieku visu, kas bija paveikts, mudināja sarunas laikā izteikties ko jaunais darbinieks par paveikto domā, kā to izprot. Šīs otrās attiecības veidojās atbalstošas un iedrošinošas, kas ļāva jaunajam darbiniekam vairāk iesaistīties un uzņemties iniciatīvu arvien vairāk.

Piemēram, pieredzes pārņēmējs ir jauns darbinieks, kuram ir teorētiskas zināšanas par attiecīgo jomu, bet nav vēl praktiskas pieredzes. Darbinieks uzņēmumā ir pirmo reizi. Viņam ir vēlme uzsākt darbu, bet sākuma posmā īsti vēl nav skaidrs, kas ir tās prasmes, kas viņam ir jāapgūst darba vajadzībām. Mentors šajā gadījumā ir tas, kurš pieredzes pārņēmēju iepazīstina ar prasībām uzņēmumā, ar noteikumiem un veicamajiem pienākumiem. Sākotnēji lielāka iniciatīva ir mentoram, bet procesa laikā iniciatīvu pārņem jaunais darbinieks, kuram sāk rasties izpratne par procesiem un sāk rasties jautājumi un tiek apzinātas vajadzības. Tādējādi mentoringa noslēguma posmā pieredzes pārņēmējs jau sāk apzināties savas spējas un arī vēl nepieciešamos attīstības virzienus.

Ja iepriekš nav bijusi dalība formālā mentoringā, sākumā varētu rasties jautājums, kas tieši ir jādara mentoram vai pieredzes pārņēmējam pēc mentoringa attiecību sākšanās. Sākotnējo darbību var izvēlēties, pamatojoties uz mentoringa jomu (*Skat. 3. tabula*).

3. tabula

Visbiežāk sastopamās mentoringa jomas

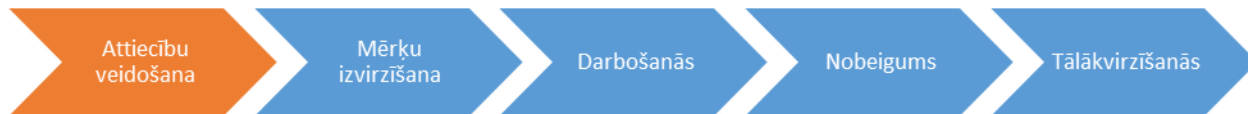
<p>Prasmju attīstība</p>	<p>Mentoringa, kas tiek koncentrēts uz prasmju attīstību, palīdz pieredzes pārņēmējiem apgūt īpašas prasmes, lai attīstītu sevi un veicinātu viņa progresu karjerā.</p>
---------------------------------	---

<p>Mērķu izvirzīšana/ karjeras plānošana</p>	<p>Mentoring, kas tiek koncentrēts uz mērķu izvirzīšanu un karjeras plānošanu, palīdz pieredzes pārņēmējiem noteikt savus profesionālos un personiskos mērķus, kā arī domāt par viņa ilgtermiņa karjeras ceļu.</p>
<p>Problēmu risināšana</p>	<p>Mentoring, kas tiek koncentrēts uz problēmu risināšanu, palīdz pieredzes pārņēmējiem attīstīt kognitīvās spējas, lai stiprinātu garīgo procesu problēmu atklāšanā, analizēšanā un risināšanā, lai pārvarētu šķēršļus. Aktivitātes piemērs šim mentoringa mērķim būtu identificēt reālu problēmu ar pieredzes pārņēmēju un pēc tam kopā rast risinājumu, kā arī pārrunāt katras izvēles plusus un mīnus.</p>
<p>Tīklošanās</p>	<p>Mentoring, kas tiek koncentrēts uz sadarbības veidošanu, palīdz pieredzes pārņēmējiem paplašināt profesionālos sakarus. Darbības piemērs šāda veida mērķiem būtu mentoram un pieredzes pārņēmējam kopā apmeklēt profesionālu konferenci vai pasākumu.</p>

Gan mentoringa mērķis prasmju attīstīšanai, gan tīklošanās, jeb kontaktu veidošana ar citiem speciālistiem ir balstīts uz savstarpēju attiecību veidošanu un darbošanos konkrēto mērķu sasniegšanai, kas ietver visus mentoringa posmus.[28]

1.2.1 Mentoring - attiecību veidošana

Uzsākot mentoringu, neatkarīgi no tā vai tas ir formālas vai neformālas programmas ietvaros ļoti būtisks ir pirmais mentoringa posms – **attiecību veidošana** (*skat. 5. attēls*), kas noteiks turpmāko mentoringa gaitu.



5. attēls. **Mentoringa pirmais posms – attiecību veidošana**

Mentoringa pirmais posms - attiecību veidošana, ir sagatavošanās mentoringa procesam, ko var uzskatīt arī par savstarpēju atklāšanas procesu. Tā kā katras mentoringa attiecības ir unikālas, mentoram un pieredzes pārņēmējam ir nepieciešams laiks, lai veidotu attiecības, iesaistoties sarunās, iepazīstot vienu otru. Lai nodibinātu produktīvas mentoringa attiecības, ir svarīgi skaidri pateikt abiem iesaistītajiem gan cerības, gan vienu otru lomu šajās attiecībās. Mentors šajā posmā var arī izpētīt savu personīgo motivāciju un gatavību mentorēt konkrēto personu un novērtēt savas mentoringa prasmes, lai noteiktu jomas, kurās varat mācīties un attīstīties. [47]

Neformāla mentoringa attiecību veidošanās posmā, viens no ieteikumiem, kad pieredzes pārņēmējs var izvēlēties sev mentoru, ir iegūt priekšstatu par mentora iepriekšējo pieredzi, cik ilgi viņi darbojas šajā profesijā, specializācijā, kāda veida izaugsme viņiem ir bijusi. Ieteikums, iegūstot priekšstatu par mentoru, ir neņemt tikai atsauksmes kā galveno atsauci, savai izvēlei par labu vai sliktu mentoringa attiecību veidošanai, tā vietā izdarīt savus secinājumus, lai pārliecinātos, ka tiek izdarīta labākā izvēle. Pieredzes pārņēmējam ir svarīgi strādāt ar kādu, kurš ir bijis tur, kur atrodas pieredzes pārņēmējs šobrīd.

Attiecību veidošanas posms tiek balstīts uz komunikāciju, kas ir veiksmīgas sadarbības priekšnoteikums, veidojot godīgas attiecības, kas balstās uz uzticēšanos. Apņemšanās ir pamats, lai partnerība darbotos. Mentoram jābūt atvērtam, tiešam un godīgam, un jāsniedz objektīva perspektīva. Labs mentors arī izaicina un mudina pieredzes pārņēmējus iziet ārpus savas komforta zonas un uzņemties paredzamos riskus. Ir ļoti svarīgi izveidot stabilus partnerības pamatus uzticības un uzticamības nodibināšanai un skaidri saprast attiecīgos mērķus un cerības. Tik spēcīgu pamatu var izveidot, abpusēji pārrunājot visus iespējamus šķēršļus, jautājumus un bažas.

Cieņai starp mentoru un pieredzes pārņēmēju ir jābūt vienam no vissvarīgākajiem faktoriem, lai noteiktu labu profesionālo attiecību panākumus. Savstarpēja cieņa noved pie skaidrākām robežām, kas uztur profesionālas attiecības, un mentoringa process norit pareizā virzienā.

Svarīgs ir arī skaidrs priekšstats par attiecīgajām lomām, kā arī jāapzinās skaidri izteikti vai slēpti aizspriedumi, kas potenciāli varētu ietekmēt attiecības. Atklātība no mentora puses pieredzes pārņēmējam var būt pamudinājums, uzticēties, un uztvert mentoru kā atbalstu turpmākajā procesā. Atklāta saruna starp mentoru un pieredzes pārņēmēju ir iespēja, kā abiem izprast ne tikai sadarbības formu, bet arī mentora lomu – atbalsts, draugs, aizstāvis utt.

Pārrunājot mentora un pieredzes pārņēmēja lomas, ir jāatceras, ka mentora loma ir sniegt norādes, iedrošinājumu un atbalstu, savukārt pieredzes pārņēmēja uzdevums ir lūgt palīdzību, kad tas ir nepieciešams, vienoties par darba kārtību, izveidot skaidras saziņas līnijas, uzturēt kontaktus un mācīties. Tomēr ne visas šādas attiecības ir auglīgas. Šajā gadījumā ir svarīgi arī novērtēt un novērtēt, vai mērķi un cerības tiek sasniegti un vai mentoringa process ir produktīvs. Skaidra, atklāta, godīga komunikācija palīdzēs gan mentoram, gan pieredzes pārņēmējam noteikt, vai attiecības ir ritējušas veiksmīgi un vai tās ir jānoslēdz. Lai arī daudzas mentoru-pieredzes pārņēmēju attiecības var izvērsties draudzībā vai kolēģu attiecībās. [47]

Iesākumā mentoringa attiecību veidošanas fāzē ir jāuzdod viens būtisks jautājums - kāpēc dažas mentoringa attiecības izdodas, bet citas nē. Kā vieni no galvenajiem iemesliem tam, vai mentora un pieredzes pārņēmēja attiecības veidosies veiksmīgi vai neveiksmīgi, tiek saistītas ar mentora cerībām un pieeju mentoringam. Lielākajā daļā mentoringa attiecību, kuras neizdevās, tika novērota mentora pārliecība par to, ka jau mentoringa sākumā pieredzes pārņēmēju jānudina mainīties. Gandrīz visu veiksmīgo attiecību gadījumos mentori uzskatīja, ka viņu uzdevums ir atbalstīt pieredzes pārņēmēju, palīdzēt viņam augt un attīstīties. Viņi sevi redzēja kā draugu. [14]

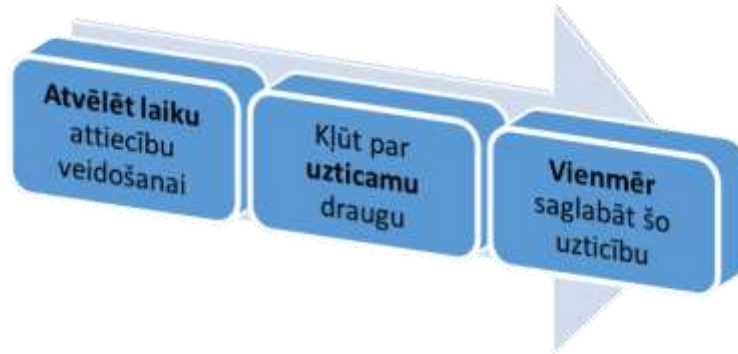
Mentori var sniegt ne tikai atbalstu, viņi var palīdzēt noteikt robežas, kā arī var sniegt objektīvu informāciju. Šīs attiecības vērtīgas ir ne tikai pieredzes pārņēmējam, bet arī ļoti noderīgas mentoram. Mentoram ir ne tikai gandarījums kādu atbalstīt un redzēt, kā viņš attīstās un kļūst veiksmīgs, bet šīs mentoringa attiecības var arī ļaut mentoram pārvērtēt viņa pašu darba praksi un lēmumus, un tas, iespējams, var raisīt arī jaunas idejas un sadarbības veidus. [3]

Attiecību veidošana sākotnēji nozīmē, ka nepieciešams noskaidrot, vai mentors un pieredzes pārņēmējs var sadarboties, kas sevī ietver gan abu iesaistīto vērtību precizēšanu, gan personisko atšķirību apzināšanu. Neatkarīgi no mentoringa formas – formāla organizācijas programma vai neformāla, brīvi veidojot mentoringa attiecības, attiecību veidošanas posmā ir jāsaprot, vai starp iesaistītajiem (mentoru un

pieredzes pārņēmēju) var veidoties ilgstošas, uzticīgas, atbalstošas attiecības, pārejas periodos mācot/mācoties un radot drošu vidi. [5] Šajā posmā ir svarīgi apzināties, vai tās būs uzticības pilnas attiecības, kad gan mentors, gan pieredzes pārņēmējs varēs brīvi dalīties savos priekšstatos, bažās, gaidās un citās izjūtās, kas saistītas ar mentoringa procesu. Lai to apzinātos, jau sākotnējā sarunā ir jāvienojas par mentoringa nolūku un sadarbības formu, precizējot vēlmes un lomas visiem iesaistītajiem. Sākotnējā tikšanās mentoram ar pieredzes pārņēmēju ir saruna, lai sastādītu turpmākās rīcības plānu, kas ir pieņemams visiem iesaistītajiem. Piemēram, Bostonas slimnīcas mentoringa plānā tiek norādīts, ka pirmajā un otrajā tikšanās reizē pieredzes pārņēmējam ar mentoru jāpārrunā savi īstermiņa un ilgtermiņa profesionālie mērķi. Pieredzes pārņēmējam, strādājot kopā ar mentoru, tiek izstrādāti soļi šo mērķu sasniegšanai ar laika grafiku. Šo pirmo tikšanos laikā pieredzes pārņēmējam iesaka apsvērt un ar mentoru pārrunāt prasmju jomas, kurām nepieciešami papildu mentori, piemēram, kādas prasmes ir jāapgūst vai jāuzlabo. Sākotnējā sarunā rekomendē kopīgi ar mentoru vienoties par sadarbības formu, tikšanos biežumu, kas var mainīties atkarībā no indivīdu vajadzībām. Mijiedarbība var būt gan attālināta komunikācija, gan tieša kontakta.

Attiecību veidošanas posms ir brīdis, kad, pirms sastādīt turpmāko mentoringa procesa plānu pieredzes pārņēmēja un mentora sadarbībai, ir jāpārrunā ne tikai gaidas no mentoringa procesa, bet arī iepriekšējā pieredze, kas var ietekmēt mentoringa procesu. Godīga un savstarpēji atklāta saruna gan par mentora un pieredzes pārņēmēja iepriekšējo veiksmīgo un neveiksmīgo pieredzi, gan visu iesaistīto turpmākajām gaidām, ir virziens uz sadarbību, kur iesaistītajiem ir cieņa vienam pret otru un atklātība visos mentoringa posmos, pārrunājot gan sasniegumus, gan arī neveiksmes.

Jau attiecību veidošanas fāzē mentoram ir jāapzinās, ka viņam sadarbībā ar pieredzes pārņēmēju visā mentoringa posmā ir jāatvēl laiks, kad pārrunāt ar pieredzes pārņēmēju viņa veiksmes un neveiksmes mentoringa procesa ietvarā, viņa sasniegumus un jaunus izaicinājumus turpmākajos posmos. Izveidojot attiecības un iegūstot savstarpēju uzticību, tā ir jāuztur viņu attiecībās visā mentorina procesa laikā un arī pēc formālās programmas beigām, kad pieredzes pārņēmējs var droši pārrunāt ar mentoru viņam aktuālās tēmas. (*skat. 6. attēls*)



6. attēls. Attiecību veidošanas priekšnoteikumi

Jau mentoringa procesa sākumā ir jāvienojas par laiku kad/ cik bieži un veidu kā pieredzes pārņēmējs sadarbosies ar mentoru. Ja mentors ar pieredzes pārņēmēju jau attiecību veidošanas fāzē par to nevienojas, tad iespējams, ka mentoringa var būt neefektīvs, jo mentoram un pieredzes pārņēmējam var būt atšķirīga izpratne un gaidas par tālāko mentoringa norisi.

Lai mentoringa laikā īstenotos šie izvirzītie punkti, mentoram ar pieredzes pārņēmēju ir jānorāda attiecību robežas, kā arī jāpārrunā, ko mentors un pieredzes pārņēmējs sagaida viens no otra.

Mentoringa attiecībās, kā jau iepriekš minēts var būt gan veiksmes stāsti, gan neveiksmīgas sadarbības modelis, tomēr ir daži aspekti, kas var uzlabot mentoringa attiecības (*Skat. 4. tabula*):

4. tabula

Mentoringa attiecības uzlabojoši aspekti

<p>Izprast personīgās vēlmes</p>	<p>Mentoringa attiecības ir personīgas un bieži pieredzes pārņēmējam ļoti svarīgas, kad ir būtiski iepazīt savu mentoru individuālā un personīgā līmenī, uzzinot par viņu cerībām, sapņiem un mērķiem, kas pārsniedz viņu pašreizējos karjeras lēmumus.</p>
----------------------------------	---

Atzīstiet interešu konfliktus	Jāapzinās sava loma mentoringā un jānovērtē, vai nepastāv interešu konflikts. Novērtējiet savu emocionālo līdzdalību un jautājiet sev, vai ir kāds emocionāls punkts, kas var ietekmēt sadarbību. Ja pastāv potenciāls interešu konflikts, izvērtējot situāciju un novērtējot savas personiskās vajadzības un kontaktus, atrodiat pieredzes pārņēmējam mentoru, kurš viņa vajadzībām ir labāk piemērots.
Atvērti jautājumi	Atvērtu jautājumu uzdošana ļaus pieredzes pārņēmējam pašam pārdomāt situācijas un pārdomāt dažādas izvēles vai rīcības un pieņemt lēmumu.
Uzklausīšana	Pieredzes pārņēmējs gūst labumu no tā, ka labs mentors viņu uzklausa, ļauj viņam atklāti paust savas domas un idejas. Dalīšanās savās bažās ar mentoru palīdzēs pieredzes pārņēmējam izvērtēt iespējamo rīcību.
Jauns skatījums	Mentors pieredzes pārņēmējam var sniegt jaunu skatījumu uz kādu jautājumu, sniegt objektīvu atgriezenisko saiti. Viņš var arī palīdzēt pieredzes pārņēmējam saprast, ko citi varētu domāt par situāciju.
Meklējiet jaunu pieredzi	Mentors meklē iespējas vai rada situācijas, kurās pieredzes pārņēmējs var iesaistīties, lai apgūtu jaunas lietas, neatkarīgi no tā, vai tas ir darbs, sarunas, pētniecības iespējas, stipendija vai vadības iespējas. Pieskaņojiet jauno izpratni par viņu personiskajām interesēm ar jaunajām iespējām.
Atsauksmes	Ne visas atsauksmes ir noderīgas. Mentors to saprotot, sniedz atgriezenisko saiti tādā veidā, kas palīdzēs pieredzes pārņēmējam gūt ieskatu kādas prasmes tālāk attīstīt. Mentors paskaidrojot, par ko vēlētos runāt, sarunā ar pieredzes pārņēmēju izceļ ieguvumus no mentoringa laikā paveiktā.

Veidojiet pārlicību	Veidojot pieredzes pārņēmēja pārlicību par sevi, ir jāatzīmē sasniegumus, kurus viņš pats, iespējams, ir aizmirsis. Atgādiniet viņam par pozitīvajiem sasniegumiem, ko viņš ir paveicis. Atcerieties svinēt viņu panākumus mentoringa laikā.
Kopīgojiet personīgo pieredzi	Mentors var izvēlēties stāstus no personīgās pieredzes. Mentors dalās ar šiem stāstiem, dalās ar savām kļūdām un neveiksmēm, lai sniegtu iespēju mācīties. Dalīšanās ar šķēršļiem un neveiksmēm palīdzēs pieredzes pārņēmējam apzināties gaidāmos izaicinājumus.
Piedāvājiet padomus pēc pieprasījuma	Ļaut pieredzes pārņēmējiem pārrunāt situāciju un palīdziet viņam pārdomāt situāciju, uzdotot atvērtus jautājumus, lai noskaidrotu dažādu darbību sekas, tas viņam palīdzēs iemācīties pašam pārdomāt jautājumus un uzticēties savam spriedumam, kas ir gan vērtīgas dzīves prasmes. Pēc tam, ja jums jautā, sniedziet padomu

Mentoringa attiecību aspekti ir savstarpējas sadarbības iespējas, kas var uzlabot iesaistīto (mentora un pieredzes pārņēmēja) izpratni par procesu un vienam par otru. [4]

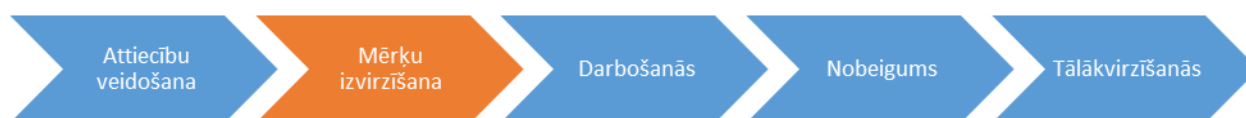
Pirms mērķu un uzdevumu izvirzīšanas mentoram ar pieredzes pārņēmēju ir jāpārrunā pieredzes pārņēmēja iepriekšējā darba pieredze un arī specifiskās prasmes. Ņemot vērā, ka pieredzes pārņēmējs var būt ar dažādu iepriekšējo darba pieredzi, tālākā mentoringa mērķu un uzdevumu uzstādīšana un formulēšana var būt atšķirīga, pieredzes pārņēmējam individuāli pielāgota, jo pieredzes pārņēmējs, kuram nepieciešams mentors var būt kā iesācējs profesijā vai pieredzējis darbinieks, kurš mainījis darbu un viņai nepieciešams atbalsts, papildus zināšanas un sadarbības iemaņas.

1.2.2 Mentorings - mērķu izvirzīšana

Otrā mentoringa fāze ir **mērķu izvirzīšana**, tās ir savstarpējas sarunas, kas ir attiecību darba fāze - laiks, kad mentors un pieredzes pārņēmējs vienojas par mācīšanās mērķiem un nosaka mentoringa saturu un procesu. Šajā posmā mentors ar pieredzes pārņēmēju izvirza mērķus un izveido darba plānu. Sarunu fāzes pamatā ir kopīgas izpratnes veidošana par pieņēmumiem, cerībām, mērķiem un vajadzībām. Tas

ietver sarunu par dažiem jautājumiem mentoringa attiecībās - svarīgām tēmām, piemēram, pamatnoteikumiem, konfidencialitāti, robežām un „jūtīgajiem punktiem” – sensitīvajām tēmām, kuri bieži netiek pieminēti mentoringa sarunās, jo partneriem ir grūti runāt par šiem jautājumiem. Šādi, nosakot robežas, tiek izveidots stabils pamats uzticības veidošanai starp mentoru un pieredzes pārņēmēju. [47]

Pēc attiecību veidošanas fāzes, kad mentors un pieredzes pārņēmējs ir vienojušies par sadarbības veidu un formu un pirms uzsākt darbošanos mentoringa ietvaros, ir būtiski apzināties darbošanās virzienus un izvirzīt mērķus to termiņus, rezultāta sasniegšanai. Pēc tam, kad mentors ar pieredzes pārņēmēju ir vienojušies mentoringa procesa plānu un vēlamu norises gaitu, tad ir jāizvirza mērķi, kas ir mentoringa procesa nākamais solis, pēc attiecību veidošanas posma. (*skat. 7. attēls*)



7. attēls. Mentorings otrais posms – mērķu izvirzīšana

Pieredzes pārņēmējs, atnākot uz tikšanos ar mentoru, var būt jau ar paša izvirzītiem mērķiem, kas iespējams nav garš saraksts, bet tikai uzmetums mērķiem, kurus pārrunāt ar savu mentoru, kā arī pieredzes pārņēmējs mērķus var izvirzīt kopā ar mentoru.

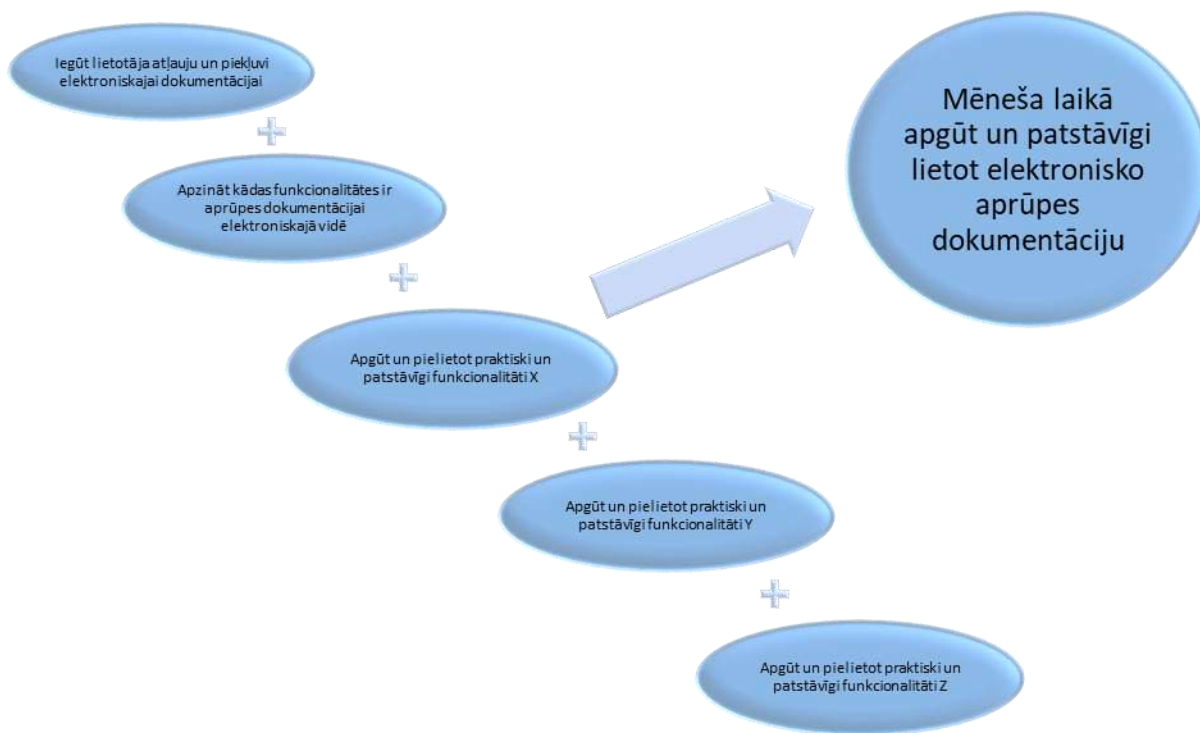
Arī mentoram sākotnējās sarunās ir vērtīgi, ka viņš pieredzes pārņēmējam atklāj savu vēlamu mērķu sarakstu, kas ir iespējamie punkti, kuriem varētu pievērsties mentoringa attiecību laikā. Pieredzes pārņēmējs kopā ar mentoru var samazināt savu plašo vēlmju sarakstu līdz atbilstošam mentoringa mērķu skaitam. Ko nozīmē "piemērots"/ "atbilstošs"? Tas atkarīgs no tā, cik garš ir vēlmju saraksts, jo jūs nevarat veltīt sevi visiem mērķiem nākamajos mēnešos. Pat ja vēlmju saraksts ir īss, var rasties problēma, jo kaut kas ir tik darbietilpīgs, ka tas kļūst par jūsu mentoringa attiecību centrālo punktu.

Mērķi ne vienmēr līdz mentoringa procesa beigām paliek tādi paši, kā sākotnējā posmā tie ir izvirzīti, jo mainās prioritātes un līdz ar to arī mērķi. Var arī būt, ka dažus mērķus izdodas sasniegt ātrāk nekā gaidīts, bet var būt tieši pretēji. Ja mērķi ir jāpielāgo vai jāmaina, pieredzes pārņēmējs to dara sadarbībā ar savu mentoru.

Mentoringa mērķu panākumi nav atkarīgi no tā, cik daudz mērķu ir veiksmīgi sasniegti un atzīmēti sarakstā, bet gan panākumi slēpjas tajā, cik labi jūs piepildāt katru mērķi. Labāk ir sasniegt tikai 3 mērķus pēc iespējas labāk, nekā ātri sasniegt 6 mērķus, lai tikai varētu atzīmēt, ka tas ir sasniegts. [48]

Izvirzītie mērķi var būt sasniedzami gan īsā termiņā, gan ilgtermiņā. Dažreiz mērķus, kurus izvirza, nav viegli sasniegt īsā laikā, tad tos var definēt kā ilgtermiņa mērķus, kuru ietvaros tiek izvirzīti apakšmērķi, kas ir atskaites punkti, kurus sasniedzot notiek virzība galvenā mērķa sasniegšanai. Atskaites punkti ir arī ideāls laiks, lai pārvērtētu savu gala mērķi.

Piemēram, uzstādot mērķi, kas jāsasniedz mēneša laikā, šo laika periodu var izdalīt ar mazākiem mērķiem, kurus sasummējot var sasniegt lielo mērķi, t.i., katrs apakšmērķis ir solis uz lielā (galvenā) mērķa sasniegšanu. Katrs no šiem apakšmērķiem, kurš tiek sasniegts, ir liecība gan mentoram, gan pieredzes pārņēmējam, ka notiek virzība mērķa sasniegšanai. (skat. 8. attēls)



8. attēls. Ilgtermiņa mērķa sadalīšana posmos

Lielākoties precīzi izvirzīti mentoringa mērķi palīdz noteikt virzienu karjerā, kā arī skaidrāku mērķa izjūtu. Skaidru mērķu noteikšana var palīdzēt koncentrēties uz konkrēto uzdevumu un motivēt.

Koncentrējoties uz kāda mērķa sasniegšanu un skaidri definējot mērķi, tas ir kā karte, kas parāda, cik ilgs laiks jums ir plānots mērķa sasniegšanai un kas gala rezultātā ir jāsasniedz. Ja iztrūkst kādas no šīm mērķa definējuma sadaļām, tad ir risks, ka mērķa sasniegšana var paildzināties, t.i., nav skaidrs kāds laika grafiks bija atvēlēts, vai arī pēc kāda laika, kad ir notikusi kādas lietas apguve, nav skaidrs vai ir sasniegts vēlamais rezultāts. Kā arī mērķu definēšanā dod iespēju novērtēt jau esošās profesionālās stiprās puses, kā arī iemaņas, kas joprojām ir jāattīsta vai jāapgūst.

Izvirzot un definējot mērķus ir būtiski to izdarīt precīzi, nosakot gan to, kas ir jāsasniedz un kā sasniegto varēs "izmērīt" - ir vai nav sasniegts vēlamais rezultāts, gan to, cik ilgs laiks tam tiek ieplānots un cik nozīmīgi ir sasniegt izvirzīto mērķi.

Mērķi var izvirzīt, pamatojoties uz SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound*) principu. Tas nozīmē, ka izvirzot mērķi, tam jābūt:

- specifiskam (*specific*), t.i., konkrēti formulētam;
- mērāmam (*measurable*) t.i., jābūt noteiktam lielumam vai sasniegumam uz ko jātiecas;
- sasniedzamam (*achievable*) t.i., lai tas būtu racionāls un reāli sasniedzams;
- nozīmīgam (*relevant*) t.i., apzināties tā nozīmību;
- noteiktā laikā paveicamam (*time-bound*) t.i., jānosaka laiks, kurā iecerēto izpildīt. (*Skat.5. tabula*)

5. tabula

SMART kritēriji

S	<i>Specific</i>	Konkrēts	Kas tiks paveikts? Kādas darbības jūs veiksiet?
M	<i>Measurable</i>	Izmērāms	Kādi dati liecinās par mērķa sasniegšanu?

A	<i>Achievable</i>	Sasniedzams	Vai mērķis ir izpildāms? Vai jums ir nepieciešamās prasmes un resursi?
R	<i>Relevant</i>	Reālistisks	Kā mērķis tiek saskaņots ar plašākiem mērķiem? Kāpēc rezultāts ir svarīgs?
T	<i>Time – Bound</i>	Terminēts	Kāds ir mērķa sasniegšanas termiņš?

SMART mērķu izvirzīšana ir domāta, lai risinātu visus galvenos darba pienākumus. Atcerieties, ka mērķi ir vērsti uz uzmanības un resursu koncentrēšanu, uz to, kas ir vissvarīgākais, lai jūs varētu veiksmīgi sasniegt savas prioritātes. SMART mērķi ir jūsu ikdienas darba mērķi (*skat. 9. attēls*). Izplatītākie mērķu veidi:



9. attēls. Mērķu veidi

Definētie mērķi ir vērsti uzmanības un resursu koncentrēšanai uz to, kas ir vissvarīgākais, lai varētu veiksmīgi sasniegt rezultātu. [44]

Šādi, dažādos aspektos konkretizējot un precīzi raksturojot sasniedzamo mērķi, uz to iespējams virzīties daudz tiešāk un mērķtiecīgāk. Pretējā gadījumā, nosakot ļoti vispārīgus un nekonkrētus mērķus, ir risks zaudēt fokusu un kontroli pār to, kā norit virzīšanās pretī iecerētajiem rezultātiem un vai gala rezultātā mērķis tiks sasniegts.

Neatkarīgi, vai mērķis ir īstermiņa vai ilgtermiņa, izvirzot mērķus, tie ir jādefinē maksimāli precīzi, lai varētu sekot mērķa sasniegšanai. Mērķa izvirzīšanas laikā var palīdzēt atbildes uz “K” jautājumiem. (Skat. 6. tabula)

6. tabula

“K” jautājumi

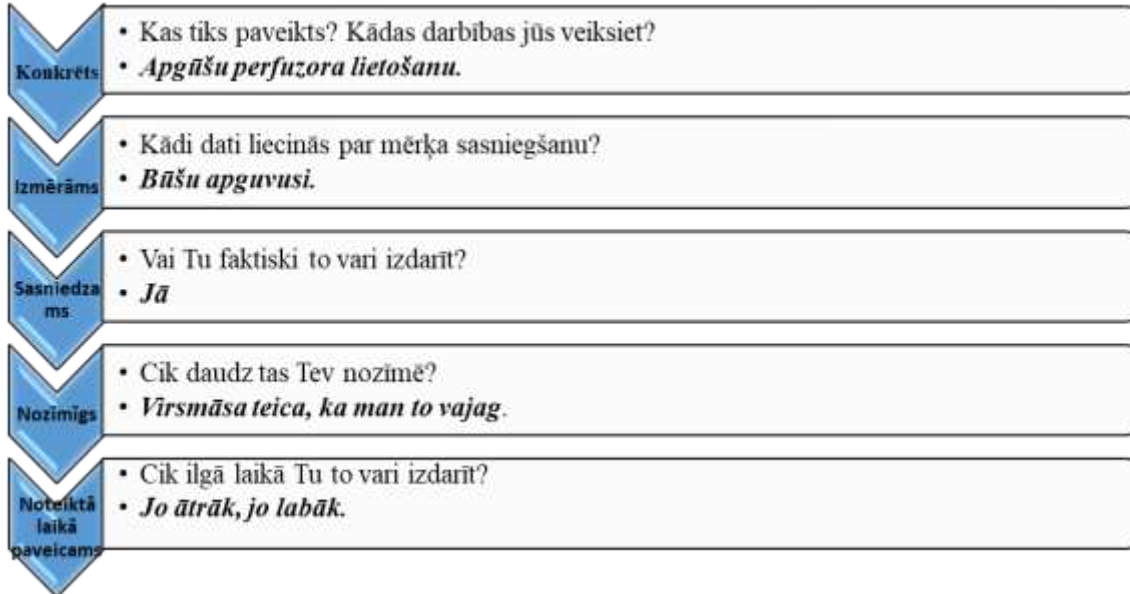
Kurš	pārdomāt, kurš jāiesaista mērķa sasniegšanā
Kas	padomāt tieši par to, ko mēģināt paveikt, un nebaidīties iegūt ļoti detalizētu informāciju
Kad	noteikt laika grafiku
Kur	šis jautājums ne vienmēr tiek atbildēts, it īpaši, ja tiek nosprausti personīgi mērķi, bet, ja ir kāda vieta vai attiecīgs notikums, tad identificēt to.
Kādi	nosakiet saistītos jautājumus šķēršļi vai prasības. Šis jautājums var būt noderīgs, izlemjot, vai mērķis ir reāls
Kāds	kāds ir mērķa iemesls? Kāds ir mērķis darbiniekiem? Atbilde, iespējams, būs pēc uzņēmuma attīstības vai karjeras attīstības principiem


Nosakot mērķi un precizējot, ko vēlam sasniegt, ir svarīgs mērķa definējums, kur norādīt gan to, kas ir jāsasniedz, gan to kā apzināt, vai izvirzītais mērķis ir sasniegts. Mērķa izvirzīšanas laikā izmantotie „K jautājumi” nav detalizēts saraksts ar to, kā iegūt rezultātu, tomēr tie liek padomāt gan par termiņiem, gan par nepieciešamajiem resursiem, gan par iemesliem, kāpēc tas ir jā dara. [44]

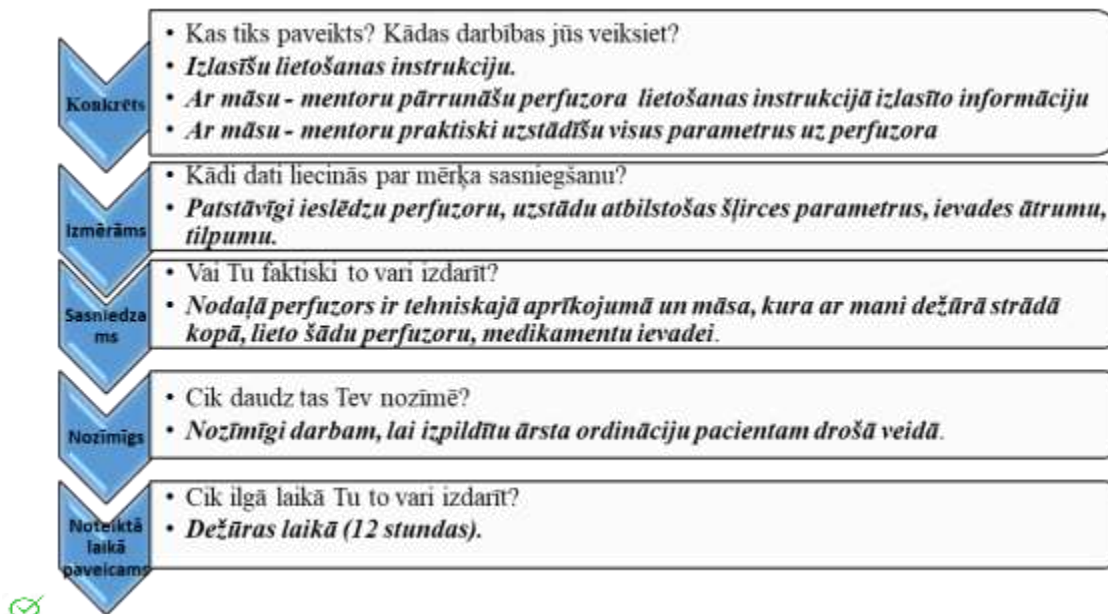
Konkrēts mērķis ir daļa no sasnieguma, jo, nosakot gan darbības mērķa sasniegšanai, gan sasniegtā rezultāta mērīšanas iespējas, gan laiku, kurā tas ir jāsasniedz un sasnieguma nozīmību ir skaidri pateikts kas un cik ilgā laikā ir jāsasniedz

Piemērs mērķa izvirzīšanai:

 ***Apgūt perfuzora lietošanu***

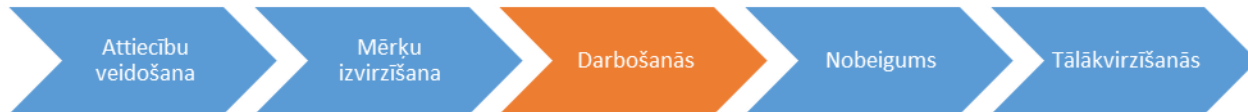


 ***Šīs dežūras laikā apgūt nodaļā pielietotā perfuzora uzstādāmos ievades parametrus un spēt patstāvīgi nodrošināt pacientam medikamenta ievadi ar perfuzoru, uzstādot šļirces tipu, ievades ātrumu vai ilgumu un ievades tilpums pēc ārsta ordinācijas***



1.2.3. Mentorings - darbošanās posms

Kad mentors ar pieredzes pārņēmēju ir vienojušies par sadarbības veidu un izvirzījuši mērķus, lai mentoringa procesu efektīvizētu, sākas darbošanās posms, kas ir sadarbība mentoram ar pieredzes pārņēmēju, lai izvirzītos mērķus sasniegtu. (*skat. 10. attēls*)



10. attēls. Mentorings trešais posms – darbošanās

Trešā fāze mentoringā ir **darbošanās**, kuras laikā tiek nodrošināta izaugsme, tā ir mācīšanās attiecību darba fāze, kad notiek lielākoties kontakti starp mentoringa partneriem. Lai arī pieredzes pārņēmēji ir gatavi mācīties un attīstīties, viņi ir arī visneaizsargātākie pret šķēršļiem, kas var veicināt neizdošanos - pat tad, ja šķēršļi un mērķi ir skaidri formulēti. Mentora loma šajā posmā ir atvieglot mācīšanos, izveidojot un uzturot atvērtu un atbalstošu mācību klimatu un nodrošinot pārdomātu, savlaicīgu, atklātu un konstruktīvu atgriezenisko saiti. [47]

Darbošanās posms mentoringā ir etaps, kurā ir definēti mērķi, to sasniegumu izmērīšanas iespējas un uzstādīti termiņi mērķu sasniegšanai, tas ir arī etaps pirms mentoringa nobeiguma. Tādējādi darbošanās laikā ir būtiski izvērtēt izvirzītos mērķus un kā veicas ar to sasniegšanu. Lai tas būtu izdarāms veiksmīgi, darbošanās posms ir cieša sadarbība starp mentoru un pieredzes pārņēmēju, lai apzinātu mentoringa procesa virzību.

Mentoringa procesa laikā pieredzes pārņēmējs iegūst un attīsta iemaņas. Pieredzes pārņēmējs sāk kā iesācējs un iegūst pieredzi, mācoties un sazinoties ar savu mentoru, pēc tam pieredzes pārņēmējs progresē un iegūst pietiekamas prasmes, lai kļūtu par praktizējošu ekspertu un vēlāk jau par mentoru.

Darbošanās posmā ir svarīgi atcerēties to, ka mentorings ir partnerattiecības starp mentoru kā skolotāju un pieredzes pārņēmēju kā personu, kura apgūst ko jaunu. Kā pieaugušie izglītojamie, pieredzes

pārņēmēji ir atbildīgi par savu mācīšanos un izturēšanos. Būdami skolotāji, mentori darbojas kā mācību virzītāji vai veicinātāji. [21]

Mentoringa darbības metodes ir plašas. Būtiski jau attiecību sākuma posmā mentoram ar pieredzes pārņēmēju pārrunāt iespējamās metodes. Daži mentori ievēro stingru tikšanās grafiku ar mērķiem, uzdevumiem, izpēti un noteiktām cerībām un gaidām. Viņi paredz problēmas un vada pieredzes pārņēmējus caur izaicinājumiem.

Piemēram., jauns darbinieks tika norīkots veikt hemodialīzi jaundzimušajam. Procedūru jaunais darbinieks nebija patstāvīgi veicis, tādēļ šo darbību viņa izpildīja ar mentora palīdzību. Pieredzējušais darbinieks sadarbojās ar jauno darbinieku visā procesa posmā no sākuma līdz beigām. Šajā situācijā mentors nodrošināja klīnisko uzraudzību, esot klāt pieredzes pārņēmējam, kamēr viņa veic pacienta ārstniecības un/vai aprūpes darbības, mentors dalījās savā pieredzē, kāda viņam ir bijusi saistībā ar konkrētās darbības izpildi un tādējādi samazināja ar procedūru saistīto risku, jo tika pārrunāta veicamā darbība un mentora klātbūtne radīja drošības sajūtu pieredzes pārņēmējam, kā arī samazināja riska iespējamību, jo mentors novērojot varēja iesaistīties, ja būtu bijusi tāda nepieciešamība..

Var aprakstīt trīs mentoringa modeļus, kas ļauj mentoriem novērtēt pieredzes pārņēmēja profesionālās darbības jomu un akadēmiskās iespējas:

- Pirmais modelis apraksta mentoru kurš uzdod jautājumus, lai pieredzes pārņēmējam radītu plašākam redzējumam par konkrētu tēmu. Piemēram, mentors varētu palūgt pieredzes pārņēmēju aprakstīt Dauna sindroma patofizioloģiju pacientiem un šīs pacientu grupas aprūpi.
 - Otrais modelis paredz mācību uzdevumu došanu pieredzes pārņēmējam.
 - Trešais modelis nosaka, ka pieredzes pārņēmējs mācās un novēro darbību, kā arī veic piezīmes.
- [41]

Darbošanās posms nozīmē savstarpēju izaicinājumu gan mentoram, gan pieredzes pārņēmējam, jo šajā posmā notiek abpusēja mācīšanās, kas sevī ietver abpusēju valdošo uzskatu izaicināšanu. Tā ir iedziļināšanās jautājumos, pieņemot citu viedokli un šo etapu izmantojot lai mācītos. Arī mentoram katrs mentoringa process ir iespēja mācīties un pilnveidot sevi.

Darbošanās etaps ir intensīvs mentora un pieredzes pārņēmēja savstarpējas mijiedarbības periods, un tas ir laiks, lai attīstītu lēmumu pieņemšanas spējas un iegūtu profesionālu kompetenci. Darbošanās stimulē, izaicina un veicina pieredzes pārņēmēju asimilēt zināšanas un darboties kā neatkarīgiem profesionāļiem. Pastāv tieša korelācija starp pieredzes pārņēmēju vajadzībām un darbošanās intensitāti, tāpēc darbošanās temps dažādās attiecībās ir atšķirīgs.

Darbošanās posmā ir vairākas būtiskas sadaļas, kas jāņem vērā, lai nodrošinātu efektīvu virzību uz rezultātu., darbošanās posma virzienus var sadalīt 6 apakškategorijās (*Skat. 7. tabula*). [19]

7. tabula

Darbošanās posma virzienu apakškategorijas

<p>Navigācija darbavietā</p>	<p>Mentori uzņem pieredzes pārņēmējus darba vidē, iepazīstina viņus ar komandu, nodrošina iekļaujošu profesionālo darba vidi un palīdz pieredzes pārņēmējam sazināties ar citiem ārstniecības komandas darbiniekiem. Mentori palīdz pieredzes pārņēmējam asimilēties un izprast darba kontekstu un kultūru.</p>
<p>Informācija par pagātņi</p>	<p>Mentori dalās savā profesionālajā pieredzē un darba vides vēsturē. Mentori dalās ar savu pieredzi par klīniskajiem vai citiem izaicinājumiem darba vietā, mēģinot sagatavot pieredzes pārņēmējus, lai izvairītos no nevajadzīgas cīņas. Dzirdot par mentoru pagātnes sasniegumiem un cīņām, pieredzes pārņēmēji var uzzināt, kā veiksmīgi vadīt līdzīgas klīniskās vai darba situācijas. Pieminot pagātņi, mentori palīdz pieredzes pārņēmējiem arī saprast, kā pagātnes notikumi ir ietekmējuši pašreizējo darba vietas politiku vai procedūras. Izpratne par darba vides vēsturi palīdz pieredzes pārņēmējiem izprast pašreizējās politikas pamatojumu, sniedzot pieredzes pārņēmējiem skaidru priekšstatu par pagātnes notikumiem un liekot viņiem nākotnē izcelties kā vadītājam.</p>

Atbalstīšana	<p>Atbalstīšana ir būtiska mentoringa dimensija, kurā mentors rūpējas par pieredzes pārņēmēju, vienlaikus nodrošinot, ka darba vides apstākļi veicina mācīšanos, mazinot kļūdu pieļaušanu iespējas, kā arī risku uzņemšanos un problēmu risināšanu. Atbalstīšana ņem vērā pieredzes pārņēmēju emocionālās un drošības vajadzības. Atbalstīšana ietver atgriezeniskās saites gūšanu, atceroties, ka mentoru atsauksmes ir konstruktīvas.</p> <p>Mentors pasargā pieredzes pārņēmēju no citiem, kas varētu pazemot, iebiedēt, tiesāt vai kā citādi kavēt pieredzes pārņēmēju profesionālo izaugsmi un konfidencialitātes lēmumu, tas ietver arī pieredzes pārņēmēju aizsardzību no nereālistiskiem pacienta uzdevumiem un neatbilstošiem darba pienākumiem. Mentors arī iesaistās vai prasmīgi pārvalda situācijas, kas potenciāli satrauc pieredzes pārņēmēju. Mentors iesaistās, vispirms risinot vissteidzamākos jautājumus, piemēram, nodrošinot pacientu drošību, pasargājot pieredzes pārņēmēju no nosodījuma un pēc tam pievēršoties problēmas saknei. Rezultātā mentora iesaistīšanās palīdz pieredzes pārņēmējam justies kā pilnvērtīgam kolēģim, nevis sajūties sakautam, mentora atbalsts atvieglo pieredzes pārņēmējam uzņemties risku un palielina pieredzes pārņēmēja vēlmi stāties pretī nākotnes izaicinājumiem. Ir svarīgi, lai pieredzes pārņēmējs izaicinošus uzdevumus pieņemtu kā būtisku mācību pieredzi, ja viņi vēlas iegūt profesionālo kompetenci.</p>
Iepriekšēja informācija	<p>Mentori iepriekš sagatavo pieredzes pārņēmēju situācijām, pasakot viņiem tieši to, ko sagaidīt, un noteiktās situācijās tieši to, ko teikt. Izmantojot iepriekšēju instruktāžu, mentori paredz izaicinājumus un sagatavo pieredzes pārņēmējus šo izaicinājumu risināšanai.</p>

<p>Uzraudzība un pārskati</p>	<p>Novērošana un pārskats ietver novērojumus un sarunu sesijas, lai izpētītu profesionālās situācijas. Tā kā pieredzes pārņēmēji kļūst neatkarīgāki, mentori pavada laiku, iesaistoties pieredzes pārņēmēju pārraudzībā, lai novērtētu viņu sniegumu, un pēc tam pārrunās sniedz atgriezenisko saiti un / vai kritiku. Mentori iesaistās pieredzes pārņēmēju neoficiālās pārrunās, lai pārrunātu situācijas un mijiedarbību, lai pieredzes pārņēmējs saprastu, kas noticis, kāpēc tas noticis un ko var mācīties no novērotās situācijas. Palielinoties pieredzes pārņēmēju profesionālajai kompetencei, mentoru uzraudzība pret viņu pieredzes pārņēmēju samazinās.</p> <p>Mācīšanās pieredze, kas ir būtiska pieredzes pārņēmēju izaugsmei, notiek novērošanas un pārskatu laikā, tādējādi novērošana un pārskats atvieglo teorētisko zināšanu praktisku pielietošanu.</p>
<p>Nobeigums</p>	<p>Darbošanās nobeigums ir pakāpeniska profesionālās lomas neatkarības nodošana pieredzes pārņēmējam, šai darbošanās apakškategorijai ir tendence būt lēnai un apzinātai, un tā ir pieeja, kuru mentori izmanto, lai parādītu ticību pieredzes pārņēmēju spējām. Mentori mērķtiecīgi sāk mazināt savu palīdzību, lai pieredzes pārņēmēji varētu iegūt neatkarību, veicot savu profesionālo lomu. Pieredzes pārņēmējiem jāspēj veikt profesionālus centienus bez tiešas mentoru uzraudzības, lai atrisinātu problēmas.</p>

Darbošanās process, neatkarīgi no laika grafika vai uzstādīto mērķu sasniegšanas tempa ir vērsts, lai šī procesa laikā pieredzes pārņēmējs uzņemtu vadošo lomu mentoringa attiecībās un procesā, kas, protams, ir individuāli katrās mentoringa attiecībās – cik ātri tas notiek, bet, tuvojoties noslēguma posmam, ir jābūt šim progresam, kad iniciatīvu uzņem pieredzes pārņēmējs.

Viens no mentoringa aspektiem ir vides, kas raksturo starppersonu darbošanos, organizēšana. Tas nozīmē, ka pieredzes pārņēmējam ir jāļauj iekļauties komandā un kultūrā, ļaujot iepazīt sistēmu un veidot izpratni profesionālajā praksē ar visām tās īpatnībām. Tas nepieciešams, lai nodrošinātu pieredzes pārņēmēju individuālo mācību procesu, izveidojot personisku, uz mācībām orientētu mācību programmu

un darbošanās laikā novērtējot pieredzes pārņēmēja mācību progresu. Mentoringa procesam darbošanās laikā pakāpeniski jāvirzās uz spēju strādāt patstāvīgi.

Darbošanās etapā būtisks mentoringa aspekts ir pieredzes pārņēmēju profesionalitātes stiprināšana, pieredzes pārņēmējus uztverot kā līdzvērtīgus kolēģus un ārstniecībā esošie pieredzes pārņēmēji tiek cienīti, ievēroti un izturas pret viņiem kā pret kolēģiem. Pieredzes pārņēmēju profesionalitāte ir saistīta arī ar mentoringa partneru kā profesionālu partneru sadarbību un savstarpējām mentoringa partneru attiecībām. Pieredzes pārņēmējiem tā var būt iespēja strādāt blakus pieredzējušam darbiniekam. Mentori darbojas kā profesionāli darbinieki un viņi var būt kā paraugs pieredzes pārņēmējam, izceļot profesijas aspektus un funkcijas, kā arī prasības ārstniecības nodrošināšanai.

Darbošanās laikā pieredzes pārņēmēji iemācās tikt galā ar situācijām, kas rodas noteiktās darba situācijās gan ar kolēģiem, gan arī ar pacientiem.

Profesionālās kompetences attīstīšana ir otrā galvenā funkcija, lai stiprinātu pieredzes pārņēmēju profesionalitāti. Tas ietver praktisko un teorētisko prasmju nostiprināšanu, kā arī kritisko un reflektīvo domāšanu. Pieredzes pārņēmējs uzzina, cik droši metodes var pielietot īpašās situācijās, un ir sagatavots darbam ar pacientiem, kur veiksmīga komunikācija un sadarbība ar pacientiem būtiska sastāvdaļa.

Mentori darbojas arī kā teorētisko zināšanu starpnieki un tādējādi veicina pieredzes pārņēmējam saikni starp teoriju un praksi. Mentora uzdevums ir palīdzēt izprast, kā iegūtās zināšanas spēt piemērot dažādās situācijās. Turklāt mentoringa palīdz pieredzes pārņēmējam attīstīt spēju kritiski domāt un apšaubīt.

Mentoringa darbošanās laikā būtiska nozīme ir partnerībai, kas nozīmē regulāru mentoringa partneru diskusiju par pārdomām, kas rodas mentoringa laikā un ārstniecības nodrošinājumā.

Kā jau visos mentoringa posmos – gan attiecību, veidošanā, gan mērķu izvirzīšanas laikā, gan noslēdzot mentoringu – arī darbošanās posmā mentoram pieredzes pārņēmēju ir jānudina uzdot jautājumus, kā arī mentors var paust pieredzes pārņēmējam savu viedokli, var dalīties ar savu pieredzi un idejām. Tas var palielināt problēmu risināšanas spējas un uzlabot spēju pieņemt lēmumus.

Mentoringa darbošanās posmā var izdalīt vairākus darbošanās veidus:

- apmācāmo iekļaušana;
- pavadīšana un konsultēšana;
- pašrefleksijas vadīšana;
- orientācija, konsultēšana un novērtēšana konkrētās situācijās;
- kopīga prakse (prakses instruktors, praktiķis un izglītojamais);
- informācija un diskusija;
- sadarbība ar visām iesaistītajām pusēm;
- novērtējumi. [16]

Mērķu izvirzīšana ir viens no mentoringa sākuma posmiem, savukārt darbošanās etapā mentoringa process ir regulāri jāpārskata. Atsauksmēm vajadzētu būt daļai no jūsu parastās darba kārtības un tās nodrošinās, ka mentoringa darbība joprojām atbilst tās mērķiem un ka attiecības turpina būt produktīvas. Darbošanās etapā regulāras mentora un pieredzes pārņēmēja sarunas par mentoringa procesa norisi, par sasniegtajiem mērķiem un jaunām vajadzībām ir laiks, kad mentors un pieredzes pārņēmējs izvērtē sasniegumus un izvērtē tālāko virzību.

Papildus tam, lai attiecības saglabātu gandarījumu abām pusēm, mentoringā ir svarīgi arī apliecināt sevi un izaicināt mentoru, vienlaikus rūpējoties par siltu un veselīgu attiecību uzturēšanu.

Pieredzes pārņēmējam nevajadzētu sākt apšaubīt mentora atsauksmes, kamēr nav nodibināta pietiekama uzticēšanās. Ja tas tiek darīts pārāk agri un bez atbilstoša cieņas līmeņa, mentors var nepareizi interpretēt nesaskaņas kā necieņu un zaudēt interesi par attiecībām. [17]

1.2.4. Mentorings – nobeigums

Ceturtais posms mentoringā ir **nobeigums**, kas nav tikai pēdējā diena mentoringa procesā un punktu salikšana mentora un pieredzes pārņēmēja attiecībās, bet nobeigums ir tuvošanās mentoringa procesa noslēgumam.

Tuvošanās noslēgumam ir kas vairāk nekā vienkārši mentoringa attiecību beigas, jo tā ir iespēja abiem partneriem (mentoram un pieredzes pārņēmējam) atzīt un atzīmēt to, ko viņi ir iemācījušies.

Arī noslēguma posmam mentoringā var izdalīt trīs etapus:

- sākums (noslēguma protokolu sastādīšana);
- vidus (paredzot un novēršot šķēršļus turpmākā attīstībā);
- beigas (nodrošinot pozitīvas mācības neatkarīgi no apstākļiem).

Visi trīs etapi ir nepieciešami mentoringa procesa noslēgumam, lai noslēgums būtu plānots un mentoringa beigās vienotos par rezultātu, sasniegumiem, kā arī lai izrunātu šķēršļus, kas bija radušies mentoringa procesā, jo veiksmīga mentoringa procesa noslēgšana nozīmē mācību rezultātu novērtēšanu, atzīmēšanu un atzīšanu. Gan mentori, gan pieredzes pārņēmēji var gūt labumu no mentoringa procesa noslēguma, tā ir iespēja novērtēt mācīšanos un izmantot to, ko esat iemācījušies, citām attiecībām un situācijām.

Nobeigums mentoringa procesā ir loģisks turpinājums darbošanās etapam un kā turpinājums pēc nobeiguma būs tālākvirzīšanās. (*skat. 11. attēls*)



11. attēls. Mentorings ceturtais posms – nobeigums

Nobeiguma posms ir mentoringa attiecību pārtraukšana, kam var būt dažādi iemesli. Ja beidzas noteiktais laika periods mentoringa attiecībām un pieredzes pārņēmējam ir sajūta, ka ir pienācis laiks mentoringam beigties, par to pieredzes pārņēmējs pastāsta savam mentoram (jo darbošanās posmā pirms mentoringa pieredzes pārņēmējs ir tas, kurās pārņem iniciatīvu arī mentoringa attiecību tālākvirzīšanā). Ja pieredzes pārņēmējs vai mentors nav pārliecināts, vai mentorings būtu jāturpina, šis jautājums ir jāapspriež abiem.

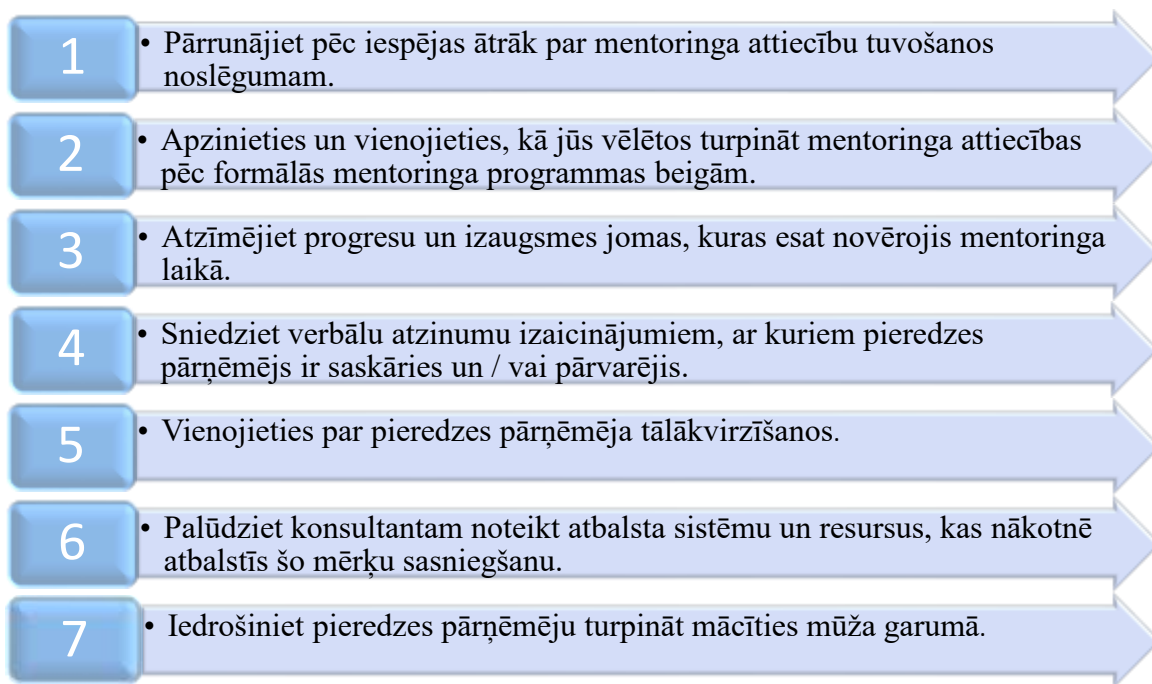
Domājot par mentoringa attiecību nobeigumu ir svarīgi, ka jau no paša sākuma – attiecību veidošanas posmā mentors ar pieredzes pārņēmēju ir izrunājuši arī to, kā beigsies mentoringa attiecības. Lai izvairītos no neērtībām mentoringa beigās, jau mentoringa sākumā pārrunājiet, kā jūs izbeigsit attiecības, piemēram, kā viens otram paziņosiet to, ka, jūsuprāt, ir pienācis laiks izbeigt mentoringa attiecības. Mentorings

attiecību beigās atskatieties uz laiku un pārrunājiet, kas gāja labi un ko jūs varētu darīt savādāk citā reizē. Konstruktīvi komentējiet viens otram mentoringa procesu.

Attiecību izbeigšanai var būt dažādi iemesli:

- **Mentoringa mērķis ir realizēts.** Lielākā daļa mentoringa attiecību tiek uzsāktas, lai palīdzētu pieredzes pārņēmējiem sasniegt noteiktu mērķi, un, kad tas ir sasniegts, mentoringa attiecības beidzas vai tiek veidotas citas, cits mentors varētu būt piemērotāks.
- **Prioritāšu vai saistību maiņa.**

Mentoringa nobeigums ir posms, par kuru jau sāk domāt un runāt procesu uzsākot. Lai viss process virzītos uz rezultāta sasniegšanu, tad mentors ar pieredzes pārņēmēju jau ir vienojušies kad un kādam ir jābūt mentoringa attiecību noslēgumam (*Skat. 12. attēls*) [31].



12. attēls. Veiksmīga mentoringa nobeiguma posma uzsākšanas un vadīšanas 7 soļi

Ja saruna par mentoringa attiecību nobeiguma posmu ir sākta laicīgi, tad pieredzes pārņēmējs varēs izmantot pēdējās sadarbības reizes un vajadzības gadījumā arī sākt meklēt citu mentoru. Esošais mentors

vēl joprojām saglabā svarīgu lomu, lai palīdzētu pieredzes pārņēmējiem šajā posmā, koncentrējoties uz iegūto un lieki nejutoties pamestam.

Tiek ieteikts būt tiešiem un atklātiem, kad komunicējat par mentora saistību beigām. Lai arī mentors var just žēlumu, saistībā ar mentoringa pārtraukšanu, piedāvāt un mudināt turpināt attiecības neformāli, svarīgi ir būt godīgam pret sevi par to, ko var reāli sniegt. Piemēram, tā vietā, lai teiktu: “Zvaniet man jebkurā laikā”, mentors pieredzes pārņēmējam var teikt: “Es novēlu jums visu labu turpmāk. Lūdzu, raksti man e-pastā ziņas par progresu.”

Kad mentors un pieredzes pārņēmējs mentoringa attiecībās nonāk nobeiguma posmā, tad pieredzes pārņēmējs novērtēs, ja mentors atspoguļos progresu un izmaiņas kopš attiecību sākuma. Pamanot un pievēršot uzmanību pieredzes pārņēmēja progresam, tas sniegs viņam pamudinājumu, kas, iespējams, motivēs uz lielāku izaugsmi. Nobeiguma posma sarunās atzīstiet izaicinājumus un šķēršļus, ar kuriem pieredzes pārņēmējs saskārās visā mentoringa procesā. Mentora atzinība par pieredzes pārņēmēja centieniem, palīdzēs viņiem redzēt savu efektivitāti un spējas jaunā gaismā. Tas jums arī parādīs vērtību, kas radusies no mentoringa attiecībām.

Daudziem cilvēkiem ir noderīgi izbeigt mentoringa attiecības ar mērķa apziņu un nākotnes virzienu. Tas var arī palīdzēt pieredzes pārņēmējam virzīties uz priekšu. Pēdējās tikšanās reizes tiek ieteikts izmantot, lai koncentrētos uz nākotnes mērķiem un atbalsta sistēmām, kuras pieredzes pārņēmējs ieviesīs, lai atbalstītu turpmāku attīstību. [31]

Formālas mentoringa attiecības ir unikālas ar to, ka ir paredzams, ka tās izbeigsies. Mentors mentoringa programmas ietvaros nevar mūžīgi uzņemties atbildību par pieredzes pārņēmēju. Pieredzes pārņēmēja savlaicīga sagatavošana formālās mentoringa programmas beigām palielina izredzes uz nobeigumu, kas ir pozitīvs visiem iesaistītajiem. Plānotā mentoringa attiecību slēgšana notiek, ja pieredzes pārņēmējs ir sasniedzis izvirzītos mērķus, savukārt neplānoti mentoringa attiecības var beigties, ja starp mentoru un pieredzes pārņēmēju rodas konflikts, tiek pārkāpti noteikumi, kad viena puse pārtrauc saziņu ar otru, kad ir negaidīti veselības vai ģimenes jautājumi vai kad kādam negaidīti jāpārceļas. Daudzos gadījumos neplānots mentoringa procesa nobeigums ir pēkšņs un mulsinošs otram iesaistītajam pusei un pārējiem programmas dalībniekiem.

Neatkarīgi no tā, vai mentoringa nobeigums ir plānots vai nē, var veikt pasākumus, lai nodrošinātu, ka process ir pēc iespējas atbalstošāks. Pirmkārt, ir nepieciešama atklāta saziņa starp visām ieinteresētajām personām, visiem jābūt atvērtiem dalīties savās jūtās un vajadzībās, kad ir pienācis laiks mentoringa noslēgumam. Nobeiguma plāns var ietvert izskaidrošanu par nobeiguma nepieciešamību, un diskusijas par to, ko nozīmē nobeigums. Visām pusēm ir jāapsver, vai ir vēlams turpmāks kontakts, un, ja jā, tad cik bieži.

Mentoringa attiecību nobeiguma posmā ir jāidentificē paveiktais - vai sasniegti visi mērķi vai lielākā daļa no tiem. Tam vislabāk izsekot ir tad, ja mērķu izvirzīšanas posmā ir skaidri definēti mērķis, norādot arī vēlamā rezultāta mērīšanas iespējas, lai gan darbošanās etapā, gan mentoringa nobeigumā gan mentoram, gan pieredzes pārņēmējam ir skaidri kritēriji, kas norāda uz mērķu sasniegšanu vai nesasniegšanu.

Mentoringa nobeiguma etapā mentors ar pieredzes pārņēmēju pārrunā arī pieredzes pārņēmēja tālākos plānus un ieskatus, kā turpināt savu izaugsmi, jo mentoringa noslēgums nenozīmē, ka tālāka profesionālā attīstība nav jāturpina.

1.2.5 Mentorings – tālākvirzīšanās

Mentoringa piektais posms, kas seko noslēgumam ir tālākvirzīšanās (*skat. 13. attēls*)



13. attēls. Mentorings piektais posms – tālākvirzīšanās

Tālākvirzīšanās iekļauj sevī divus mentora un pieredzes pārņēmēja tālākās sadarbības veidus. Tas ir mentoringa attiecību pāraugšana draudzībā vai kontaktu uzturēšanā.

Ja mentoringa programma, kuras laikā mentors sadarbojās ar pieredzes pārņēmēju, bija formāla, tad pēc formālās programmas beigām mentors un pieredzes pārņēmējs var turpināt neformālas mentoringa attiecības, kas nozīmē, ka pieredzes pārņēmējs un mentors var izlemt turpināt neformālu mentordarbību ārpus programmas. Pirms turpināt neformālas mentoringa attiecības - pārlicinieties, ka pēc mentoringa beigām notiek atklāta savstarpēja

saruna, lai redzētu, vai tas jūs abus interesē. Ja jūs abi izvēlaties turpināt neformālas mentoringa attiecības, ir svarīgi vienoties par turpmākajām cerībām.

Piemēram:

- Cik bieži jūs vēlaties sazināties?
- Kādi ir jūsu vēlamie saziņas kanāli?
- Kāds atbalsts nepieciešams?
- Kādu atbalstu var sniegt? [35]

Mentorattiecību uzturēšana pēc formālās mentoringa programmas ir savstarpējs ieguvums mentoram un pieredzes pārņēmējam, jo tā ir iespēja turpināt izmantot vienam otru dažādu ideju pārbaudīšanai un sadarbības un kontaktu nolūkiem.

Nodibinātās attiecības mentoringa procesā nebeidzas, tās turpinās kā koleģiālas attiecības, kurās gan mentors, gan pieredzes pārņēmējs var pārrunāt savus tālākos profesionālās attīstības mērķus, pārrunāt turpmākos plānus.

1.3. KOMUNIKĀCIJA

Mūsdienās kā jebkad agrāk tiek uzsvērta komunikācijas prasme kā viena no jebkuras jomas speciālista pamatprasmēm. Vēl vairāk, efektīva komunikācija vairs nav svarīga tikai kādā vienā jomā, tā nozīmīga gan darbavietā vai meklējot darbu, gan personiskajās attiecībās. Mentoringa ir joma, kurā apvienojas vairākas sfēras – gan darbs, gan attiecību veidošana, gan personīgā izaugsme.

Katras mentoringa attiecības ir unikālas, tāpēc svarīgi definēt efektīvas komunikācijas īpašās iezīmes. Mentoringa mācību programmā *Entering Mentoring* [1] definēti efektīvu komunikāciju veidojošie elementi:

- konstruktīvas atgriezeniskās saites nodrošināšana,
- efektīva komunikācija dažādās vidēs, disciplīnās, paaudzēs, etniskajās grupās, varas pozīcijās utt.,
- dažādi saziņas stilu izpratne un lietošana,

· aktīvā klausīšanās.

Mentoram jāapzinās, ka mentorējot efektīva komunikācija ir kas vairāk kā informācijas sniegšana vai padomu sniegšana, mentorina attiecības sevī ietver prasmes uzdot jautājumus, uzmanīgi klausīties, mēģināt izprast pieredzes pārņēmēja bažas un vajadzības, parādīt gādīgu attieksmi, būt atvērtam un palīdzēt risināt problēmas [1].

Komunikācija starp cilvēkiem tiek izmantota, lai sasniegtu vairākus mērķus:

1. Lai **apmierinātu vajadzības**. Vajadzības ir spēks, kas motivē cilvēku darboties – fizioloģiskas vajadzības, psiholoģiskas vajadzības un sociālas vajadzības.
2. Lai **iegūtu informāciju**. Daudzas no savām vajadzībām mēs apmierinām, jo komunikācijas rezultātā esam ieguvuši informāciju – mēs klausāmies viens otrā, piedalāmies darba sapulcēs, skatāmies TV, uzdodam jautājumus, komunicējam ar citiem cilvēkiem.
3. Lai **kārtotu attiecības**. Mēs sākam, saglabājam un definējam attiecības ar komunikācijas palīdzību. Mēs runājam ar tiem, kuri mums patīk, mēs izvairāmies no tiem, kuri mums nepatīk. Mēs attīstām intimitāti un uzticēšanos, runājot viens ar otru, daloties ar informāciju, tādā veidā iepazīstot cilvēku.
4. Lai **gūtu baudu un izklaidētos**. Komunikācija pati par sevi ir labs laika pavadīšanas veids – mēs skatāmies TV pārraidi, pārrunājam ar draugiem iespaidus par jaunāko filmu, ejam uz teātri, ar kolēģiem pasmejamies par smieklīgu anekdoti vai pārrunājam vakar vakarā redzēto raidījumu.
5. Lai **iegūtu pašapliecinājumu**. Vai jums ir gadījies, ka jūs kādu sveicināt, bet tiek ignorēts? Kā jūs tad jūtaties? Visticamāk – mazliet apvainojies. Lielākā daļa cilvēku šādā situācijā sāk domāt, vai gadījumā otrs ir uz mums dusmīgs vai arī mēs viņam nepatīkam. Jebkurā gadījumā, mēs vēlamies, lai citi apstiprinātu mūsu eksistenci un vērtību, ko arī mēs sasniedzam komunikācijas procesā.
6. Lai **sadarbotos**. Runājot mēs saskaņojam savas darbības ar citiem, tādā veidā sasniedzot mērķus. Šis ir ļoti būtisks mentoringa aspekts.
7. Lai **pārliecinātu citus un gūtu labumu no citiem**. Mēs protam nodot ziņas citiem tā, ka gūstam no viņiem labumu. Mēs varam savam priekšniekam stāstīt, ka strādājam smagāk, tādēļ mums pienākas algas

pielikums, varam mentoram stāstīt par personīgām grūtībām, tādā veidā iegūstot atbalstu, jaunas zināšanas un uzlabotu kompetenci [15].

Lai izprastu, kā cilvēki viens otru uztver un kāda ir viņu komunikācija, svarīgi saprast komunikācijas kontekstu jeb tās kopsakarības, kuras ietekmē komunikāciju. Konteksta izpratne nereti ļauj izvairīties no potenciāliem konfliktiem. Lai mentors spētu precīzi uztvert notikumus, svarīgi izprast komunikācijas situāciju kontekstu.

Komunikācijas konteksts sevī ietver:

- psiholoģisko kontekstu;
- attiecību kontekstu;
- situācijas kontekstu;
- vides kontekstu;
- kultūras kontekstu.

1. **Psiholoģiskais konteksts** sevī ietver to, kas mēs esam un ko mēs ienesam katrā komunikācijas situācijā. Psiholoģiskais konteksts ir tas, kas ir cilvēks pats – cilvēka pieredze, izglītība, audzināšana, iepriekšējo attiecību pieredze. Katrs mēs pasauli uztveram un redzam citādi; kā katrs to uztver – to nosaka psiholoģiskais konteksts, kas sevī ietver vajadzības, vērtības, pārliecības, attieksmes, personības īpašības, rasi, etnisko un kultūras piederību, vecumu un dzimumu.

2. **Attiecību konteksts** nosaka, kā mēs specifiski reaģējam uz katru personu, ar kuru veidojam komunikāciju, pamatojoties uz to, kāda ir otra persona. Pret katru cilvēku mēs izturamies mazliet citādāk, jo attiecības ar katru cilvēku ir atšķirīgas – pret darba devēju mēs izturamies vienā veidā, pret vīru vai sievieti citā, pret mentoru vai pieredzes pārņēmēju vēl kādā.

3. **Situācijas konteksts** nosaka, ka situācija maina cilvēku savstarpējo komunikāciju. Mūsu situācijas uztvere ietekmē to, kā mēs interpretējam un izprotam otras personas komunikāciju un kā komunikācijā iesaistāmies paši. Ja mācāmies kādosursos, kur ir stingrs apmeklējums un izpildāmie mājas darbi, ar kursu pasniedzēju komunicējam vienā veidā – iespējams, cienpilni un ievērojot statusa atšķirības, bet šo

pašu cilvēku sastopot pie tuviem kopīgiem draugiem, komunikācija varētu būt daudz brīvāka un draudzīgāka. Cilvēks ir viens un tas pats, tomēr situācija, kurā notiek jūsu komunikācija, ir cita.

4. **Vides konteksts** nosaka tos faktorus, kas ir ārpus katra individualitātes. Tie var būt tādi faktori kā atrašanās vieta, mēbeļu izvietojums, telpas izmērs, temperatūra, skaņas telpā, apgaismojums. Var būt arī citi faktori – diennakts laiks, nedēļas diena. Vidi mēs paši varam mainīt – izkārtot mēbeles telpā, kā mums šķiet visērtāk, ar mūzikas palīdzību radīt noskaņu, ja tas nepieciešams, vai arī izvēlēties mentoringa sarunai abām pusēm piemērotāko laiku.

5. **Kultūras konteksts** nosaka kultūras normas, kuras ietekmē komunikāciju. Kultūras konteksts sevī ietver pārlicības un vērtības tajā vidē, no kuras cilvēks nāk. Atšķirība varētu būt “tu” un “jūs” uzrunas veidā. Latvijā darba vidē vairāk lieto “jūs” uzrunu, bet daudzās citās valstīs – “tu” formu. Ja pie mentora nonācis kāds pieredzes pārņēmējs ar citu valstu sadarbības pieredzi, tad var gadīties, ka uzrunas forma atšķiras [15].

1.3.1 Neverbālā komunikācija

Pārfrazējot sakāmvārdu “runāšana – sudrabs, klusēšana - zelts” var parādīt neverbālās komunikācijas ietekmi un nozīmīgumu komunikācijā. Tieši neverbālā komunikācija mums liek noprast par komunikācijas partnera patiesajām jūtām un domām, jo tieši veids, kā cilvēks izsaka savas domas arī parāda viņa patiesos nolūkus. Reizēm mūsu sarunu biedrs nesaka neko – viegli pasmaida vai sarauc uzacis, tomēr mēs saprotam, kas ar šo ir domāts.

Neverbālā komunikācija ir sazināšanās bez vārdiem, ar žestu, mīmikas, pozas, acu izteiksmes un dažādu skaņu palīdzību. Tā parasti ir neapzināta un notiek automātiski.

Neverbālā komunikācija ir senāka kā verbālā; daudzi zinātnieki uzsver, ka neverbālās komunikācijas ietekmes un nozīmīguma attiecība pret verbālo ir 60-90% pret 40 – 10% [50] Procentu attiecība dažādos avotos ir dažāda, tomēr būtība nemainās – neverbālajai komunikācijai ir lielāka ietekme uz to, kā cilvēks ziņu uztvers, nekā verbālajai komunikācijai.

Ja gribam pilnībā saprast partneri, viņa patiesos nolūkus un emocijas, ja paši vēlamies būt saprasti, mums jāseko neverbālās komunikācijas izpausmēm un tās saistībai ar vārdiski pateikto. Tomēr ne vienmēr un ne visi spēj precīzi izprast neverbālās komunikācijas signālus – šeit var gadīties pārpratumi. Ekstraverti precīzāk uztver neverbālo komunikāciju, tāpat arī sievietes biežāk nekļūdās signālu uztveršanā [2].

Gadījumos, kad neverbālie signāli ir neskaidri un to jēga ir nesaprotama, vēlams aplūkot vairākus faktorus:

- 1) svarīgi saprast situācijas kontekstu (smaids par izstāstītu anekdoti nozīmē vienu, bet smaids par otra cilvēka neveiksmi – ko citu);
- 2) jāņem vērā attiecību vēsturi ar sarunu partneri (tās ir draudzīgas vai vēsas);
- 3) jāievēro abu pušu jūtas un noskaņojums komunikācijas mirklī (gandrīz katru reizi, kad cilvēks pats par sevi jūtas nedrošs, viņš gandrīz visu uztvers kā draudus).

Neverbālā komunikācija (funkcijas):

- 1) parāda cilvēka identitāti (es esmu draudzīgs, pievilcīgs vai visu uztveru vienkārši);
- 2) parāda, kādās attiecībās ar citiem cilvēks vēlas būt (smaids un rokasspiediens, vai izvairīgs acu skatiens);
- 3) parāda emocijas, kuras cilvēks nevēlas vai nespēj izteikt, vai tās pat neapzinās [2].

Neverbālās komunikācijas izrādīšanas prasmes jeb prasmes atbilstoši notiekošajam neverbāli izpausties ir tik pat svarīgi, kā prast nolasīt citu cilvēku neverbāli paustos signālus.

Žesti – apzinātas vai neapzinātas roku, kāju, galvas kustības, kas pavada cilvēku saskarsmi. Apziņa parasti visai maz kontrolē cilvēku žestikulāciju (izņēmums: trenēti aktieri, politiķi u.c. profesiju pārstāvji, kur nepieciešama sevis vadīšana).

Žestus iedala [32]:

- Ilustratori - akcentē runu, verbālo informāciju. Šos žestus cilvēki izmanto tad, kad savam sarunu biedram vēlas nodot informāciju, kura saistīta ar spēcīgām emocijām (nelaimīgs, dusmīgs, nokaitināts, nobijies, satraukts) un kuru grūti ietērpt vārdos [2].

Ø rādītāji – pirksts vai plauksta, ar kuru norāda.

Ø piktogrāfi – aprakstošie, piem., ar roku palīdzību mēģina parādīt kāda ķermeņa izmērus, formu, konfigurāciju.

Ø bīti – lielāki vai mazāki roku vēzieni, ar kuru palīdzību pastiprina savus nolūkus, akcentē runas ritmu.

- Regulatori – liecina par runātāja attieksmi pret klausītājiem, regulē saskarsmi, pauž runātāja cieņu, labvēlību. Signalizē ir vai nav beidzis izteikties, lūdz pagaidīt, aicina vai bremsē izteikties. Tie ir matu atglaušana, galvas mājieni, kaklasaites kārtošana, žaketes aizpogāšana u.c. mērķtiecīgas darbības.
- Adaptori – žesti nezāles. Šie parasti nav apzināti un nav domāti svešai acij. Šie žesti palīdz pielāgoties svešai situācijai un atbrīvoties no iekšējās spriedzes. Tie ir kasīšanās, neesoša puteklīša noslaucīšana no apģērba, papīru pāršķirstīšana, papīra burzīšana, spēlēšanās ar blakus lietām, priekšmetu bāšana mutē, nagu graušana, pirkstu laužīšana, ceļgala glaudīšana u.c. Šie žesti diezgan atklāti demonstrē partnera psiholoģisko diskomfortu.
- Emblēmas, simboli – žesti, kuri aizstāj vārdus vai frāzes. Tie izsaka emocijas. Tie sakņojas konkrētā kultūrā un saprotami konkrētai kultūrai piederīgajiem. Ar šiem jābūt uzmanīgam, jo varam nonākt nepatīkamās un dīvdomīgās situācijās, ja lietojam kādu žestu, kuru kāds cits var pārprast [2].

Pozas var būt ļoti daiļrunīgas, tās ir ļoti labs veids, kā uztvert komunikācijas partnera raidītos signālus. Pozas var liecināt par attieksmi pret partneri un paša emocionāli psiholoģisko stāvokli. Ar pozu palīdzību varam panākt veiksmīgāku komunikāciju – pētījumi rāda, ka cilvēki mēdz spoguļoti otra pozas, tādā veidā panākot pozitīvāku gaisotni komunikācijā. Ne vienmēr šī spoguļošana ir apzināta darbība, cilvēki nereti spoguļo viens otru neapzināti – kad vēlas otru atbalstīt vai pārliecināt par kādu savu ideju [2].

Viens no populārākajiem dalījumiem:

- Atvērtās pozas – tās interpretē kā uzticības, piekrišanas, labvēlības, psiholoģiskā komforta pozas.
- Slēgtās pozas – parasti tiek uztvertas kā nepiekrišana, neuzticība, noraidījums, opozīcija, pretošanās, kritika vai baiļu un nedrošības izpausme, psiholoģiskā diskomforta poza.

Ja mūsu mērķis ir veidot labvēlīgas attiecības ar partneri un veicināt saskarsmi, nepieciešams kontrolēt savu pozu, izvēlēties atvērtās un tuvošanās pozas.

Mīmika un acu kontakts. Visizteiksmīgākā un runājošākā ir cilvēka seja. Šeit atspoguļojas cilvēka emocijas. Mīmikas uzdevums ir paust cilvēka emocionāli psiholoģisko stāvokli. Viņa pārdzīvojumus, emocijas, jūtas.

Lielākā daļa psihologu uzskata, ka emociju neurofizioloģiskais pamats visiem cilvēkiem ir vienāds un tas ir iedzimts. Tādēļ neatkarīgi no kultūrvides, kurā cilvēki auguši un dzīvo, mēs spējam līdzīgi izpaust savā mīmikā un arī novērtēt otra emocijas. Mīmikā parādās sešas pamata emocijas – bailes, riebums, izbrīns, skumjas, prieks un dusmas [2].

Salīdzinoši grūti un nepatīkami ir kontaktēties ar cilvēku, kuram ir “nekustīgi” sejas vaibsti, jo tad grūti nolasīt otra emocijas un atbilstoši reaģēt. Lielai daļai cilvēku ir arī nepatīkami runāt ar kādu, kurš neskatās acīs vai ja partneris visu laiku skatās mums acīs.

Skatiens ir saistīts ar domas izteikuma formulēšanu. Kamēr doma “dzimst”, cilvēks skatās kaut kur telpā vai ārā pa logu, kad doma noformulēta, skatiens pievēršas partnerim

Intonācija un balss skaļums. Balss ir viens no ietekmīgākajiem faktoriem saskarsmē. Gan īpaši uzsvari, gan intonācija nereti maina pateiktā jēgu un būtību.

Vārdos pateiktais var būt gan bikls, nedrošs, lūdzošs, nepārliecināts, gan lietišķs, uzstājīgs, noteikts, pārliecināts, gan agresīvs, nosodošs, apsūdzošs, uzbrūkošs. Pateiktā emocionālais vēstījums ir atkarīgs no balss skaļuma, uzsvariem, toņa, ātruma, kādā vārdi tiek izteikti. Arī mazās “palīgskanās” aha, mhm, eee, palīdz noteikt izteikto vārdu emocionālo fonu [2].

Saskarsmes attālumi [50]:

- Intīmais jeb higiēniskais attālums (0,15 – 0,5 m) starp cilvēkiem, kurus vieno ciešas emocionālas saites: vecāki un bērni, laulātie, tuvi draugi. Šī zona saistīta ar pieskārieniem un liecina par

uzticēšanos un emocionālo tuvību. Izņēmums var būt dažās sociālajās situācijās – pie ārsta, friziera, zobārsta.

- Personiskais attālums (0,5 – 1,5 m) starp kolēģiem, radiem, paziņām. Attiecības ir pietiekami personiskas, tomēr ne tik emocionāli tuvas kā intīmajā attālumā.
- Sociālais attālums (1,5 – 3,5 m) priekšnieks un padotais, ierēdnis un klients, namīpašnieks un īrnieks. Šeit galvenais nav cilvēku individualitāte, bet gan funkcijas, kuras cilvēki veic, un lomas.
- Publiskais attālums (lielāks par 3,5 m), kuru novēro koncertos, teātrī, lekcijās, priekšlasījumos.

Nepareizi izvēlēta saskarsmes distance var novest pie neveiksmēm kontaktos.

Katram cilvēkam ir optimālais saskarsmes attālums. Mums jābūt elastīgiem, lai novērtētu savu un komunikācijas partnera saskarsmes distanci.

1.3.2. Verbālā komunikācija

Verbālā komunikācija ir vārdiska sazināšanās – gan mutiskā, gan rakstiskā – kas **ietver prasmi runāt** (izteikties) un **prasmi klausīties**.

Mentora prasmju sarakstā ir ne tikai prasme attīstīt pieredzes pārņēmēja profesionālās spējas un profesionālo patstāvību, piederību konkrētajai iestādei, bet arī tikpat būtiskas prasmes ir komunikācijas prasmes - prasme aktīvi klausīties un veidot uzticamas attiecības [36].

Tātad viena no būtiskajām komunikācijas prasmēm ir prasme klausīties. Lai arī dzirdēšana ir dabisks process, tad sadzirdēšana ir jāmācās. Dažreiz cilvēkiem šķiet, ka klausīšanās un sadzirdēšana ir tāda pat prasme kā elpošana. Tomēr uzklaušāšana nav automātiska. Klausīšanās arī nav pasīva darbība – tā prasa diezgan lielu garīgu piepūli, lai runātāja idejas tiktu saprastas un netiktu pārprastas. Tāpat, ja telpā atrodas vairāki klausītāji, kuri klausās, ko sava viens runātājs, tas nenozīmē, ka visi klausītāji ir sapratuši vienu un to pašu. Fizioloģiskie faktori, sociālās lomas, kultūras fons, personiskās intereses un vajadzības veido mūsu personības “filtru” caur kuru runāto uztveram. Šis “filtrs” zināmā mērā kropļo informāciju, kuru mēs dzirdam. Tādā veidā veidojas unikāli atšķirīgie vēstījumi, kurus katrs no klausītājiem sadzird [2].

Neviens cilvēks nevar klausīties efektīvi nemitīgi, tomēr cilvēkam efektīvu klausīšanos samazina viens vai vairāki klausīšanās (vai drīzāk - neklausīšanās) ieradumi, kuri traucē sadzirdēt patiešām svarīgo.

- **Pseudoklausīšanās.** Cilvēks izskatās tā, it kā klausītos – skatās acīs, vajadzīgajos brīžos pamāj ar galvu, var atbildēt uz jautājumiem, tomēr tā ir tikai fasāde. Cilvēks ir aizņemts ar savām domām.

- **Selektīvā klausīšanās.** Cilvēks reaģē tikai uz runātāja teikto, kas viņu interesē, noraidot visu pārējo. Ikdienā jebkurš pie sevis var novērot selektīvo klausīšanos, kad ziņu raidījumā tiek iestarpināta reklāma. Vai mūzikas kā fona vietā skan ziņas, kuras pievērš cilvēka uzmanību.

- **Aizstāvēšanās.** Klausītājs jebkuru runātāja izteiktu komentāru vai jautājumu uztver kā uzbrukumu, pret kuru jāaizstāvas.

- **Informācijas vākšana.** Cilvēks klausās runātāja ar mērķi savākt informāciju, lai runātājam “uzbruktu”. Šāds klausītājs vāc argumentus pret, nevis tiecas izzināt jauno informāciju.

- **Izvairīgā klausīšanās.** Cilvēks izvairās no noteiktas informācijas. Līdz ko sarunā parādās kādā tēma, ar kuru klausītājs netiek galā, viņš šo tēmu nedzirdēs vai dzirdēs, varbūt reaģēs uz to, bet tūlīt pat aizmirsīs.

Ja jau reiz klausīties ir tik svarīgi, bet cilvēkiem ir salīdzinoši grūti klausīties pilnvērtīgi, tad loģiski ir izprast iemeslus, kas rada grūtības klausīties [2]:

- **Piepūle.** Efektīva klausīšanās prasa piepūli. Daži pētījumi uzrāda fiziskas izmaiņas cilvēka ķermenī, kas līdzīgas ķermeniskajām reakcijām fizisko aktivitāšu laikā. Mentors var apzināti pievērst uzmanību aktīvās klausīšanās tehnikām.

- **Informācijas pārslodze.** Vienas dienas laikā cilvēks pavada 1/3 daļu sava laika kaut ko klausoties. Tā kā informācijas ir daudz, tad nav iespējams būt uzmanīgam pret visu. Mentors var apzināti izvēlēties, kuru informāciju klausīties uzmanīgi, lai apzināti velītu tiem laiku un uzmanību.

- **Ātrā domāšana.** Cilvēka prāts ir spējīgs aptvert un uzklaut lielāku skaitu vārdu kā cilvēks var izrunāt, tāpēc klausītājam var rasties vilinājums aizpildīt laiku ar savām domām, sapņiem, runātāja ideju atspēkošanu. Mentors labāk sadzirdēs, ja apzināti pārfrazēs runātāja teikto, tādā veidā iedziļinoties teiktajā.

- **Psiholoģiskais troksnis.** Cilvēki dzird sliktāk tad, kad ir noraizējušies par kaut ko, vai tieši otrādi – atceras labas atmiņas: cilvēki sadzird mazāk informācijas, kad domas klejo kaut kur, kas šķiet svarīgāks par rūpīgu klausīšanos.
- **Fiziskais troksnis, vide.** Apkārtējā vide ļoti ietekmē to, vai cilvēks varēs pilnvērtīgi fokusēt savu uzmanību uz runātāju. Apkārtējie trokšņi, TV vai mūzikas skaņas, citu cilvēku sarunāšanās var ietekmēt dzirdēto. Arī nogurums un diskomforts samazina klausīšanās efektivitāti. Mentors var pārdomāti izvēlēties telpu sarunai, kur būtu pietiekami labi apstākļi sarunai, kā arī iespēju robežās novērst kādus traucēkļus – izslēgt mūziku, atvērt vai aizvērt logu, izslēgt skaņu telefona aparātā u.tml.
- **Dzirdes ierobežojumi.** Katra cilvēka dzirde ir atšķirīga. Mentoram jāņem vērā savi dzirdes ierobežojumi un specifika, ja tādi ir.
- **Kļūdaini pieņēmumi.** Klausītājs var pārtraukt runātāju, jo viņam šķiet, ka ir jau saprotams, ko runātājs vēlas pateikt, ka runātāja idejas nav tik nozīmīgas vai ka klausītāja domas un idejas ir labākas un vērtīgākas. Mentoram būtu svarīgi noklausīties pieredzes pārņēmēja teikto, atpazīstot savus kļūdainos pieņēmumus. Tādā veidā pieredzes pārņēmējs justos uzklausīts un cienīts.
- **Klausīšanās procesa vērtības samazināšana.** Cilvēkiem dažkārt šķiet, ka ar runāšanu var sasniegt vairāk – vairāk cieņas un apbrīnas, vairāk mērķu un panākumu. Mentoram būtu svarīgi savā uzvedībā samazināt pieredzes pārņēmēja pārtraukšanu un palielināt laiku, kad pieredzes pārņēmēja teiktais tiek pateikts līdz galam.
- **Kultūras atšķirības.** Dažādām kultūrām ir dažādi pieņēmumi par to, kas sarunā ir svarīgi un kāda klausīšanās uzvedība pieņemama.
- **Mediju ietekme.** Aizvien vairāk plašsaziņas līdzekļos tiek izmantoti īsi stāsti un dažādi vizuālie materiāli. Šīs tendences attur klausītājus no koncentrētas uzmanības, kas nepieciešama rūpīgai uzklausīšanai, īpaši sarežģītu ideju un sajūtu uzklausīšanai. Mentoram būtiski trenēt prasmi koncentrēt uzmanību.

Var runāt par četriem klausīšanās stiliem [2].

1. Uz saturu orientētais. Šos klausītājus visvairāk interesē dzirdēto ziņojumu kvalitāte. Viņi vēlas iegūt sīkāku informāciju un labi analizē problēmu no vairākiem aspektiem. Viņi piešķir nozīmi ekspertu vēstījumiem un citiem ticamiem informācijas avotiem. Šie klausītāji labprāt apmainās ar idejām un velta laiku dažādu viedokļu izpētei.

Uz saturu orientēta pieeja ir vērtīga, ja mērķis ir novērtēt ideju kvalitāti, kā arī, ja mērķis ir aplūkot jautājumus no plaša skatu punkta. Tas ir īpaši vērtīgi, ja tēma ir sarežģīta. No otras puses, uz saturu orientēta pieeja var kaitināt cilvēkus, kuriem nav tāda paša veida analītiskās domāšanas. Šī pieeja var aizņemt vairāk laika, nekā citi sarunu biedri varētu vēlēties dot, kā arī citi ideju aplūkošanu no vairākām pusēm var uztvert kā pārāk kritisku vai pat naidīgu attieksmi.

2. Uz cilvēkiem orientētais. Šie klausītāji īpaši nodarbojas ar pozitīvu attiecību veidošanu un uzturēšanu. Viņi pieskaņojas citu cilvēku noskaņojumam un reaģē uz runātāju uzskatiem. Šiem klausītājiem svarīgāk citus atbalstīt un izprast kā attīstīt viņu idejas. Šī pieeja liek klausītājam kļūt pārņemtam ar otra emocijām, tādā veidā zaudējot spēju izvērtēt sniegto informāciju. Ja sarunas partneris nav uz cilvēkiem orientēts, tad var šādu klausītāju uztvert kā par daudz emocionālu un par uzmācīgu.

3. Uz darbību orientētais. Šie klausītāji ir vairāk fokusēti uz konkrēto uzdevumu. Vissvarīgākais ir saprast, kāda atbilde tiek sagaidīta. Šie klausītāji mudina runātāju būt koncentrētam un kodolīgam, tomēr ne visiem tādas prasmes piemīt. Kā arī šāds klausīšanās veids samazina sarunu biedra emocijas un bažas, kurām sarunā ir noteikta jēga un nozīme.

4. Uz laiku orientētais. Šos klausītājus visvairāk uztrauc efektivitāte. Viņi laiku uzskata par ierobežotu un vērtīgu un kļūst nepacietīgi, kad uzskata, ka citi to izšķiež. Orientēšanās uz laiku var būt noderīga, ja termiņi un cits spiediens prasa ātru rīcību. No otras puses, koncentrēšanās uz laiku var traucēt detalizētai informācijas aplūkošanai, līdz ar ko - pārdomām un izsvērtu lēmumu pieņemšanai.

Neatkarīgi no tā, kādu stilu mentors izmanto kā sev raksturīgāko, ir svarīgi saprast, ka sarunā ar pieredzes pārņēmēju var kontrolēt klausīšanās veidu un izmantot tos stilus, kas vislabāk atbilst attiecīgajai situācijai.

Mentoram būtu jāņem vērā vairāki klausīšanās principi, kuri var uzlabot klausīšanās produktivitāti.

Nespriest un netiesāt priekšlaicīgi. Sarunās ar pieredzes pārņēmēju var būt atšķirīgi viedokļi. Mentors var justies izaicināts uz diskusiju, tomēr mentoram būtu svarīgi noklausīties un apdomāt pieredzes pārņēmēja atšķirīgo viedokli, lai izprastu pieredzes pārņēmēja idejas. Gadījumos, kad pieredzes pārņēmēja viedoklis izklausītos pēc kritikas, mentoram var būt liels kārdinājums pierādīt savu taisnību un strīdēties pretī. Tomēr arī šeit var noderēt pacietīga ieklausīšanās pieredzes pārņēmēja teiktajā, jo tā var būt iespēja iegūt jaunas idejas sava darba uzlabošanai vai cita skatu punkta uz problēmu iegūšanai. Tomēr ne visi pārsteidzīgie spriedumi ir negatīvi. Mentoram būtu svarīgi izsvērt arī nepamatoti pozitīvu attieksmi un pieredzes pārņēmēja pārvērtēšanu.

Formula: klausīties vispirms. Pārliecināties, ka teiktais ir saprasts. Tikai pēc tam tiek izdarīts vērtējums vai izteikti argumenti pret, ja tādi vispār nepieciešami.

Nodalīt ziņu no runātāja. Uzklaut cilvēka, kurš nepatīk, teikto, ir liels izaicinājums. Tāpat ir sarežģīti izvērtēt informāciju, kuras saturs ir nepatīkams. Šādas ziņas parasti izraisa dusmas un neļauj pilnvērtīgi analizēt iegūto informāciju.

Sadarbojoties ar cilvēkiem vienmēr jāatceras, ka uz klausīšanos savu ietekmi atstāj arī fiziskā un psiholoģiskā pašsajūta. Cilvēks, kurš ir izsalcis vai neizgulējies, dzirdēs mazāk kā tāds, kura fiziskās vajadzības ir apmierinātas.

Mentors savas klausīšanās prasmes var trenēt un uzlabot.

Meklēt vērtīgo. Svarīgi klausīties ar atvērtu prātu, lai arī dažas situācijas var būt izaicinošas, jo gribas atslēgties no garlaicīgas vai nebūtiskas informācijas. Arī no garlaicīgām sarunām var mācīties. Svarīgi sadzirdēt būtisko un to fiksēt, piemēram, savos pierakstos.

Meklēt galvenās idejas. Mirkļos, kad runātājs izsakās neskaidri vai pārāk gari, ir kārdinājums atslēgties no sarunas. Šeit var palīdzēt aktīva runātāja pozīcijas izpratne un aktīvā klausīšanās – jautājumu uzdošana un pārfrāzēšana.

Uzdot jautājumus. Jautājumi ļauj precizēt informāciju.

Ja runā par klausīšanos, tad nereti šķiet, ka klausītājs ir pasīvs un visai maz ir atbildīgs par dzirdētā saturu. Tomēr cilvēki klausītāja pozīcijā kontrolē informācijas nodošanu un saņemšanas precizitāti, nodrošinot partneri ar atgriezenisko saiti par to, kā un cik labi viņš ir saprasts. To sauc par aktīvo klausīšanos.

Prasme uzdot jautājumus ir viens no aktīvās klausīšanās paņēmieniem. Nav iespējams iztēloties komunikāciju starp cilvēkiem, kurā ilgstoši netiktu uzdoti jautājumi, jo jautājumu uzdošana ir viens no jaudīgākajiem komunikācijas instrumentiem.

Jautājumi mēdz būt dažādi. Lai arī dažreiz cilvēks var neverbāli izrādīt, ka viņam ir jautājums, pārsvarā jautājumi saistīti ar verbālo komunikāciju, jo ietērpti vārdos.

Mentors ar jautājumu uzdošanu ne tikai var izzināt pieredzes pārņēmēja zināšanas, viedokli, vērtības un uzskatus, bet arī iemācīt pieredzes pārņēmējam pašam turpmāk uzdot jautājumus.

Medicīna ir joma, kurā ir jāuzdod daudz jautājumu. Tāpēc svarīgi saprast, kā vispareizāk to izdarīt. Komunikācijā draudzīgāks veids ir uzdot jautājumu, kurš sākas ar kādiem ievadvārdiem, lai padarītu jautājumu “pieklājīgāku” un mazāk potenciāli bīstamu adresātam. Veicot pētījums medicīnas jomā, tika konstatēts, ka pacienti, kas ir aktīvāki mijiedarbības dalībnieki, pauž augstāku gandarījumu [6]. Iespēja uzdot jautājumus bija viens no galvenajiem elementiem, ko pacienti novērtēja visaugstāk, saņemot sliktas ziņas no veselības aprūpes darbiniekiem [6].

Slēgtie jautājumi – uz tiem tiek gaidīta noteikta atbilde. Ar šiem jautājumiem spiežam partneri izvēlēties viennozīmīgu lēmumu. Tie nereti rada saspringtu gaisotni, tie nesniedz iespēju turpināt sarunu. Ja to ir daudz, tad partnerim var rasties asociācijas ar nopratināšanu.

Visbiežāk pie slēgtajiem jautājumiem iedala “ja / nē” atbilžu tipa jautājumus, kuri sākas ar “vai”. Vēl var runāt par ierobežotas izvēles jautājumiem “vai nu / vai”, uz kuriem dota izvēles iespēja izvēlēties atbildi, tomēr šī iespēja ir ierobežota. Kā trešo slēgtā tipa jautājumu grupu jāmin identifikācijas jautājumi, uz kuriem var atbildēt ļoti ierobežoti, pat ar vienu vārdu. Piemēram, kur tu esi dzimis? Cikos sākās sapulce? [6]

Atvērtie jautājumi – tie ir labi palīgi sarunā: kas, ko kā, cik? Uz šiem jautājumiem atbildot, partneris var izvēlēties faktus, tie rosina sarunu, jo iespējams atbildēt vairākos veidos. Tie rosina sadarboties. Lai iegūtu atbilstošu atbildi, ir nepieciešami vairāk nekā viens vai divi vārdi. Atvērtie jautājumi atvieglo padziļinātu sarunu biedra viedokļu, attieksmes, domu un jūtu izteikšanu, atstājot jautātājam iespēju klausīties un novērot. To darot, jautātājs dod otram lielāku kontroli pār mijiedarbību un to, kas tiek apspriests. Šādā veidā cilvēks, kuru izjautā, var atklāt neparedzētu, tomēr ļoti būtisku informāciju, ko jautātājs nav tieši

lūdzis. Ja mentors izmanto atvērtos jautājumus, tad tie ļauj pieredzes pārņēmējam atklāti izrunāt sev svarīgos jautājumus, par kuriem mentors, iespējams, par nenojauš.

Atšķirība starp atvērtajiem uz slēgtajiem jautājumiem:

Slēgtie jautājumi

Kurā augstskolā studēji?

Vai tu ar viņu runāji?

Vai šis paņēmiens strādāja?

Vai tu sadusmojies?

Atvērtie jautājumi

Pastāsti par savu studiju pieredzi?

Ko tu izdarīji?

Kas notika, kad tu to izmēģināji?

Kā tu juties?

Mentoram, uzdodot jautājumus, jābūt uzmanīgam, lai jautājumi būtu izzinoši un ļautu pieredzes pārņēmējam pašam izlemt, ko atbildēt. Jautājumiem nevajadzētu būt uzvedinošiem, ja mentors vēlas uzzināt pieredzes pārņēmēja domas. Uzvedinošie jautājumi liek cilvēkam domāt par notikumiem noteiktā veidā, justies noteiktā veidā vai izskaidrot notikušās situācijas noteiktā veidā.

Uzvedinošie jautājumi

Tu taču tam netici, vai ne?

Saruna ar vadītāju tevi apbēdināja?

Tavā dežūrā notika kāda kļūda?

Vai tev nepieciešams vairāk lasīt patstāvīgi, lai izprastu problēmu?

Izzinošie jautājumi

Ko tu par šo domā?

Kā juties pēc sarunas ar vadītāju?

Kas notika tavā dežūrā?

Kas tev būtu nepieciešams, lai palīdzētu izprast problēmu?

Sokratiskie jautājumi. Viens no jaudīgiem mentoringa dialoga veidošanas rīkiem jeb metodēm ir Sokratiskie jautājumi. Metodes pamatā ir pieredze, ka neatlaidīgi jautājot un pētot dalībnieki nonāk pie profesionālās darbības principu, likumsakarību un mehānismu izpratnes. Sokratiskie jautājumi ir veids, kā mentors var palīdzēt pieredzes pārņēmējam izpētīt sarežģītas un kompleksas problēmas un tās izvērtēt, izprast pieredzes pārņēmēja domas, pārliecības un dažādus pieņēmumus, izprast savstarpējās attiecības, analizēt dažādus konceptus. Šie jautājumi vedina pieredzes pārņēmēju domāt pašam, savienot savas

zināšanas jēgpilnos secinājumos, kā arī attīstīt savu kritisko domāšanu. Šiem jautājumiem nav pareizo vai nepareizo atbilžu [20].

Pārfrāzēšana, jūtu atspoguļošana un dzirdētā apkopošana. Kad jautājumi uzdoti un atbildes uz tiem saņemtas, mentoram svarīgi pārlicināties, vai viņš pareizi sapratis pieredzes pārņēmēja teikto.

Sarunas laikā var pārfrāzēt pieredzes pārņēmēja teikto, saviem vārdiem pārstāstot dzirdēto. Kā ievadfrāzes var lietot: *"Tātad ar to jūs domājat..."*, *"Ja pareizi tevi saprotu, ..."*, *"Jūsu viedoklis acīmredzot ir..."*, *"Citiem vārdiem sakot, tu uzskati..."*

Mentoringa sarunas var skart ne tikai faktus un notikumus, bet nereti pieredzes pārņēmējs var dalīties ar savām jūtām, kurām atsevišķos mirkļos nozīmīgi pievērst uzmanību. Cilvēka jūtas un emocijas ir tās, kuras norāda jēgu un būtību. Atbalstošās mentoringa sarunās var parādīties pieredzes pārņēmēja bailes (piemēram, no neizdošanās) un nedrošība (piemēram, par jaunajiem pienākumiem vai sadarbību ar kolēģiem), vai dūsmām (piemēram, uz sevi par kādām savām kļūdām vai uz citiem par pienākumu sadali). Pieredzes pārņēmējs daudz ātrāk var virzīties uz priekšu, ja mentors prot un var veltīt daļu laika, lai par šīm emocijām parunātu. Šādas sarunas ļaus pieredzes pārņēmējam justies saprastam un pieņemtam, kā arī saņemt atbalstu no sava mentora.

Mentors var izmantot tādas ievadfrāzes kā: *"Izskatās, ka tu jūties nobijies..., dūsmīgs...nedrošs..."*, *"No jūsu stāstītā izklausās, ka jūs jūtaties"*

Teiktā apkopošana mentoram var palīdzēt ne tikai apjaust to, kas ir saprasts, un to, kas nav, bet arī virzīt sarunas gaitu. Mentoram var palīdzēt šādas ievadfrāzes: *"Apkopojot tavas domas, var izdarīt secinājumu, ka"*, *"Ņemot vērā visu pārrunāto ..."*, *"No visa tevis teiktā izriet, ka ..."*

Vārdu izvēle komunikācijā. Lai arī neverbālā komunikācija ir ietvars, kurš parāda teiktā jēgu un nozīmi, tomēr izteikto vārdu saturam arī ir ietekme uz komunikācijas iznākumu.

Komunikācijā liela nozīme ir trim faktoriem:

- runātājs atstāj uzticama cilvēka iespaidu;
- runātājs izsakās saprotami partnerim;
- runātājs vienmēr ņem vērā atgriezenisko saiti par to, cik pareizi viņš ir saprasts.

Uzticama cilvēka iespaidu mentors var radīt, ja pieredzes pārņēmējam atklāti demonstrē savus nodomus un sadarbības mērķus, ja pauž siltu un labvēlīgu attieksmi pret pieredzes pārņēmēju un mentoringa procesu, ja demonstrē savu kompetenci apspriežamajos jautājumos, prot pārliecinoši izpaust savu viedokli. Jebkurā komunikācijas situācija, bet jo īpaši mentoringā, labi strādā mentora takta izjūta, labas manieres, prasme savaldīt savas emocijas un prasme nezaudēt pašcieņu jebkādos apstākļos – paškontrolē saskarsmē.

Mentoringa sarunas ir sarunas ar konkrētiem mērķiem un ir virzītas uz to sasniegšanu, tādēļ būtiski tām sagatavoties.

Lai saruna būtu veiksmīga:

1) Uzmanību jāpievērš apkārtējiem apstākļiem, kas varētu novirzīt partnera uzmanību no sarunas. Citi cilvēki telpā, ieslēgts TV vai nepārtraukti citi darba pienākumi var traucēt pieredzes pārņēmējam ērti sarunāties ar mentoru.

2) Svarīgi akcentēt galveno (pievēršot uzmanību intonācijām):

Lūdzu pievērsiet uzmanību... Nemiet vērā, ka ... Svarīgi atzīmēt... Pats galvenais šeit ir...

3) Runāt skaidri un saprotami, nenorijot galotnes. Ja informācija ir specifiska vai klausītājam jauna, tad runātājam jāapbruņojas ar pacietību un jāsamazina runas tempu.

4) Ja iespējams, nelietot svešvārdus. Darbā mentors nevar izvairīties no svešvārdu vai specifisku terminu lietošanas, tāpēc svarīgi noskaidrot, vai mentors un pieredzes pārņēmējs ir ar līdzīgu sarunas temata izpratni, jo nereti ar vienu vārdu dažādi cilvēki saprot dažādas lietas.

5) Nelietot pārāk garus teikumus. Var lietot “ķēdes” likumu – uzskaitot, pirmkārt, otrkārt, treškārt...Sākmā runāt par svarīgo, vēlāk par detaļām.

Uz mērķi virzītās sarunās svarīgi lietot sarunas “rāmi” – sarunai ir sākums un ir beigas, kur sarunas beigās uzskaita galveno, veidojot kopsavilkumu. Vārdu izvēle ir būtisks komunikācijas gaitas virzītājs. Gan vārdu pašu, gan teikumu konstrukcijas izvēle var radīt dažādas izjūtas apkārtējos cilvēkos [12].

Līdz ar ko mentoram jātrenē prasme izvēlēties tādus vārdus un teikumu konstrukcijas, kas ved pie pozitīvas komunikācijas un savstarpējas saprašanās.

Agrāk par otrdienu mēs nevaram tikties.	Vai
Mēs varam satīkties otrdien.	
Mēs beidzam darbu plkst. 17.	Vai
Mēs strādājam līdz plkst. 17.	
Kļūda notikusi, jo Tu neesi rūpīgi iepazīies ar instrukciju.	vai
Ieskatīsimies instrukcijā, kā šis jālieto.	
Šo informāciju pagaidām nav iespējams iegūt, jo nedarbojas dators.	Vai
Tiklīdz dati man būs pieejami, es tev tos nosūtīšu.	

Jebkurā izteikumā, kuru cilvēki viens otram izsaka, ir gan ziņojuma saturs, gan attieksme, kuri veido ziņas jēgu. Tieši izteiktā jēga būs tas, ko cilvēki atcerēsies, jo attieksme pret sarunas partneri rada emocijas, kas veido attiecību pamatu.

Mentora un pieredzes pārņēmēja savstarpējā sadarbība var būt gan attīstoša un stimulējoša, gan demotivējoša. Daudz kas atkarīgs no komunikācijas stila, kādu mentors izvēlēsies.

Kā jau daudz kas psiholoģijā, arī kāds konkrētais komunikācijas stils nav viennozīmīgi labs vai slikts. Tā lietderīgumu noteiks gan situācijas konteksts, gan situācijā iesaistītie cilvēki.

Aizvainojošais stils izraisa vainas sajūtu, jo tiek meklēts vainīgais vai cita cilvēka kļūdas. Šo stilu raksturo tādas emocijas kā dusmas, komunikācijā izpaužas sarkasms. Šo stilu iesaka izmantot tad, kad visi citi paņēmieni ir izmantoti un nav devuši rezultātu. Ja mentors izmantos šo stilu, tas pieredzes pārņēmējam var likt aktīvi iesaistīties problēmas risināšanā vai tieši pretēji – norobežoties no situācijas.

Norādošais stils neparedz aktīvu informācijas apmaiņu. Cilvēks dod norādījumus par to, kas, kad un kā jādara. Mentors šādu komunikācijas stilu var izvēlēties situācijās, kad ātri jāpieņem lēmums vai jāsniedz instrukcijas pilnīgi jaunam darbiniekam pirmajās sadarbības reizēs. Šī stila lietošana var palielināt savstarpējo iesaistīto pušu distanci, var tikt uztverta kā varas izrādīšana, kas neveicina sadarbību, kā arī samazina mazāk pieredzējušās personas iniciatīvu.

Pārliecinošais stils paredz abu pušu mijiedarbību. Mentors izmantos šo stilu, ja izskaidrojot, uzklusot un pārliecinot panāks pieredzes pārņēmēja iesaistīšanos un aktīvu darbību.

Problēmu risināšanas stils saistīts ar abu pušu abpusēji izdevīgas sadarbības meklēšanu. Komunikācija ir divpusēja, notiek ideju apspriešana un labākā rīcības plāna izveidošana. Starp mentoru un pieredzes pārņēmēju veidojas savstarpēja cieņa [12].

Komunikāciju nesekmē vispārinājumi: *Tu nekad... Tu vienmēr... Visas sievietes... Mūsdienu jaunatne... Visi...*

Šie pārmērīgie vispārinājumi ir nepatiesi un aizskar cilvēka taisnīguma izjūtu un izsauc pamatotus protestus. Mentoram būtu svarīgi izvairīties no vispārinājumiem, jo tos lietojot var negribot aizskart pieredzes pārņēmēju.

Konfliktus var izraisīt motīvu piedēvēšana partnerim: *Tu vienmēr esi domājis tikai par sevi... Jūsu pozīcija liecina par vienaldzību pret kolektīvu...*

Cilvēkam ir tieksme saglabāt pašcieņu, kas neļauj piekrist mūsu negatīvajam spriedumam, pat ja tas ir patiess. Tomēr uzminēt partnera rīcības cēloņus ir grūti, bieži tos nezina pats cilvēks.

Cilvēku uztvere un vēlme izskaidrot notikušo. Cilvēkiem patīk izskaidrot, kāpēc notiek dažādas lietas. Mēs uztveram citu cilvēku uzvedību un tad mēģinām izskaidrot, kāpēc tā bija tieši tāda, mēs mēģinām izskaidrot citu cilvēku uzvedības cēloņus. Šo tendenci sauc par atribūciju.

Var teikt, ka atribūcija liek cilvēkiem uzvesties kā „naivajiem psihologiem”, jo cilvēki tic, ka saprot apkārtējo cilvēku uzvedības iemeslus un cēloņus [38].

Piemēram: ja jūsu kolēģis smagiem soļiem ieslāj kopējā telpā, nomet ar blīkšķi savus papīrus uz galda un atkal no telpas iziet ārā. Kāda ir jūsu reakcija? Visticamāk mēs visi šajā situācijā sāktu domāt, kas ir noticis ar kolēģi un sāktu meklēt izskaidrojumu viņa uzvedībai. Mēs domātu, ka kolēģis ir saniknots, dusmīgs, ka kaut kas ir viņu sadusmojis, pirms kolēģis ienāca kopējā telpā.

Tieši šis citu cilvēku rīcības skaidrojumu veidošanas process izskaidro atribūciju.

Iepriekšējā piemērā minētā kolēģa uzvedības cēloņu skaidrojums ir atkarīgs no visas pieejamās informācijas par šo kolēģi (pieredzes), kura pavada nupat iegūto jaunāko informāciju (smaga ienākšana telpā, papīru nomešana). Savukārt pieejamā informācija (pieredze) sevī ietver jūsu kopējo pieredzi attiecībās ar kolēģiem vispārīgā veidā, kā arī jūsu iepriekšējo pieredzi attiecībās ar tieši šo kolēģi.

Katru dienu komunikācijā ar citiem veidojam citu cilvēku uzvedības skaidrojumus un katru dienu paļaujamies uz savām izvirzītājām teorijām par citu cilvēku uzvedības cēloņiem. Diemžēl mūsu izvirzītās teorijas bieži vien ir pamatotas ar pārāk vienkāršotu vai kļūdainu informāciju. Visiem raksturīgi piedzīvot atribūcijas kļūdas, jo vienai informācijai piedēvējam pārāk lielu nozīmi, savukārt, citu informāciju neņemam vērā. Tas notiek, jo mūsu uztvere ir selektīva, mūs ietekmē stereotipi, vai arī iegūtās informācijas interpretāciju ietekmē aizspriedumi.

Mentoram, cik vien iespējams, uz pieredzes pārņēmēju būtu jālūkojas ar “atvērtu prātu”, mēģinot, cik vien iespējams, nodalīt savas pārlicības un aizspriedumus no tā, ko pieredzes pārņēmējs pauž.

Ļoti svarīgs jautājums ir – kā no atribūcijas kļūdām var izvairīties? Pirmkārt, svarīgi saprast, ka tādas kļūdas mums ir un ir svarīgi tās atpazīt. Otrkārt, ir svarīgi mainīt to, kas traucē uztvert informāciju tieši un precīzi.

Mēs varam sekot vairākiem soļiem, kā pārvarēt atribūcijas kļūdas:

1. Jāpalūkojas uz cilvēku, mēģinot neievērot acīm redzamās un vieglāk uztveramās pazīmes. Var vairāk uzmanības pievērst komunikācijas partnera neverbālajai valodai. Ļoti svarīgi ir klausīties, ko cilvēks saka, kādu informāciju viņš sniedz.

2. Svarīgi izvirzīt dažādus cilvēka uzvedības cēloņus, meklēt dažādus iemeslus, nevis pieņemt vienkāršāko un pirmo skaidrojumu, kas nāk prātā.
3. Var sekot līdz saviem aizspriedumiem, lai varētu tos atpazīt un mēģinātu tiem nesekot. Šeit ir runa par to, ka varam, cik vien tas iespējams, nenoliegt citādo pirms esam to iepazīnuši.
4. Var izmantot veco sakāmvārdu par „iejušanos cita ādā”, kas pēc savas būtības ir otra cilvēka uzvedības cita skaidrojuma meklēšana.

Tā kā uztveres procesi notiek ātri un ne vienmēr tiem var izsekot, būtiskākais, ko var darīt, lai uztvertu pilnīgu informāciju – jāklausa, ko (verbāli) un kā (neverbāli) sarunas partneris saka. Šajā gadījumā tas nozīmē arī ne tikai dzirdēt, bet arī sadzirdēt.

Atgriezeniskā saite ir īpašs un jēgpilns cilvēka darbības vērtējums, kurš palīdz cilvēkam augt un attīstīties.

Atgriezeniskās saite un tās sniegšana. Atgriezeniskā saite būtu jābalsta fakts, jo tieši tas otram cilvēkam liek samazināt dusmas un aizvainojumu, kā arī vēlmi attaisnoties [11].

Atgriezeniskā saite var būt ar mērķi uzslavēt, motivēt un attīstīt vai pilnveidot un piedāvāt konstruktīvu kritiku. Mentorings ir uz attīstību vērst process, tādēļ nav iedomājams bez atgriezeniskās saites sniegšanas un uzklauššanas.

Ja mentors vēlas sniegt motivējošu atgriezenisko saiti, tad būtiski ņemt vērā dažus ieteikumus:

- svarīgi izvēlēties piemērotu brīdi;
- vēlams izmantot pozitīvu ķermeņa valodu;
- svarīgi minēt novēroto pieredzes pārņemēja uzvedībā;
- būtiski minēt iemeslu, kādēļ pieredzes pārņēmējs tiek uzslavēts;
- ja ir vēl kādas pozitīvas atsauksmes, tad svarīgi tos pieminēt;
- būtiski paust neviltotu atzinību;

- svarīgi, lai mentors izvairītos no pārlietu garas sarunas.

Ja mentors vēlas sniegt pilnveidojošu atgriezenisko saiti, tad svarīgi ņemt vērā kritikas paušanai vēlamos ieteikumus:

- mentoram jāpārliecinās, ka neviens cits šo sarunu nedzird;
- sarunu jābalsta faktos, tos apkopojot. Savu kritiku nedrīkst balstīt baumās vai kāda cita cilvēka viedoklī;
- svarīgi neizvairīties no sakāmā, bet ķerties tam klāt uzreiz;
- jāseko ķermeņa valodai, lai tā nebūtu uzbrūkoša;
- svarīgi runāt par problēmu, nevis personisku kritiku;
- svarīgi runāt par darbībām, kas palīdzēs risināt grūtības un nepieļaut kļūdas nākamajā reizē;
- mentors var dalīties ar savu redzējumu, kā rīkotos pieredzējis darbinieks tādā pat situācijā;
- tikai tad, ja pieredzes pārņēmējs nespēj atrast risinājumu, sniegt padomu, kā atbilstošāk rīkoties.

Lai arī bez kritikas nav iedomājama cilvēka attīstība – kļūdas var labot un mācīties tikai tad, kad tās ir ieraudzītas un saprastas – tomēr daudz spēcīgāk uz attīstību motivē tieši atzinības izteikšana. Daudzi no mentoriem var justies neērti izsakot atzinību, komplimentus un atzīmējot pieredzes pārņēmēja sasniegto, jo mentoram var šķist, ka uzslavēšana sabojās darbinieka motivāciju. Jāuzsver, ka tieši atzinība ļauj palielināt motivāciju, jo liek justies novērtētam.

GROW modelis ir vienkārša, bet efektīva metode mentoringā un koučingā, kas nodrošina pieredzes pārņēmēja efektīvu izaugsmes vadīšanu. Tā ir strukturēta metode pieredzes pārņēmēja mērķu izvirzīšanai un problēmu risināšanai. Par šī modeļa autoriem uzskata biznesa koučus G. Aleksandru (Graham Alexander), A. Fainu (Alan Fine) un Dž. Vaitmoru (John Whitmore), kuri kopš pagājušā gadsimta astoņdesmitajiem gadiem devuši nozīmīgu ieguldījumu modeļa attīstīšanā.

GROW ir akronīms, kas apzīmē:

Goal – mērķis. Tas ir galapunkts, kurā pieredzes pārņēmējs vēlas nonākt.

Reality / Resources – realitāte / resursi. Tas ir punkts, kurā pieredzes pārņēmējs ir patreiz.

Options – iespējas. Jāizvērtē, kādi šķēršļi ir pieredzes pārņēmējam un kādas ir iespējas tos pārvarēt.

Way forward – ceļš uz priekšu. Iespējas ir jāpārvērš rīcības soļos, kas pieredzes pārņēmēju ved uz mērķi [8].

Ieteikumi, kā strādāt ar GROW:

Daži jautājumu piemēri un vadlīnijas mentora sarunai ar pieredzes pārņēmēju:

Mērķa izvirzīšana. Mentoram kopā ar pieredzes pārņēmēju būtu jānoskaidro, kādu uzvedību pieredzes pārņēmējs vēlas mainīt. Kad tas noskaidrots, tad šīs pārmaiņas jāpārformulē mērķī. Mērķu formulēšanai noderēs SMART principi. Kad mērķis noformulēts, būtiski uz to palūkoties no dažādiem skatu punktiem, ko palīdzēt izdarīt var sekojoši jautājumi:

- Ko tu iegūsi, kad sasniegsi šo mērķi? Ko tu zaudēsi, kad sasniegsi šo mērķi?
- Ko iegūsi, ja nerasniegsi mērķi? Ko tu zaudēsi, ja tu nerasniegsi mērķi? Ko vēl?
- Ja tu to nerasniegsi, kurš tad sasniegs? Ja tu to nedarīsi tagad, tad kad?
- Kādas prasmes un zināšanas mērķa sasniegšana palīdzēs tev attīstīt?
- Kā mērķis saskan ar tavām vērtībām?
- Kā mērķis palīdzēs tev kļūt par tādu cilvēku, par kādu vēlies būt (piemēram, ļoti īpašu cilvēku saviem ģimenes locekļiem, kolēģiem, draugiem utt.)?
- Iedomājies, ka tu esi sasniedzis savu mērķi. Kas ir mainījies tavā dzīvē? Detalizēti apraksti, ko redzi, kā tu jūties, kādas jaunas attiecības tev ir, kā tavas dzīves kvalitāte ir uzlabojusies.
- Kādā ziņā tavs mērķis ir konkrēts/laikā ierobežots/izmērāms/izaicinošs?
- Kā tu varētu pateikt savu mērķi vienā teikumā (tā, lai tev būtu vieglāk to atcerēties)?

Palūdziet pieredzes pārņēmēju pierakstīt savu mērķi. Ja nepieciešams, var fiksēt arī atbildes uz jautājumiem.

Realitātes un resursu izpēte. Šis ir svarīgs solis, jo, lai virzītos uz mērķu sasniegšanu, jāizprot, kur pieredzes pārņēmējs šobrīd atrodas, kāda ir starta pozīcija. Šī izpratne ļaus iegūt nepieciešamo informāciju efektīvai mērķu sasniegšanai.

Pajautājiet pieredzes pārņēmējam, kādi resursi viņam ir nepieciešami, lai sasniegtu mērķi, un pierakstiet tos (piemēram, prasmes, zināšanas, pieredze, citi cilvēki, laiks, nauda, tehniskais aprīkojums, ticība sev, drosmība, neatlaidība, utt.). Aiz katra resursa lūdziet pieredzes pārņēmēju uzzīmēt skalu no 1 līdz 10:

nauda 1-----10

laiks 1-----10 u.c.

Kuri resursi un cik lielā mērā ir pieejami tev šodien, lai sasniegtu mērķi? Lūdziet pieredzes pārņēmēju novērtēt no 1 (ļoti maz) līdz 10 (ļoti daudz), šo vērtējumu iezīmējot uz skalas.

Protams, šo soli var veikt tikai mutiski, tomēr darbošanās ar uzskates materiālu līdzī runātajam, pieredzes pārņēmējam ļauj ātrāk un uzskatāmāk nonākt pie saviem secinājumiem.

Vēl svarīgs jautājums ir, vai kārotais mērķis šobrīd ir pretrunā ar kādu citu mērķi vai arī kaut ko pieredzes pārņēmēja dzīvē?

- Kuri ir tie divi vissvarīgākie resursi, kuri tev trūkst?
- Kādu vienu soli tu vari spert, lai palielinātu šos divus būtiskos resursus? Ko vēl tu vari darīt?
- Kā tu esi pārvarējis līdzīgus šķēršļus vai atrisinājis līdzīgas problēmas citās savas dzīves jomās (izglītības, sporta, darba, atpūtas, biznesa utt. jomās)?

Iespēju izzināšana. Kad ir skaidra realitāte jeb mērķu sasniegšanas sākuma punkts, tad būtiski aplūkot visas iespējamās iespējas mērķa sasniegšanai. Šajā solī būtiski izrunāt pilnīgi visas idejas, kuras pieredzes pārņēmējam nāk prātā, tikai tad dodot savas idejas.

- Ko vēl tu varētu darīt?

- Ko darīt, ja šis vai tas ierobežojums tiktu noņemts? Ko tas mainītu?
- Kādas ir katras iespējas priekšrocības un trūkumi?
- Kādus kritērijus tu izmantosi, lai izvērtētu un izsvērtu iespējas?
- Kādi šķēršļi ir jūsu ceļā?
- Kuras darbības tev jāpārtrauc darīt, lai sasniegtu savu mērķi?

Ceļa uz priekšu plānošana. Ar mērķu noformulēšanu un iespēju un resursu apzināšanu vien nepietiek. Būtiski ir darboties mērķu sasniegšanā. Lūdziet pieredzes pārņēmēju pierakstīt darbības un aiz katras darbības norādīt datumu un to personu vārdus, kuras ir iesaistītas (ja tādas ir).

- Kādi ir nākamie trīs soļi, kurus tu plāno spert? Ko vēl tev vajadzētu darīt?
- Kad tu spersi šos soļus?
- Kas ir tā viena lieta, kuru tu vari darīt jau šodien, lai nokļūtu tuvāk savam mērķim?
- Ar kuru cilvēku tu dalīsies par šo mērķi?
- Kas varētu tevi apturēt virzībā uz priekšu? Kā tu to pārvarēsi?
- Kā tu vari sevi motivēt virzībā uz mērķi?
- Kad tu pārskatīsi progresu? Katru dienu, katru nedēļu, katru mēnesi?

Sarunas noslēgumā mentors un pieredzes pārņēmējs var vienoties par datumu, kad tiks pārskatīta mērķu sasniegšanas gaita. Laika rāmis un konkrēta noruna starp mentoru un pieredzes pārņēmēju nodrošina zināmu atbildību – katrai pusei savu - un ļauj pieredzes pārņēmējam mainīt savu pieeju vai darbību, ja sākotnējais plāns nedarbojas.

1.4. Konflikti

Mentora prasmēs ietilpst ārkārtīgi daudz izpratnes par mentora lomu un atbilstoša uzvedība, rīcība, sevis pārzināšana un paškontrolē, konfidencialitāte, prasme veidot attiecības ar pieredzes pārņēmēju, savu vērtību apzināšanās un pašpilnveide,

- analītiskās prasmes: pamanīšana, novērošana, jautāšanas prasme, informācijas nodošana, atgriezeniskās saites sniegšana un saņemšana, spēja stāstīt stāstu no paša pieredzes vai no literatūras, kas ir nozīmīgi pieredzes pārņēmēja situācijai, objektīvas novērtēšanas prasmes,
- sociālās prasmes: saskarsmes, klausīšanās, iedrošināšanas, profesionālās distances ieturēšanas, konfliktu risināšanas prasmes.
- mentordarbības (procesa) vadīšana: prioritāšu izvērtēšana, mērķu formulēšana un noteikšana, rīcības un sadarbības plānošana, attiecību veidošana, problēmu un konfliktu risināšana, rezultātu izvērtēšana, progresu noteikšana [39].

Itin bieži nākas dzirdēt no cilvēkiem, ka viņi uz darbu nāk strādāt, nevis veidot attiecības. Tomēr diez vai ir iespējams pilnībā izvairīties no savstarpējās komunikācijas, kur runa ir par kādām pārliecībām vai vērtībām jeb uzskatiem, kā būtu pareizāk rīkoties vai pat domāt. Nereti starp kolēģiem rodas lielāki vai mazāki konflikti jeb nesaskaņas. Arī starp mentoru un pieredzes pārņēmēju tādas nesaskaņas var rasties.

Psiholoģijā ar vārdu konflikts tiek saprastas jebkuras nesaprašanās, nesaskaņas, jebkuras domstarpības, grūtas un saspringtas sarunas – ne vienmēr tam jābūt kaut kam liels. Konflikti ir pastāvīgi mūsu dzīves pavadoņi. Lielākā daļa cilvēku cenšas izvairīties no konfliktsituācijām, nerunāt par tām. Taču neatkarīgi ne no kā konflikti būs vienmēr, jo tā ir cilvēku savstarpējo attiecību neatņemama daļa. Konflikti nerastos tikai tādā gadījumā, ja cilvēku jūtas un priekšstati neatšķirtos, cilvēki nebūtu individualitātes, ja cilvēki uztvertu pasauli un notiekošo pilnīgi vienādi. Tomēr tas nav iespējams, tāpēc cilvēki konfliktē savā starpā. Mentoram ir jāņem vērā, ka mentorēšanas laikā starp mentoru un pieredzes pārņēmēju var rasties kādi saspīlējumi vai viedokļu atšķirības, jo abiem var būt atšķirīgas pārliecības, vērtības un dzīves redzējums.

Konflikti nav ne labi, ne slikti – tie ir neizbēgami. Konflikts var būt iekšējs - cilvēkā pašā, vai arī ārējs - starp cilvēkiem un starp grupām.

Konflikts ir divu pušu pretēji vērstu interešu (mērķu, uzskatu, principu) sadursme, kurā vienas puses interešu realizācija (šķietami vai reāli) izslēdz otras puses interešu realizāciju [34].

Konflikts rodas tad, kad mums radušies aizspriedumi vai negatīva attieksme pret kādu, ja cits cilvēks vai cilvēku grupa tiek uztverts kā šķērslis savu mērķu realizēšanā. Tas rada negatīvu attieksmi pret šiem cilvēkiem, viņi tiek uztverti kā pretinieki, ar kuriem jācīnās. Mentors var justies aizkaitināts, ja pieredzes pārņēmējs mācās lēnāk kā mentors iedomājies, uzdod jautājumus, kuru iztirzāšana prasa laiku, vai ja mentoram sadarbībā jāiegulda papildus laiku pieredzes pārņēmēja atbalstīšanā. Īpaši sarežģītas var būt situācijas, kad pieredzes pārņēmējs ar ārējo izskatu vai uzvedību atšķiras no mentora priekšstatiem par to, kādam jābūt darbiniekam ārstniecības iestādē, piemēram, pieredzes pārņēmējam ir tetovējumi vai izaicinoša uzvedība.

Katra konflikta pamatā ir situācija, kura ietver vai nu konfliktējošo pušu pretējus viedokļus par kādu jautājumu, vai pretējus mērķus un līdzekļus to sasniegšanai konkrētajos apstākļos. Tāpat konflikts var rasties, ja pusēm nesakrīt intereses un vēlmes. Piemēram, mentors vēlas darbu izdarīt lēni un rūpīgi, bet pieredzes pārņēmējs šo darbu dara ātri.

Lai cik tas neizklausītos pretrunīgi, konfliktiem ir ne tikai negatīva, bet arī pozitīva nozīme. Strīdu un nesaskaņu rezultātā konfliktējošās puses ir sākušas regulēt savas intereses, ir spiestas meklēt jaunas idejas, oriģinālas pieejas, labāk uzzina un izprot viena otru. Konflikta risināšana ir radošs process, kurš liek mainīt situāciju, savu uzvedību, regulē attiecības. Mentors var daudz iemācīties par sevi, ja novēro savu uzvedību saspīlētās situācijās.

Konfliktus mēdz uzskatīt par destruktīvu rīcību. Ar konfliktu lielākoties saistītas spēcīgas emocijas un jūtas, visbiežāk negatīvas. Tādēļ bieži konflikta laikā tiek sarunāts daudz aizvainojoša un lieka, kas ne tikai neatrisina esošo situāciju, bet arī padara to grūti risināmu, dažkārt sabojājot attiecības, pat pārtraucot tās.

Starp cilvēkiem valda uzskats, ka vislabākais ir nestrīdēties. Ne jau paši konflikti ir destruktīvi, bet drīzāk runa ir par cilvēku izvēlēto uzvedību konfliktu risināšanā. Svarīgākais konfliktu risināšanā ir katra

konfliktējošā ieguldījums, atbildība par notiekošo un vēlēšanās konfliktu risināt, kā arī prasmes izmantot radušos situāciju produktīvu risinājumu meklēšanā.

Konfliktus būtu iespējams atrisināt, ja pretējās puses saprātīgā, neaizskarošā veidā diskutētu par jautājumiem, kuros ir atšķirīgi viedokļi. Taču ikdienā biežāk izmanto taktikas, kuras sauc par cīņu vai bēgšanu. Tās ir cilvēkiem dabiski izveidojušās reakcijas uz draudiem un pretenzijām jeb citiem vārdiem - stresu:

- **cīņa** – varas demonstrēšana: draudi, sūdzību rakstīšana, žēlošanās vadībai, vairāku cilvēku apvienošanās pret vienu, aizsteigšanās priekšā (pirmajam nosūdzēt), tenkošana, aprunāšana, fiziska iespaidošana;

Piemēram, cīņas taktikas pielietošana starp pieredzes pārņēmēju un pieredzējušu darbinieku var izpausties gadījumos, ja pieredzējušajam darbiniekam ir ietekme uz pieredzes pārņēmēja turpmāko darbu konkrētā struktūrvienībā. Ja pieredzējušā ārstniecības persona ir tā, kura izlemj vai var ietekmēt lēmumu par darba attiecību turpināšanu vai izbeigšanu ar pieredzes pārņēmēju, tad pieredzējušā ārstniecības persona situācijas risināšanai var izmantot savu varu, vai arī netiešo varu - sūdzoties/ žēlojoties tiešajam vadītājam par jauno darbinieku (piemēram, par dažādu ārstniecības procedūru izpildēs nespēju vai neizpratni, par prasmju trūkumu, par attieksmi u.c. jautājumiem). Kā arī pieredzējušais darbinieks var izmantot šo taktiku, pārējam personālam, izstāstot par pieredzes pārņēmēju nespēju veikt vai nezināšanu par kādu procedūru, tādējādi nostādot pārējos kolēģus pret pieredzes pārņēmēju.

- **bēgšana** – izvairīšanās no komunikācijas: nekontaktēšanās, nerunāšana, neatbildēšana uz zvaniem, neatbildēšana uz jautājumiem, aiziešana prom [24].

Arī bēgšanas taktika var tikt izmatota konflikta rezultātā, pie tam gan no pieredzes pārņēmēja, gan pieredzējušā darbinieka puses. Bēgšanas taktika konflikta risināšanā var būt arī abpusēja - kad viens no otra izvairās gan pieredzējušā ārstniecības persona, gan pieredzes pārņēmējs. Un tad pieredzes pārņēmējs izvairās no jautājumu uzdošanas un cenšas darbus pildīt pēc savas izpratnes, savukārt pieredzējusī ārstniecības persona izvairās no pieredzes pārņēmēja jautājumiem. Līdz ar to problēma, kas bija starp pieredzējušo ārstniecības personu un pieredzes pārņēmēju ir kļuvusi vēl nozīmīgāka un var skart ne tikai visu kolektīvu, bet arī pacientu aprūpes drošību un kvalitāti.

Konflikti paši no sevis nerodas un nepazūd. Par tuvojošos konfliktu liecina signāli, kurus atpazīstot var saprast, ka birst konflikts.

Konflikta signāli:

- **diskomforta sajūta** - cilvēks jūtas nepatīkami, ka kaut kas nav tā, kā vajag, taču vēl nevar formulēt iemeslus šādām izjūtām. Šīs izjūtas var kļūt par labu vadlīniju mentoram situācijas izpratnes veidošanā, jo var palīdzēt jau laicīgi nonākt pie nesaskaņu iemesliem tādējādi neļaujot potenciālajam konfliktam attīstīties;
- **sīki strīdi un incidenti** - strīdi ir par nebūtiskiem sīkumiem, piemēram, kāpēc dokumenti kopīgajā darba telpā vai māsu postenī nav ielikti pareizā nodalījumā, vai kāpēc kolēģa lietotā krūzīte nolikta plauktā pa labi, nevis pa kreisi utt. Šie sīkie strīdi izraisa īslaicīgas emocijas (uztraukumu, niknumu), kuras pēc kāda laika aizmirst. Emocijas var mentoram palīdzēt izprast potenciālos konfliktu jautājumus, novēršot nesaskaņas vai pretrunas, tādējādi nenonākot konfliktā;
- **pārpratumi** - piemēram, pieredzes pārņēmējs kādai kolēģu grupai novēl jauku dienu, bet mentors apvainojas, ka viņš tiek ignorēts – iztrūkst savstarpējas sapratnes. Lai arī darbā pārsvarā darbojas darba attiecības, tomēr šad tad sanāk apvainoties uz kādu no kolēģiem. Mentors savu aizvainojumu var uztvert kā iemeslu pārskatīt sadarbību ar pieredzes pārņēmēju - pārskatīt sadarbības mērķus, savas un otra cilvēka robežas, komunikācijas aspektus;
- **saspīlējumi vai saasinātas attiecības** - mentors vai pieredzes pārņēmējs emocionāli neadekvāti reaģē uz sarunas partnera izteikumiem, piemēram, apsūkājās vai noniecinoši izsakās par otra cilvēka izteikumiem, vai demonstratīvi atstāj telpu, ja ienāk konflikta partneris, tā veidojot negatīvu attieksmi pret partneri. Šādā gadījumā mentoram jāizvērtē sava sadarbība ar pieredzes pārņēmēju;
- **krīzes** - cilvēki vairs nespēj savaldīt emocijas, kas tiek izlādētas saasinātā veidā, piemēram, atklāti konfliktējot savā starpā: paceļot balsi, kliedzot, izsmējīgā balsī runājot, lietojot aizvainojošus vārdus u.tml. Arī šajā gadījumā mentoram būtu jāpārvērtē sava sadarbība ar pieredzes pārņēmēju.

Konfliktu cēloņi. Parasti nevar noteikt vienu konflikta cēloni – lielākoties tie ir vairāki. Konflikta cēloņi var būt dažādi – gan personiski, gan darba vides izraisīti. Konflikta izraisīto emociju dēļ nereti ir grūti ieraudzīt savus iekšējos konflikta rašanās iemeslus, jo mentoram var būt vēlme meklēt tos tikai otrā pusē. Tomēr reti ir situācijas, kad “vainīga” ir tikai konfliktā iesaistītā otra puse. Viena no svarīgām mentora darba sastāvdaļām ir spēja aplūkot un analizēt situāciju no visām pusēm, izvērtējot savu atbildību konfliktā.

Darba vides izraisīti konflikta cēloņi ir:

- **neskaidri vai mainīgi organizācijas mērķi.** *Piemēram, ja ārstniecības iestādē notiek biežas reorganizācijas, pārmaiņas, kurām netiek noteikti stingri mērķi, vai tiek izveidota jauna struktūrvienība, kuras darbības mērķi mainās atkarībā no vadības šā brīža viedokļa vai politiskajiem mērķiem;*
- **neskaidri vai mainīgi vadības norādījumi.** *Piemēram, ja vadītājs izdod pretrunīgus norādījumus vienam darbiniekam vai par vienu un to pašu veicamu pienākumu vairākiem darbiniekiem tiek sniegti pretrunīgi norādījumi, vai vadības norādījumi mainās darba veikšanas gaitā. Veselības aprūpē darbiniekam mainīgi norādījumi var būt ne tikai izņēmumu situācijās, bet arī ikdienas darbu izpildē, kā arī ne tikai no vadītāja, bet arī no cita veselības aprūpes darbinieka. Piemēram, ārsts ir nozīmējis pacientam terapiju, ko māsa gatavojas izpildīt, tomēr mainoties ārstam (dežūras maiņa) tiek mainīta terapija, kas nozīmē, ka iepriekš sagatavotais vairs nav nepieciešams un ir jāgatavo jauni medikamenti ievadei;*
- **darba procesu, procedūru un funkciju plānojums un izkārtojums.** *Ja diviem darbiniekiem viena pienākuma veikšanai ir pārāk daudz saskares punktu. Piemēram, ja nav stingri noteikti darba pienākumi, var gadīties, ka ir kādi uzdevumi, kurus veic divi darbinieki, vai arī kādu uzdevumu neveic neviens. Veselības aprūpē visiem iesaistītajiem ir jāapzinās savas funkcijas, tomēr savu pienākumu veikšana ir jāaskaņo ar citiem speciālistiem. Piemēram pacientu dienas laikā aprūpē posteņa māsa, bet medikamentu ievadi vai pārsiešanu veic cita māsa. Katra no iesaistītajām māsām ir plānojusi savu darba laiku. Tomēr, ja savus plānus viņas nav saskaņojušas, tad iespējama konflikta situācijas rašanās, ja abas no viņām vienlaicīgi ir plānojušas veikt savu darbu ar pacientu. Tad kura no viņām veiks savu darbu pēc plānotā un kura mainīs savus plānus? Ja procedūras savstarpēji tiek saskaņotas, tad iespēja izvairīties no šādiem gadījumiem. Tomēr visiem darbiniekiem ir jābūt skaidrai darba procedūrai un skaidram sadarbības modelim. Pieredzes pārņēmējiem, lai izvairītos no šāda veida konflikta*

situācijām, mentors var norādīt kāds sadarbības modelis ir pieņemts struktūrvienībā un ko ievēro visi iesaistītie darbinieki.

Personiskie konfliktu rašanās cēloņi ir:

- **neapmierinātas pamatvajadzības** – ja tiek apdraudētas ar izdzīvošanu saistītas vajadzības. *Piemēram, ēdiens, ūdens, gaiss, drošība. Tiešā veidā tas notiktu reti; mentors visdrīzāk varētu justies ierobežots, jo nevar pusdienot, kad ir izsalcis, atvērt logu, lai izvēdinātu telpu, bet pieredzes pārņēmējs vai kāds cits kolēģis ir nosalis u.tml. Pieredzes pārņēmējam nonākot jaunā, sev nezināmā vidē, pamatvajadzību nodrošināšanai ir nepieciešamas zināšanas gan par telpām un aprīkojumu, gan par darba režīmu. Ja pieredzes pārņēmējam nav informācijas, piemēram, par ēdienreizi iespējām – paēst ārpus struktūrvienības, uzsildīt līdzpaņemto ēdienu utt., tad tas var radīt neizpratni un pieredzes pārņēmējs gan pats var izjust savu vajadzību neapmierinājumu, gan arī pārējie kolēģi – ja pieredzes pārņēmējs rīkojas tā, kā nav struktūrvienībā pieņemts, piemēram ēd telpā, kas netiek izmantota šādām vajadzībām.*
- **atšķirīgas vērtību sistēmas** – kas ir svarīgākais. *Piemēram, pieredzes pārņēmējs vēlas pēc iespējas ātrāk beigt darbu un iet mājās, bet mentors uzskata, ka abiem kopā būtu jāpārrunā kādi jautājumi. Mentors varētu domāt, ka pieredzes pārņēmējs ir nevīžīgs pret darbu. Vai nodaļas kolektīvs ir ar savām iekšējām tradīcijām un ikgadējiem pasākumiem, kuros tiek iesaistīti arī ģimenes locekļi. Savukārt pieredzes pārņēmējs (jaunais darbinieks) ir cilvēks, kurš nevēlas saistīt darbu dzīvi ar savu privāto. Tādējādi kolektīvā var rasties priekšstats par jauno kolēģi, kurš nevēlas iesaistīties kolektīvā.*
- **domstarpības dažādos jautājumos** – gan vienkāršās (*Piemēram, mūzika, ko klausīties atpūtas telpā pārtraukumos vai pusdienlaikā*), gan sarežģītās lietās (*Piemēram, kad pavadīt ģimenes kopīgo atvaļinājumu, jo abas puses vēlas to vienā laikā*). *Ārstniecības personu kolektīvā viens no konfliktiem var būt saistīts ar vienmērīga darba grafika nodrošināšanu, t.i., darbinieku atvaļinājuma, svētku dežūru, kā arī dienas un nakts darba plānošanu. Jaunam darbiniekam ir būtiski uzsākot darbu iepazīties (mentoram iepazīstināt pieredzes pārņēmēju) ar iekšējiem darba plānošanas nosacījumiem – kādi ir nosacījumi atvaļinājuma vai dežūru plānošanai.*

· **atšķirīgas ikdienas rūpes.** Piemēram, ja kādam kolēģim ir problēmas privātajā dzīvē ar partneri, bērniem vai vecākiem, un viņš jūtas nomākts, ir pasliktinājušās viņa darba spējas un nodaļas kolektīvs iesaistās, lai atbalstītu šo kolēģi, jo tāda ir savstarpējo attiecību tradīcija šajā kolektīvā. Ja kāds no jaunajiem kolēģiem neiesaistās, savu personīgo apsvērumu dēļ, tad tas var izsaukt neizpratni gan personā, kurai ir problēma un kura vēlas gūt atbalstu no kolēģiem, gan arī pārējos kolēģos - var rasties priekšstats, ka jaunais kolēģis ir neiejūtīgs un neieinteresēts kolektīvā.

· **atšķirīgi resursi – dažādas iespējas.** Piemēram, mantiskie resursi vai personiskās spējas. Atšķirīgas intereses vai iespējas arī var būt kā iemesls, lai starp darbiniekiem rastos nesaprašanās vai pat konfliktsituācijas. Viena no tādām var būt saistīta ar ārstniecības personu izglītību, ņemot vērā, ka struktūrvienībā viena amata ietvaros var būt darbinieki ar dažādu izglītības līmeni. Piemēram, viena ir māsa, kura ir beigusi māsu skolu 40 gadus atpakaļ, ir ieguvusi sertifikātu specializācijā specializācijas kuros un viņas darba pieredze ir 40 gadi, otra ir māsa, kura beigusi universitāti, ieguvusi bakalaura grādu un specializāciju, nokārtojusi specializācijas eksāmenu un viņas darba pieredze ir 3 gadi. Darba pienākumi viņām ir vienādi, tomēr prioritātes profesionālajai attīstībai katrai var būt atšķirīgas, jo pirmā māsa vēlas strādāt kā līdz šim, sagaidot pensijas vecumu, otrā māsa vēlas attīstīties, mācīties tālāk un ir gatava procesu attīstībai. Šajā gadījumā atšķiras abu māsu vēlmes un gatavība jauniem procesiem, kas arī var būt kā iemesls savstarpējam konfliktam.

· **atšķirīgas psiholoģiskās vajadzības.** Piemēram, tas, kas nepieciešams, lai cilvēks justos pieņemts un saprasts. Vienam pieredzes pārņēmējam var būt svarīgi, lai pirmajā dienā viņu iepazīstinātu ar visiem kolēģiem un mentors būtu klātesošs. Kādam citam pieredzes pārņēmējam nepieciešams, lai mentors vispirms veltītu laiku atbalstošā sarunā un tikai tad iepazīstinātu viņu ar citiem. Kā arī kādam ir būtiski iesaistīties sarunās par ar darbu nesaistītām tēmām, savukārt cits ir gatavs komunikācijai tikai par profesionālām tēmām. Tas ir jāņem vērā, jo, ja struktūrvienībā daļa kolektīva uzskata, ka privātas sarunas ir darba dzīves sastāvdaļa, tad kāds cits savu privāto dzīvi vēlas paturēt noslēgtu no kolēģiem. Tas var radīt neizpratni gan vienos, gan otros cilvēkos.

· **vienas puses uzvedība rada nepatiku otrai pusei.** Piemēram, ja darba kabinetā, vienā postenī vai nodaļā kāds kolēģis bieži traucē citu kolēģi ar lūgumu palīdzēt veikt darba pienākumus.

Vai arī ja kāds kolēģis ir radis pēc procedūras sakārtot savu darba vietu, bet cits kolēģis, piemēram, sagatavojot medikamentus, iet pie pacienta un plāno savu darba vietu sakārtot pēc atgriešanās no pacienta palātas. Tas var radīt savstarpēju konflikta situāciju un nepatiku vienam pret otru.

· **priekšstatu nesakritība par nodomiem.** *Piemēram, priekšstatu nesakritība rodas, ja kāds kolēģis otra vēlmi pabeigt darbu pēc iespējas ātrāk un kvalitatīvāk uzskata par pieglaimošanos priekšniecībai. Jauns darbinieks struktūrvienībā, nereti nozīmē jaunu skatījumu uz lietām un procesiem. Jauns darbinieks, iepazīstoties ar saviem pienākumiem un to nosakošajiem dokumentiem, var dažādas procedūras veikt stingri turoties pie apraksta, savukārt kolēģi, kuri jau ilgstoši strādā struktūrvienībā, iespējams, kādas rutīnas procedūras veic sev ērtākā veidā, kas gluži nav pēc apraksta. Tas var veicināt dažādu konfliktsituāciju attīstību - gan starp darbiniekiem, gan starp darbiniekiem un pacientiem/ klientiem. Pieredzējušo ārstniecības personu attieksme pret jauno darbinieku, kurš cenšas izpildīt aprakstā norādītās darbības, var tikt uzskatītas kā vēlme izrādīties tiešajam vadītājam, vai kādam citam. Kā arī var būt situācijas, kad pieredzējušie darbinieki (ārstniecības personas) vēlas “pamācīt” jauno darbinieku kā jāizpilda procedūra, bet ierādot sev ērtu izpildes veidu.*

· **pušu savstarpēji neuzticīga vai izvairīga izturēšanās.** *Piemēram, ja kāds partneris nemitīgi pārbauda otra teikto vai darīto. Kolektīvos nereti mēdz pārbaudīt tieši jaunu kolēģi. Ja jaunais kolēģis ir bez iepriekšējas vai ar nelielu iepriekšējo darba pieredzi, pieredzējušie kolēģi neuztver viņu kā pilntiesīgu profesionāli. Pieredzējušo kolēģu izjūtas varētu raksturot kā neuzticēšanos vai arī nespēju pieņemt cita profesionalitāti. Tad jaunais kolēģis var izjust šo neuzticēšanos, sajusties nenovērtēts un nepilnvērtīgs kolēģis citiem.*

Tāpat konfliktus veicinošos faktoros var iedalīt divās grupās:

- iekšējie – mūsu iekšējās pretrunas, kas ir cilvēka pretēju vēlmju sadursme;
- ārējie – konflikti attiecībās ar citiem, kas ir cilvēku pretējas vēlmes.

Konfliktu iedalījums. Konfliktus literatūrā mēdz iedalīt dažādos dalījumos, tomēr viens no vienkāršākajiem ir:

- konflikti indivīda līmenī;
- starppersonu konflikti;
- starpgrupu konflikti.

Konflikti **indivīda līmenī** jeb **iekšējie konflikti** veidojas pašā cilvēkā kā pretēju interešu, vēlmju un impulsu sadursme, kas ietekmē cilvēku uzvedību. Iekšējie konflikti ir tēma, kura interesējusi domātājus kopš seniem laikiem.

Psihoanalīzes pamatlicējs Z. Freids uzskatīja, ka iekšējie konflikti ir viens no ārējo konfliktu cēloņiem. Pastāvīgs iekšējais konflikts starp apzinātajiem un neapzinātajiem psihes spēkiem rada iekšējo spriedzi, kura sarežģī attiecības ar citiem cilvēkiem. Lai no šīs spriedzes atbrīvotos, cilvēks neapzināti piedēvē sev piemītošās nevēlamās īpašības vai tieksmes citiem cilvēkiem – projicē tās uz citiem. Zināmā mērā var teikt, ka cilvēks otrā ierauga to, kas pašam sevī nepatīk, un uz to pārspīlēti reaģē.

Savukārt psihologs A. Ādlers uzskatīja, ka neprasme veidot attiecības ar citiem cilvēkiem rada iekšējus konfliktus. Pati svarīgākā cilvēka īpašība ir kopības izjūta – vēlēšanās un spēja sadarboties ar citiem cilvēkiem. Nelabvēlīgi apstākļi bērnībā var traucēt izjust kopības izjūtu, tādēļ var rasties mazvērtības komplekss. Vai nu cilvēks ieraujas sevī, vai arī izjūt pārākuma izjūtu pār citiem.

Vēl viens iekšējo konfliktu rašanās iemesls ir lomu nesavienojamība. Psihologijā ar vārdu “loma” tiek saprasts noteikts uzvedības likumu komplekts, kā cilvēkam vienā vai otrā situācijā būtu jāuzvedas. Cilvēkiem vienlaikus ir dažādas sociālas lomas, kuras dažkārt ir pretrunīgas. Piemēram, sociālā loma „laba darbiniece / labs darbinieks” var būt pretrunā ar sociālo lomu „laba māte / labs tēvs”, jo, lai izpildītu vienas lomas prasības, jāupurē otras lomas prasības. Mentors var nonākt lomu konfliktā, ja vienlaikus ir pieredzes pārņēmēja mentors un vadītājs, piemēram, mentors veic arī virsmāsas darba pienākumus. Lomu konflikts rodas, jo mentora darbība sevī ietver nevērtējošu un pieņemošu attieksmi, bet virsmāsas pienākumi liek pieredzes pārņēmēju vērtēt kā darbinieku, tādējādi ietekmējot algu, prēmijas vai citus labumus.

Var gadīties situācijas, kad pašā cilvēkā ir pretējas vēlmes un mērķi. Šīs pretrunas cilvēki nereti mēdz formulēt kā jautājumus sev – vai man mainīt darbu no vecā pierastā uz jauno nezināmo? Vai teikt savam mentoram, ka es uz viņu dusmojos, bet tad sabojātos attiecības vai arī neko neteikt, bet just iekšēju

neapmierinātību? Vai man ziņot par kolēģa pārkāpumu darbā un sabojāt attiecības ar viņu, vai arī saglabāt attiecības, bet riskēt ar darba kvalitāti?

Iekšējais konflikts ir izvēles problēma, cilvēkam jāizvēlas viena no divām alternatīvām; nespēja izšķirties par to vai citu risinājumu rada iekšējo konfliktu.

Psihologs K. Levins izstrādāja **iekšējo konfliktu klasifikāciju** [37]:

- **tuvināšanās – tuvināšanās** (cilvēkam ir divi vienlīdz labi un vienlīdz vēlamī mērķi. To ir attēlojis jau Ezops savā fabulā: ēzelis stāvēja starp divām siena kaudzēm un nevarēja izlemt, no kuras kaudzes ēst. Tā arī nomira badā. Cilvēkiem tas varētu izpausties kā nespēja pieņemt lēmumu, jo būtiski un patīkami ieguvumi var būt abās izvēles, piemēram, strādāt ārstniecības iestādē, kura ir tuvu mājām un kur ir patīkami kolēģi vai braukt tālu, bet toties nopelnīt lielāku algu, lai arī darba kolektīvs nav sadarbīgs);

- **izvairīšanās – izvairīšanās** (cilvēkam ir divi vienlīdz nepatīkami mērķi: jāizvēlas starp diviem ļaunumiem mazāko. Kā piemēru var minēt situāciju, kad jāatklāj kādi meli: Pēteris savam kolēģim ir melojis, ka telpu mentoru apmācībai ir sarunājis. Kolēģis ir izziņojis apmācību dalībniekiem tikšanās vietu un laiku. Pēteris atceras, ka telpa būtu jāsarunā, bet tā jau aizņemta. Pēterim vai nu jāatzīstas kolēģiem, ka viņš aizmirsa telpu sarunāt, tādēļ viņš saņems kolēģu un apmācību dalībnieku nosodījumu, vai arī jāmēģina sarunāt kāda cita telpa, bet var gadīties, ka viņam tas neizdodas un apmācību nebūs kur rīkot);

- **tuvināšanās – izvairīšanās** (viens un tas pats mērķis cilvēkam ir gan vēlams un patīkams, gan nevēlams un nepatīkams. Šo konfliktu raksturo diezgan bieži sastopama izvēle – cilvēkam piedāvā papildu darbu par papildu samaksu, piemēram, uzņemties mentora pienākumus, bet, lai to izdarītu, viņam jāziedo brīvdienas, vakari un nakts);

Starppersonu konflikti rodas, saduroties divu vai vairāku personu pretējām vēlmēm, uzskatiem vai mērķiem.

Faktori, kas var veicināt starppersonu konfliktus un kas var būt tieši konfliktu cēloņi:

individuālās īpatnības: dažādi uzskati, vēlmes, atšķirīgas domas par vienu un to pašu, atšķirīgas intereses: darbu prioritātes, izpildes secība u.c. situācijas, kad netiek apmierinātas cilvēka pamatvajadzības: fizioloģiskās un drošības vajadzības;

- psiholoģiskās vajadzības – vajadzības pēc piederības, atzinības un mīlestības, atšķirīgi resursi, spējas, vara, atšķirīgi veidi psiholoģisko vajadzību realizēšanai: vajadzību (pieņemšanas, nozīmīguma, kompetences, mīlestības u.c.) realizācijas veidi, atšķirīga vērtību orientācija.
- informācijas nepilnības: atšķirīga, nepilna vai sagrozīta informācija.

Starppersonu konfliktu iedalījums [37]:

- 1. racionāli apzinātais konflikts** ir viskonstruktīvākais no konfliktiem, jo abas konflikta puses apzinās savu pretrunīgo interešu būtību un zina, ka konfliktam ir iemesls; abas puses zina, par kādām vērtībām ir cīņa; konfliktā iesaistītās puses saprot savus un pretinieka nolūkus; abas puses apzinās, ka savas pretenzijas nāksies pierādīt; uzvedība ir pietiekami pieklājīga un cieņpilna; abām pusēm ir gatavība risināt konfliktu.
- 2. pseidokonflikts (neīsts konflikts):** vienam no oponentiem liekas, ka abu pušu intereses ir nesamierināmas, nekādu kompromisu nevar būt; vērtības nozīme tiek mākslīgi paaugstināta; šim konfliktam ir vienpusīgs raksturs – viena puse cīnās, otra parasti novēro; karojošā puse nerēķinās ar pretinieka resursiem, pārvērtē un neapdomīgi tērē savējos, nodarot sev milzīgus zaudējumus; devīze – cīņa līdz uzvarai; neracionāla uzvedības stratēģija un taktika ved pie neiespējamības uzvarēt; rezultāts ir zaudēti resursi un vilšanās. Konflikts ir kā cīņa ar vējdzirnavām.
- 3. irracionālais konflikts:** abas konfliktējošās puses ir pārliecinātas, ka tās šķir pretrunu bezdibenis; vērtība, par ko iet cīņa, šķiet nedalāma; uzvarai ir jāmobilizē visi spēki un resursi; pretinieks ir jāiznīcina – šis ir pats destruktīvākais konfliktu veids. Protams, ka fiziski pretinieka iznīcināšana notiek reti. Visbiežāk tā psiholoģiska ietekmēšana.
- 4. latentais (slēptais) konflikts:** konfliktam ir iemesls, bet partneri īsto iemeslu vārdā nesauc vai arī labi neapzinās; notiek strīdi un kašķēšanās par sīkumiem. Mentoram svarīgi sevi un savas reakcijas novērot, lai, ja šādi konflikti radušies, varētu konfliktēšanu pārtraukt un runāt par patiešām būtisko.

5. nobīdītais konflikts: arī strīdēšanās par sīkumiem, tomēr šis konflikts rodas no daudzu laicīgi neatrisinātu konfliktu noslēgšanās; it kā konfliktam nav iemesla, bet tas rodas no uzkrāto aizvainojumu un negatīvo emociju bāzes; mazākā neveiksme vai partnera asāks vārds provocē konflikta uzliesmošanu. Lai izvairītos no šādiem konfliktiem, nepieciešams adekvāti pārstāvēt savas vajadzības, kā arī izrunāt aizvainojumu, ja kādā situācijā tāds radies.

6. gadījuma konflikts: pārejošs – ātri sākas un ātri beidzas, rada cilvēka nepieklājīga uzvedība un slikts garastāvoklis; tam nav dziļāku sakņu; cilvēki izlādējas – bļautīšanās tramvajā vai sadursme veikalā. Šis konflikts vairāk ir emociju izlādēšanās veids.

Izturēšanās konfliktsituācijās. Cilvēku uzvedība konfliktsituācijās ir ļoti dažāda. Katram ir savi, jau kopš bērnības izveidojušies konfliktu risināšanas paņēmieni/taktikas, no kuriem kādas taktikas cilvēki izmanto biežāk kā citas. Jāatceras, ka konfliktsituācijās nav pareizu vai nepareizu taktiku, ir tā, kuru cilvēks izmanto.

Ir piecas **konfliktrisināšanas taktikas jeb stili [49].**

1. Izvairīšanās jeb aiziešana no konflikta:

- cenšanās mainīt tēmu, it kā “atstāt situāciju”; izmanto šādas frāzes: „par to parunāsim vēlāk”, „šī nav īstā vieta, kur noskaidrot attiecības”, “šī nav piemērota situācija” utt.;
- viena puse bēg no atklātas komunikācijas, ļauj partnerim nomierināties;
- ir cerība, ka atliktā situācija pati no sevis atrisināsies vai zaudēs savu asumu;
- izvairīšanās nostrādā, ja konflikts nav būtisks, ja tas ir tikai uzplaiksnījums attiecībās, bet pārsvarā tā tikai attālina konfliktu, jo neapmierinātības iemesls netika likvidēts;
- taktika var būt pieņemama, ja tā neskar tieši mūs, ja kāds cenšas mūs iesaistīt savā konfliktā.

Cilvēkam, izvēloties šo taktiku, svarīgi ir izklūt no situācijas nepieklājoties, taču netiek akcentēti viņa paša uzskati. Izvairīties var, atstājot telpu, bet izvairīties var arī klusējot, cenšoties mainīt sarunas tēmu, ignorējot strīdīgus jautājumus. Tā ir cenšanās neuzņemt atbildību par jautājumu risināšanu.

Ilga konflikta atlikšana rada lavīnas efektu – savstarpējie aizvainojumi, neskaidrības uzkrājas, bet negatīvā emocionālā spriedze paliek. Mentora darbā var būt situācijas, kad nepieciešams situāciju uz neilgu laiku

atlikt, lai abas strīdus puses apdomātu situāciju, izsvērtu faktus un izvērtētu savu lēmumu, tomēr svarīgi pie grūtā jautājuma risināšanas atgriezties, lai neapmierinājuma sajūta, kā teikts iepriekš, neuzkrātos.

2. Sāncensība jeb konkurence:

- konfliktā iesaistītās puses var pāriet personīgos apvainojumos un cieņas aizskaršanā. Tas notiek situācijā, kad visi racionālie argumenti ir izsmelti;
- konkurence ved pie situācijas, kad liekas, ka visi līdzekļi ir labi mērķa sasniegšanai;
- konkurence prasa daudz enerģijas un izturības;
- neviens no konkurentiem nerēķinās ar otra interesēm un viedokli, aktīvi aizstāv savu pozīciju, argumentē savu viedokli un atrod jaunus argumentus, lai apšaubītu otras puses viedokli;
- konkurenci parasti izvēlas, kad viena puse ir uzkrājusi lielākus vai mazākus aizvainojumus un dusmas – uzkrājusi spēkus un saņēmusies;
- konkurence ļauj partnerim redzēt pretinieka stiprās un vājās puses, apzināt patiesās vajadzības, vēlmes un intereses – šī ir konkurences pozitīvā iezīme;
- sāncensībā jeb konkurencē parasti uzvar tas, kuram ir lielāka vara un resursi un mazāka vēlme saglabāt attiecības.

Šo taktiku izvēlas tie, kuri konflikta risināšanā redz tikai uzvaru vai zaudējumu.

Par šādiem cilvēkiem mēdz teikt „viņš iet pāri līķiem”. Jāatceras, ka šādā veidā iegūtās uzvaras netiek piedotas, ar šādu konfliktu risināšana taktiku nav iespējams iegūt patiesu cieņu un mīlestību, var tikai sabojāt uzticēšanos un attiecības.

3. Pielāgošanās:

- atteikšanās no savām interesēm otra labā;
- tiek apmierinātas tikai vienas puses vajadzības;
- parasti to izmanto cilvēki ar mazāku varu nekā partnerim un lielāku vajadzību saglabāt attiecības par katru cenu;
- jāņem vērā, ka mūžīga piekāpšanās rosina negatīvu emociju uzkrāšanos, izsauc vilšanos, rada aizvainojuma izjūtu. Var rasties situācija, kad piekāpīgais eksplodē.

Šī taktika nozīmē, ka notiek kopīgu interešu akcentēšana un uzskatu sakritība, vienlaikus noklusējot atšķirības. Ar laiku to, kurš piekāpjas, sāk neievērot un nenovērtēt.

Mentors savā darbā saspīlētās situācijās var izmantot pielāgošanos pieredzes pārņēmēja interesēm un vajadzībām, tomēr šī pielāgošanās būtu jāveic uzstādīto mērķu kontekstā.

4. Sadarbība:

- abas puses aktīvi meklē ceļus, lai varētu abpusēji piemēroties, respektēt un izzināt vienai otras intereses un vajadzības;
- cenšas atrast sadarbības iespējas uz kopēja lēmuma pamata, lai abu pušu vajadzības tiktu apmierinātas un intereses realizētas;
- cilvēki, kas gatavi sadarboties, ne tikai atrisina konfliktu, bet sagatavo pamatu turpmākai sadarbībai.

Šī taktika ir pati efektīvākā, taču visretāk izmantotā. Šajā taktikā konfliktējošie cenšas ievērot abu pušu intereses, novēršot domstarpības un noskaidrojot uzskatus/viedokļus, taču šī taktika prasa salīdzinoši daudz laika sarunām, kam ne vienmēr pietiek laika. Kā arī šī taktika prasa atkāpties no sava aizvainojuma vai dusmām, lai ar vienlīdzīgu cieņu spētu uzklaut otras puses domas. Tomēr tieši sadarbojoties ir iespējams iegūt abpusēju cieņu un sapratni, kas ir mentoringa pamatā.

5. Kompromiss:

- taktika, kad abas puses upurē daļu savu interešu otras puses labā;
- abas puses savstarpēji piekāpjas, labi zinot, ka ne tikai zaudēs, bet arī iegūs;
- ja tiks panākts vairāk vai mazāk apmierinošs lēmums abām pusēm, tas pavērsīs tālākas konstruktīvas darbības iespējas.

Šo taktiku cilvēki augstu novērtē un bieži izmanto, ne par velti ir tādi sakāmvārdi kā „zelta vidusceļš” vai princips „vilks paēdis un kaza dzīva”. Kompromiss prasa vismazāk laika problēmas atrisināšanai. Taču jāsaprot, ka šai taktikai vienmēr nāks līdzīda daļēja zaudējuma sajūta, jo pusēm bija no kaut kā jāatsakās – šī taktika nesniegs pilna gandarījuma sajūtu par iegūto rezultātu, tomēr dos taisnīga iznākuma sajūtu.

Konflikta attīstībā var izdalīt četras stadijas:

1. stadija – konfliktsituācijas veidošanās (neapmierinātības uzkrāšanās, pretrunīgo vērtību, interešu, nostādņu apzināšanās);
2. stadija – konfliktējošās uzvedības stadija (atklāta konfliktējoša rīcība, kuras mērķis ir neatļaut pretējai pusei sasniegt savus mērķus un realizēt savas intereses. Raksturīgs agresivitātes pieaugums, naidīgums, sociālās spriedzes pieaugums gan katrā grupas dalībniekā, gan grupā kopumā);

3. stadija – konflikta atrisināšanas stadija (konflikta atrisināšana notiek sarunu ceļā starp personām vai grupas apakšgrupām);

4. stadija – pēckonflikta stadija (otrajai stadijai raksturīgās uzvedības pārtraukšana, attiecību noregulēšana, grupas klimata uzlabošanās, saliedētības paaugstināšanās. Konflikta atrisināšana var skart varas struktūru grupā, izraisīt varas pārdali, līdera un vadītāja nomainīšanu).

Mēdz teikt, ka laba saruna ir zelta vērtība, ka sarunas ved uz savstarpēju cilvēku saprašanos. Tomēr saruna no sarunas var atšķirties. Ne par velti katrs cilvēks kaut reizi dzīvē ir piedzīvojis bezjēdzīgu, “tukšu” sarunu, kura aizņēma laiku, bet nedeva rezultātu. Svarīgs ir mērķis, ko ar sarunu vēlas sasniegt.

Sarunas mērķa nospraušana ir vairāk mentora atbildība, kas no mentora prasa pietiekamu iesaistīšanos, apzinātību un godīgumu.

Sarunas, kuru mērķis ir atrisināt konfliktu, ir primārā strīdu izšķiršanas metode. Konflikta risināšana nav tikai vienas personas - mentora vai pieredzes pārņēmēja - atbildība. Lai saspīlējumus atrisinātu, iesaistīties nepieciešams abiem.

Atrisināt konfliktu sarunas ceļā ir iespējams, ja abas puses - gan mentors, gan pieredzes pārņēmējs:

- sadarbojas, lai sasniegtu savus mērķus;
- spēj savstarpēji ietekmēt viena otru, lai panāktu konstruktīvu rīcību;
- nonākušas laika trūkumā – ir motivācija sasniegt rezultātu;
- apzinās, kādas ir sliktākās alternatīvas. Tādējādi iespējamo risinājumu meklējumu joma ir ierobežota un prognozējama;
- saprot, identificē un vienojas par strīda jautājumiem;
- saprot, ka abu pušu mērķi, intereses un vajadzības nav pilnīgi nesavienojamas lietas;
- kaut nedaudz uzticas viena otrai.

Četri soļi, lai atrisinātu konfliktu sarunas laikā:

1. Laiks, lai aprunātos ar otru konfliktā iesaistīto pusi:

- neatkāpties no sarunu iespējas, neizvairīties no sarunas;
- neizmatot draudus un varu, lai uzvarētu;
- jāatrod pietiekami daudz laika sarunai, kas nozīmē, ka mentoram ar pieredzes pārņēmēju laicīgi ir jāvienojas un jāieplāno sarunas laiks.

2. Vieta, kur šī saruna notiks:

- vieta jāizvēlas tāda, kur neviens netraucēs – nenāks cilvēki, nezvanīs telefoni (ārstniecības vides posteni vai palātu neizvēlas kā sarunas vietu);
- vietai jābūt drošai emociju, domu un informācijas paušanai – abām pusēm nav neērti, ka tās tiek novērotas, kā arī sarunas detaļas neviens nenoklausās (saruna ir konfidenciāla, nepiedalās pārējie kolēģi, pacienti, apmeklētāji).

3. Saruna:

- jāseko, lai pēc iespējas netiktu izmantotas manipulatīvas komunikācijas metodes – draudi, varas paušana, otras puses noniecināšana u.tml.;
- sarunas iniciatoram jāpārdomā sarunas plāns un iespējamie risinājumi;
- jāatbalsta samierināšanās reakcijas;
- dažkārt jāpasaka par savām negatīvajām emocijām;
- katrai pusei jābūt iespējām paust savu viedokli par problēmu, nebaidoties no sekām

4. Vienošanās:

- vienošanās ir sabalansēta – ieguvums ir abām pusēm;
- abi cilvēki vienojas par tālāko uzvedību, tā ir virzīta uz nākotni, tādēļ nav jāpiemin tā uzvedība, kuras dēļ izcēlās konflikts;
- vienošanās tiek fiksēta atbilstoši konfliktam un tajā iesaistītajām pusēm. Ja nepieciešams, var vienoties rakstiski - piemēram, izveidot darbību plānu. Rakstiskais plāns var kalpot kā rīks tālākai mentora un pieredzes pārņēmēja mērķtiecīgi virzītai rīcībai mentoringa ietvaros.

Lai šī metode būtu spēcīgāka, ir nepieciešami šādi priekšnoteikumi:

1. konflikts ir starp divām personām;
2. cilvēku attiecībām ir vēsture, citiem vārdiem sakot, ar katru cilvēku mums attiecības veidojušās citādāk. Lai izmantotu četru soļu metodi, ir nepieciešams, ka mums šī attiecību pieredze ar cilvēku ir;

3. abas puses piedalās sarunā fiziski;
4. abas konfliktā iesaistītās puses ir līdzvērtīgā pozīcijā;
5. abām personām ir jābūt psihiski veselām, tās nedrīkst būt alkohola vai narkotisko vielu reibumā.

Taču jāatceras – ne vienmēr visus konfliktus iespējams atrisināt, dažkārt tas neizdodas. Arī sarunas gaitā jāņem vērā, ka:

- kašķīgiem partneriem ir veltīgi censties ko pierādīt;
- par partneri nedrīkst smieties vai to izzobot;
- jāapvalda savas emocijas;
- labāk apklust pirmajam, lai nesaasinātu situāciju, ja partneris kļūst agresīvs;
- strīdu var pārtraukt aizejot, bet to nevar darīt demonstratīvi;
- sarunas atsākt tad, kad abi partneri nomierinājušies.

Ja mentoram ar pieredzes pārņēmēju neizdodas rast abām pusēm pieņemamu un cieņpilnu risinājumu, tad ir jāapsver mentoringa procesa izmaiņas - cits mentors, cita pieeja u.c.

1.5. Ārstniecības personu mentoru ētika

Vairāk nekā divdesmit gadu laikā mentorēšana ir guvusi lielu uzmanību gan zinātnieku, gan praktiķu vidū. Termins “mentors” attiecas uz vecāka gadagājuma cilvēku, kurš aktīvi interesējas par gados jaunāka cilvēka karjeras veicināšanu. No vēsturiskā aspekta ir pieminams gadsimtiem ilgi lietots process, lai nodotu tradīcijas, atbalstītu talantus un nodrošinātu nākotnes vadību. Tas uzplauka renesanses feodālajā sistēmā, jo jauni vīrieši kalpoja mācekļiem, lai iegūtu dalību ģildēs. Visā vēsturē tas ir reti pētīts par ļoti veiksmīgiem indivīdu karjeras sasniegumiem un atrod mentoru klātbūtni, kā piemēram, Aristotelis mentorējis Aleksandru Lielo, civiltiesību advokāts Čārlzs Hamiltons mentorējis Turgod Maršalu,

Ģertrūde Šteina mentorēja Nobela prēmijas laureātu Ernestu Hemingveju, un galvenais pārdevējs Džons Pattersons mentorēja IBM dibinātāju Tomasu Vatsonu.[9]

Mentordarbības pašreizējā popularitāte atspoguļo interešu saplūšanu organizācijām ar darba ņēmējiem, kuri meklē panākumus karjeras jomā, un organizācijas, kuras meklē efektīvu darbiniekus attīstības mehānisma noturēšanai. Interese par mentoringu tiek atspoguļota praksē. Jaunākie apsekojumi lēš, ka no trīsdesmit astoņiem procentiem līdz piecdesmit pieciem procentiem darbinieku karjeras laikā ir bijis kādu laiku mentorēšanas procesā. Firmas, kurām ir oficiālas mentoringa programmas, lasāmas, piemēram, Fortune 500 sarakstā: Douglas Aircraft, Kodak, Exxon, Motorola, NYNEX, Johnson & Johnson, Pacific Bell, Pitney Bowles, Procter & Gamble u.c. [9]

Mentordarbība visa pamatā ir balstīta uz sadarbību starp mentoru un pieredzes pārņēmēju saskaņā ar ētikas pamatprincipiem.

Ētiskos aspektus mentordarbībā nosaka gan vispārēji ētikas standarti, gan katra dalībnieka personīgā ētikas izpratne. Svarīgi ir iepriekš noteikt sadarbības robežas. Tāpat jāzina kādos gadījumos jāpārtrauc mentordarbības attiecības. Pastāv delikāti jautājumi kā konfidencialitāte, informācijas atklātības robeža, pieļaujamās kļūdu robeža un jāatrunā iepriekš.[29]

Mentoru ētiskā atbildība balstās uz četrām morāles principu kategorijām: utilitārisma principiem, tiesību principiem, taisnīguma principiem un rūpju principiem. Šie četri principi ir nepieciešami un pietiekami, lai adekvāti atrisinātu morāles jautājumus organizatoriskā kontekstā, un šis arguments ir plaši pieņemts. Utilitārais princips koncentrējas uz lietderības palielināšanu, tāpēc tiem ir divi aspekti: ieguvumu palielināšana un kaitējuma mazināšana. Tiesību principi ir vērsti uz indivīdu, jo īpaši uz indivīda tiesībām. Taisnīguma princips pieprasa, lai ieguvumi un slogs tiktu sadalīti taisnīgi, un nodrošina, ka katrs saņem to, kas viņam pienākas. Rūpju princips uzliek par pienākumu likumīgi izturēties pret tiem, ar kuriem ir īpašas attiecības. Četri ētikas principi nozīmē septiņus mentora pienākumus: **labvēlība, nesamērīgums, autonomija, konfidencialitāte, taisnīgums, lojalitāte un rūpes.** [9]

Labvēlība. Mentordarbības kontekstā labvēlība ir pienākums būt rūpīgam, nodrošinot labu mentorēšanas sadarbību, balstīties uz zināšanām, gudrību un attīstošo atbalstu. Tādējādi labvēlība nozīmē vairākus no tā izrietošus pienākumus, pirmkārt, tas nozīmē, ka mentors pieredzes pārņēmējam nodod nepieciešamās prasmes un informāciju. Formālas mentoringa mācības trūkums un ir ievērojama problēma

lielākajai daļai mentoru, vajadzība pēc mentorēšanas prasmju attīstības. Pētījumi norāda, ka ir trīs svarīgas mentora prasmes, spēja būt labam klausītājam, zinošam par organizāciju un tās vidi, un būt pietiekami pacietīgam, lai strādātu ar kādu, kurš, iespējams, nav ātrs iegūt prasmes. [9]

Otrs pienākums, kas izriet no labvēlības pienākuma, ir rūpēties par sniegto konsultāciju kvalitāti. Potenciāli padomi ir transformatīvi. Pētījumā par vēstījumiem, kuriem cilvēki atgādināja, ka tiem ir būtiska ietekme uz viņu dzīvi, pilnīgi astoņdesmit četri procenti no tiem bija konsultāciju veidi. Tomēr vairums padomdevēju neuztver šo uzdevumu ļoti nopietni. Ētiskā atbildība prasa mentoriem būt pārliecinātiem par viņu sniegtajiem padomiem. Šajā nolūkā mentoriem būtu jā rūpējas par to, lai viņu ieteikumi būtu balstīti uz atbilstošām zināšanām un informāciju. [9]

	Mentors	Pieredzes pārņēmējs (PP)
Labvēlīgums	1. rosinošs un iedvesmojošs 2. Apzināties pieredzes pārņēmēja ierobežojumus 3. Būt saprotošam un iejūtīgam par pieredzes pārņēmēja satraukumu. 4. Apzināt īpašās pieredzes pārņēmēja vajadzības	1. Informēt, ja nav gatavības kādai aktivitātei vai izaicinājumam. 2. Būt čaklam un centīgam, risinot izaicinājumus. 3. Būt godīgam attiecībā uz trūkumiem. 4. Neizvairīties un nebēgt no grūtībām

Nebūt ļaunprātīgam. Šis ētiskais princips mentoriem liek izvairīties no lomām, kas varētu kaitēt pieredzes pārņēmēju. Šim principam ir senas tradīcijas dažās profesijās. Pielietot mentoringu nozīmē, ka ir pienākums izvairīties no jebkādas kaitīgas ietekmes (manipulācijas, krāpšanas), kas var attīstīties mentordarbības laikā. Tas ietver arī nicinājumu par salīdzinoši nelielām pārkāpumiem, kas varētu novērst uzmanību no pieredzes pārņēmējam apgūt paredzētās prasmes. Piemēram, neuzmanīgi formulēti padomi var apdraudēt pieredzes pārņēmēja pašnovērtējumu un autonomijas izjūtu un atstāt viņus aizskartus un nespējīgus turpināt mācīties. Tāpat mentors, kurš nav modrs attiecībā ar pieredzes pārņēmēju un viņu uzraudzītājiem, var viegli radīt nopietnas problēmas pieredzes pārņēmējam. Attiecīgi mentoriem jāpārliecinās, vai pieredzes pārņēmēja gaidas ir atbilstošas. Praktizējošā literatūra mudina mentorus uzsākt katru mentordarbības attiecību, nosakot pieredzes pārņēmēja gaidas attiecībā uz sadarbības ilgumu, tikšanos biežumu, katra partnera īpašajām darbībām un to, kā pieredzes pārņēmējs tiks novērtēts. Nebūt

ļauņprātīgam nozīmē arī noteiktas saistības, kuras ētiski klasificē kā pozitīvus pienākumus, tas ir, pienākumus rīkoties, nevis pienākumus savaldīties. Viens no tiem ir pienākums iejaukties un palīdzēt gadījumos, pieredzes pārņēmējam, ja ir ievērojis mentora ieteikumus, bet tas ir bijis vāji . Piemēram, ja mentors iesaka pieredzes pārņēmējam apmeklēt pasākumu, kas tiek plānota, lai iepazītos ar organizācijas kolēģiem, taču ierodoties viņam tiek atteikta dalība un viņš ir apmulsis citu priekšā. Šajā gadījumā mentoram būtu jādara viss iespējamais, lai labotu šo situāciju, iespējams, runājot ar tiem, kas bija situācijas aculiecinieki, un, kā arī sniedzis skaidrojumu pieredzes pārņēmējam par pieredzēto. [9]

Nebūt ļauņprātīgam	Mentoram	Pieredzes pārņēmējam
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neattiecināt kritiku uz personiskajām īpašībām (t.i., saprātu, valoda, kultūra u.c.) 2. Jāapzinās, kā mentora rīcība ietekmē pieredzes pārņēmēju. 3. Precizē sagaidāmo, izskaidro savu argumentāciju un paziņo par nodomiem 4. Novērtē pieredzes pārņēmēju 5. Nekad nerunāt sliktu par saviem pieredzes pārņēmējiem citu priekšā 6. Piemīt emocionālā inteliģence. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apzināties, kā mentora darbība ietekmē pieredzes pārņēmēju 2. Ziņot par izturēšanos vai meklēt palīdzību no āruses, ja tas ir nepieciešams 3. Meklēt jaunu mentoru šāda veida attiecībās

Autonomija. Autonomijas ievērošana ir saistīta ar rīcību, kas dod iespēju pieredzes pārņēmējam, īstenot savu spriešanas un argumentācijas spēju, nevis kavē to. Autonomija attiecas ne tikai uz brīvību no ārējiem ierobežojumiem, bet arī uz kognitīvo / gribasspēku paātrināšanu un izmantošanu: spēju domāt rīkoties pašam. Uzsvārs tiek likts uz personas (šajā gadījumā pieredzes pārņēmēju) spēju racionāli noteikt, kas viņam pašam ir vislabākais citu cilvēku sabiedrībā. Šī ir profesionālās ētikas ideja, kas izsekojama līdz filozofa I. Kanta darbam. Pieredzes pārņēmēja autonomijas ievērošana nozīmē vairākas īpašas mentora saistības, pirmkārt, mentoriem jāizvairās no jebkādam darbībām, kas mentorēšanas procesu padara obligāti obligātās. Otrkārt, mentoram būtu atklāti jāpaskaidro pieredzes pārņēmējam visa informācija, kas viņam būtu jāzina un jāņem vērā mentoringa procesa laikā. Treškārt, mentoriem vajadzētu komunikāciju drīzāk atspoguļot pēc izglītošanas principiem, nevis kā propagandu. Visbeidzot, mentoriem vajadzētu izvairīties no paternālistisku attiecību nodibināšanas ar viņu pieredzes pārņēmēju,

ievērojot autonomiju, kad pieredzes pārņēmējam ir tiesības būt brīvam no apsūdzības un tiek dotas visas viņam piedāvātās attīstības iespējas. Jebkura mentoru rīcība, kas kavē pieredzes pārņēmējam mentoringa attiecības priekšrocības ietekmē viņa autonomiju. Pieredzes pārņēmējam autonomijas ievērošana nozīmē arī to, ka mentoriem vajadzētu atklāti atklāt jebkādu informāciju, kas nepieciešama pieredzes pārņēmējam mentordarbības laikā. Viena no visnozēlojamākajām autonomijas pretrunām ir **paternālisms**, prakse rīkoties ar citiem tā, it kā vienam būtu labāks redzējums par viņu, nekā citiem. No socioloģijas un psiholoģijas viedokļa paternālisms ir raksturīgs tēviem, kuri jūtas par priekšrocību pār bērnu, proti, viņi cenšas viņu izglīt, izmantojot autoritāras attiecības. Tomēr atbildīgais tēvs jūt nepieciešamību aizsargāt un patronizēt bērnu, aizsargājot viņu no briesmām un grūtībām. Disciplīna un paklausība ir viņu izglītības pamats. Attiecības starp tēviem un bērniem, valsti un cilvēkiem, līderi un padotajiem vienmēr ir bijušas un būs viena no psihologu, sociologu un politologu pētītajām dzīves problēmām. Katrai dzīves situācijai, rīcībai, attiecībām, kā arī reakcijām un savstarpēji saistītiem savienojumiem ir savs vārds. Daži termini sniedz tikai vienu konkrētu definīciju, bet citi, gluži pretēji, ietver daudzus, piemēram, "paternālisma" jēdziena gadījumā.

Vēlme būt paternālistiskam ir sastopama arī mentoringa attiecībās. Tomēr paternālisms ir gan augstprātīga, gan nelokāma prakse, jo paternālists otram atņem autonomiju un vienlaikus apgalvojumu padara altruistisku. Mentori ar savu uzmanību var aizēnot savus pieredzes pārņēmējus, pieņemt lēmumus viņu vietā aizsegt viņu kļūdas un zaudēt autonomiju.[9]

Autonomija	Mentora	Pieredzes pārņēmējam
	1. Atbalstoša attieksme, nevis noraidoša, neskatoties uz atšķirīgajām interesēm 2. Neuzspiest savu viedokli 3. Patiesi klausīties un apsvērt pieredzes pārņēmeja idejas. 5. Noskaidrot pieredzes pārņēmeja gaidas	1. Komunicēt bez konfrontācijas un bez spriedumiem

Konfidencialitāte. Pienākums ievērot konfidencialitāti izriet no pieredzes pārņēmēja tiesībām uz privātumu. Konfidencialitāte tādējādi nozīmē, ka mentoram jāuztur uzticēšanās, kuras tiešā veidā pieprasa pieredzes pārņēmējs. Piemēram, ja pieredzes pārņēmējs apspriež savas attiecības ar savu vadītāju un pieprasa, lai diskusija būtu konfidenciala, mentoram tas ir jāievēro. Turklāt konfidencialitāte nozīmē arī to, ka mentoram darba laikā nevajadzētu atklāt neko tādu, ko pieredzes pārņēmējs atklāj par sevi. Vienmēr jāpieņem, ka pieredzes pārņēmēja pašatklāsmes tiek sniegta, cerot uz mentora konfidencialitāti. Tā ir uzticēšanās atslēga, un uzticēšanās ir mentoringa attiecību kodols. Ja pieredzes pārņēmējs neuzticas savam mentoram, ir maz ticams, ka viņš pieņems mentora padomus un atbalstu. Pastāv iespēja, ka pieredzes pārņēmējs atklās savam mentoram informāciju par sevi, kas mentoram ir nepieciešams, lai padomu un atbalstu pielāgotu viņu mentorēšanas iespējām un vajadzībām. Var būt situācijas, kad ir pamatoti iemesli, kuri pieredzes pārņēmējam ir jāatklāj. Tā kā vienmēr ir jāpieņem informācija kā konfidencialitātes informācija, ja vien pieredzes pārņēmējs ir devis piekrišanu informācijas paušanai.[9]

Privātums	Mentoram:	Pieredzes pārņēmējam
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zināt, kad vai kā ieteikt padomu pieredzes pārņēmējam 2. Saglabāt pieredzes pārņēmēja informācijas konfidencialitāti. 3. Esiet modrs, uzturot profesionālās un personiskās robežas. 4. Nenotiesāt pieredzes pārņēmēju 5. Pielāgot darba pienākumus pieredzes pārņēmēja spējām 6. Neizdarīt spiedienu, lai pieredzes pārņēmējs atklātu personiskās problēmas 7. Rūpēties par pieredzes pārņēmēju un atcerēties, ka emocijas ir iesaistītas mentorēšanā. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Būt atklātam un godīgam par grūtībām, it īpaši, ja tas tā ietekmē darba sniegumu. 2. Saglabāt personīgās un profesionālās robežas. 3. Zināt par konsultāciju resursiem un zināt, kad tos izmantot 4. Neizmantot personiskās problēmas kā veidu izvairīties no darba.

Lojalitāte. Lojalitātes pienākuma pamatā ir galvenā taisnīguma prasība, kad cilvēkam jāsniedz tas, kas viņam pienākas. Mentordarbībā lojalitāte, pirmkārt un galvenokārt nozīmē izvairīšanos no jebkāda interešu konflikta. Lai gan mentoriem nav jāatsakās no savas partnerības raksturīgajām priekšrocībām, bet

viņiem vajadzētu stingri izvairīties no saistībām, kas ir atkarīgas no ārējiem labumiem vai naudas balvām. Otrkārt, mentora pienākums būt uzticīgam savam pieredzes pārņēmējam nozīmē pieņemt lēmumus par sadarbību, kas parasti veicina pieredzes pārņēmēja intereses svarīgākajā pozīcijā [9]

Taisnīgums. Šis princips liek mentoriem rīkoties labi un veikt piesardzības pasākumus, lai nodrošinātu iespējamo neobjektivitāti, kas var radīt aizskarošu attieksmi pret viņu pieredzes pārņēmēju. APA Ētikas kodeksa (2002) standarti nosaka, ka psihologi “neiesaistās negodīgā diskriminācijā pēc vecuma, dzimuma, dzimuma identitātes, rases, etniskās piederības, kultūras, nacionālās izcelsmes, reliģijas, seksuālās orientācijas, invaliditātes, sociālekonomiskā statusa vai jebkura ar likumu aizliegta pamatojuma”, un tas pats attiecas uz mentoriem.[13]

Mentoru pienākums ievērot taisnīgumu ir prasība, lai sadalījums un slogs būtu taisnīgs. Tas nozīmē, ka mentori cenšas būt godīgi ne tikai pret saviem pieredzes pārņēmējiem, bet arī pret citiem, pretējā gadījumā tas var ietekmēt mentordarbības procesu.

	Mentoram	Pieredzes pārņēmējam
Taisnīgums	1. Nediskriminēt izteiktos lēmumus 2. Veikt skaidras sarunas PP, lai atklātu argumentāciju izteiktajiem lēmumiem. 3. Iesaistīties godīgā un objektīvā vērtēšanā	1. Informēt, ja nav gatavības kādai aktivitātei vai izaicinājumam. 2. Būt čaklam un centīgam, risinot izaicinājumus. 3. Būt patiesam attiecībā uz trūkumiem.

Gādība. Gādība ir pienākums rīkoties taisnīgi attiecībā uz pieredzes pārņēmēja interesēm. Gādība nozīmē dziļāku, emocionālāku pienākumu, nevis pienākumu būt lojālam. Gādība izriet no rūpēm, kas tiek ietverts mentordarbībā, jo tiek sagaidīts, ka mentors aizstāv savu pieredzes pārņēmēju. Kā, piemēram, vecāki, protams, ir lojāli pret saviem bērniem, bet lojalitāte nepietiekami atspoguļo dziļo, emocionālo pieķeršanos, kas viņiem ir pret saviem bērniem, kā arī neatspoguļo iesaistīto personu apvienošanos.

Tādējādi gādība ir pienākums, kas pilnīgi atšķiras no lojalitātes. Tāpat kā mentoriem, domājams, ir jāpiemēro viņu aizstāvēšanas intereses kā sevišķi svarīgu, sniedzot viņiem informāciju, aizstāvot viņu intereses un vispārīgi nodrošinot viņiem tāda veida atbalstu, kas sekmē viņu attīstību. Šajā ziņā mentors demonstrē sava veida palīdzību un atbalstu, kuru mentors nesniedz citiem. Gādības pamatprincips neatbrīvo mentoru no pienākumiem pret trešo personu un organizāciju. [9]

Mentoru ētiskās saistības izriet no diviem faktoriem: profesionālās darbības būtība un labvēlīguma, taisnīguma un rūpju ētiskajiem principiem. Pamatojoties uz šiem principiem ir identificēti septiņi galvenie mentoringa pienākumi:

- pienākums būt centīgam nododot zināšanas;
- gudrība;
- pieredzes pārņēmeņa attīstošais atbalsts;
- atbildība par to, lai mentoringa nekaitētu pieredzes pārņēmeņam;
- pienākums ievērot pieredzes pārņēmeņa privātumu un autonomiju;
- pienākumu būt godīgam pret citiem, vienlaikus esot uzticīgam savam pieredzes pārņēmeņam;
- pienākums ievērot taisnīgu objektivitāti;
- atbalstīt savu pieredzes pārņēmeņu.

Ētiku mentoringā diktē gan vispārēji ētikas standarti, gan katra dalībnieka personīgā ētikas izpratne, kas rodas, atbildot uz jautājumiem:

- kā priekšā esmu atbildīgs prioritārā secībā?
- kā es risināšu iespējamo konfliktu, kas var rasties šo prioritāšu vidū?
- kādas robežas mēs nosakām savai darbībai?
- cik personīgas attiecības pieļausim?

- kādos gadījumos jāpārtrauc mentoringa attiecības?
- kad man jāļauj pieredzes pārņēmējam kļūdīties?
- kādos gadījumos nevajag atklāt manā rīcībā esošo informāciju pieredzes pārņēmējam?
- kad virzīt pieredzes pārņēmēju uz, manuprāt, pareizo risinājumu nevis to, kas pieredzes pārņēmējam liekas pareizais risinājums?

Mentorēšanas ētiskie pamatprincipi jeb kā mentorēt ētiski?

Breds Džonsons, PhD, ASV Jūras akadēmijas psiholoģijas profesors un četru mentoringa grāmatu autors, iesaka psihologu mentoriem ievērot šādas vadlīnijas:

Labvēlība. Veicināt pieredzes pārņēmēja intereses, kad tas ir iespējams.

Nebūt ļaunprātīgam. Izvairieties no kaitējuma pieredzes pārņēmējam (nolaidība, pamešana, ekspluatācija, robežu pārkāpumi).

Autonomija. Darbs, lai stiprinātu pieredzes pārņēmēja neatkarību un gatavību.

Uzticība. Turēt solījumus un palikt uzticīgam pieredzes pārņēmējam.

Taisnīgums. Nodrošināt taisnīgu attieksmi pret visiem pieredzes pārņēmējam (neatkarīgi no kultūras atšķirībām).

Caurspīdīgums. Veiciniet caurspīdīgumu un atklātu komunikāciju attiecībā uz gaidāmo.

Robežas. Izvairieties no vairākām lomām ar pieredzes pārņēmējiem un apspriest lomu pārklāšanos, lai samazinātu riskus vai sliktus rezultātus.

Privātums. Ievērot privātumu un konfidencialitāti.

Kompetence. Stiprināt un turpināt attīstīt kompetenci.[18]

Izmantotās literatūras un avotu saraksts

1. Abedin, Z., Biskup, E., Silet, K., Garbutt, J. M., Kroenke, K., Feldman, M. D., ... Pincus, H. A. (2012). Deriving Competencies for Mentors of Clinical and Translational Scholars. *Clinical and Translational Science*, 5(3), 273–280. <http://doi.org/10.1111/j.1752-8062.2011.00366>.
2. Adler, R.B., Rodman, G. (2006) *Understanding Human Communication, Ninth Edition*. Oxford University Press.
3. Agarwal P. (2018). Top Tips For A Successful Mentor-Mentee Relationship, *Forbes*, Pieejams: <https://www.forbes.com/sites/pragyaagarwaleurope/2018/08/26/top-tips-for-a-successful-mentor-mentee-relationship/#f822f162fb19>
4. American Medical Women's Association, (2012). *10 Ways to Improve Your Mentoring Relationship*. Pieejams: <https://www.amwa-doc.org/news/10-ways-to-improve-your-mentoring-relationship/>
5. American Nurses Association, Pieejams: <https://www.anamass.org/general/custom.asp?page=61>
6. Baxter, J.C. (2006) *The handbook of communication skills*. In Hargie O. (Eds.), New York: Routledge.
7. Birziņa, R., 2005. Andragoģiskais modelis: teorija un prakse dabaszinātņu skolotāju IKT apgūvē. Pētījumi pieaugušo pedagoģijā. 50-63. Rīga: LU Akadēmiskais apgāds.
8. Cope, A., Martin, M., Peach, J. (2018). *Leadership. The Multiplier Effect*. London: Carmelite House.
9. Dennis J. Moberg and Manuel Velasquez. The Ethics of Mentoring. Source: Business Ethics Quarterly, Vol. 14, No. 1 (47)
10. Eller L.S. (2013), Key components of an effective mentoring relationship: a qualitative study. ASV. Pieejams: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3925207/>
11. Elearn (2009). *Vadīt komandas*. SIA “Lietišķās informācijas dienests”, Rīga.

12. Ezera, I. (2007) *Lietišķā komunikācija*. Rīga: Multineo.
13. First Do No Harm: Ethical Principles for Youth Mentoring Relationships Jean Rhodes. University of Massachusetts, Boston, Belle Liang Boston College Rene'e Spencer Boston University. *Professional Psychology: Research and Practice* © 2009 American Psychological Association 2009, Vol. 40, No. 5, 452–458 (49)
14. Garringer M., Jucovy L. (2008). Effective Strategies for Providing Quality Youth Mentoring in Schools and Communities, Building Relationships: A Guide for New Mentors, *National Mentoring Center*, ASV. Pieejams: <https://educationnorthwest.org/sites/default/files/effective-strategies-for-providing-quality-youth-mentoring-in-schools2.pdf>
15. Gilovich, T., Keltner, D., Nisbett, R.E. (2006). *Social psychology*. New York: W. W. Norton & Company Inc.
16. Gilson R. (2013). The Effect of a Registered Nurse Mentoring Program on Job Satisfaction and Intent to Stay in Community Health Systems Facilities, the degree Masters of science, 6, Pieejams: <https://pdfs.semanticscholar.org/0940/b3a2168c44d16ddceac1fa66e0fada85eef2.pdf>
17. Greathouse J. (2014). From Mentor To Lifelong Friend - Here's How You Do It, *Forbes*, Pieejams: <https://www.forbes.com/sites/johngreathouse/2014/03/11/from-mentor-to-lifelong-friend-heres-how-you-do-it/#7b1e8da648fa>
18. Guiding ethical principles of mentoring. Brad Johnson. <https://www.apa.org/monitor/2019/04/mentor-ethically> (50)
19. Hale R.L., Phillips C.A. (2018). Mentoring up: A grounded theory of nurse-to-nurse mentoring, *Journal of Clinical Nursing*/Volume 28, Issue 1-2. Pieejams: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jocn.14636>
20. Haudan J., Berens R. (2019) *What are your blind spots?: conquering the 5 misconceptions that hold leaders back*. New York: McGraw – Hill Education.
21. Hnatiuk C.N. (2013). Mentoring Nurses Toward Success, *Minority Nurse*. Pieejams: <https://minoritynurse.com/mentoring-nurses-toward-success/>

22. Kasworm, C. (2005). Adult student identity in an intergenerational community college classroom. *Adult Education Quarterly*, 56, 3-20.
23. Larson, J. H., Peterson, D.J., Heath, V.A., Birch, P., (2000). The relationship between perceived dysfunctional family-of-origin rules and intimacy in young adult dating relationships. *Journal of sex & Marital Therapy*, 26, (pp. 161 - 175).
24. Leiendekers, A. (2016). *Konfliktu vadība*. Rīga: Jumava.
25. Lieģeniece, D. (2002) *Ievads androgoģijā jeb mācīšanās "būt" pieaugušo vecumā*. Rīga: Raka
26. Līce – Krūze, S. (2010). Pieaugušo profesionālās kompetences apguve darba vietā. *Scientific Journal of Riga Technical University The Humanities and Social Science*. Vol.17, 57 – 62.
27. Matin S.A. (2017). Understanding Effective Mentoring in Nursing Education: The Relational-Reliant Concept, Opinion, *JOJ Nurse Health Care*. Pieejams: <https://juniperpublishers.com/jojnhc/pdf/JOJNHC.MS.ID.555596.pdf>
28. Mentor Scout (tiešsaistes mentoringa tehnoloģiju platforma), Pieejams: <https://www.mentorscout.com/mentoring-tips-and-frequently-asked-questions.cfm>
29. Mentorings un mentora pienākumi. <https://wellzone.lv/blogs/mentorings-un-mentora-pienakumi/>
30. Merriam, S.B., (2017). Adult Learning Theory: Evolution and Future Directions. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, Vol. 26, (pp. 21-37).
31. **National Mentoring Program** (2016). *Ending a Mentoring Relationship Gracefully*, Kanāda, Pieejams: <https://nationalmentoringprogram.wordpress.com/2016/02/05/ending-a-mentoring-relationship-gracefully/comment-page-1/>
32. Omārova, S. (2002) *Cilvēks runā ar cilvēku*. Kamene.
33. Palis, A.G., Quiros P.A. (2014). Adult Learning Principles and Presentation Pearls. *Middle East African Journal of Ophthalmology*, (21/2), 115 – 122.

34. Pallo, S. (2003) *Kā mācās pieaugušie? KomPas: Rokasgrāmata pieaugušo izglītības pasniedzējiem.* 71-87, Rīga: SIA “Artekoms”.
35. PeopleGrove, Mentoring Programs, (*tiešsaistes mentoringa platforma*), Pieejams:<https://support.peoplegrove.com/hc/en-us/articles/360001279811-Concluding-the-formal-mentorship-for-mentors-mentees->
36. Pfund, C. (2017). Studying the Role and Impact of Mentoring on Undergraduate Research Experiences. Retrieved from: UW Institute for Clinical and Translational Research, pieejams: <https://ictr.wisc.edu/select-bibliography/>.
37. Reņģe, V. (2003). *Organizāciju psiholoģija*. Rīga: Kamene.
38. Reņģe, V. (2002). *Sociālā psiholoģija*. Rīga: Zvaigzne ABC.
39. Rokasgrāmata mentoriem (2010). Eiropas Sociālā fonda projekta “Inovātīva un praksē balstīta pedagogu izglītības ieguve un mentoru profesionālā pilnveide” Nr.2010/0096/1DP/1.2.1.2.3./09/IPIA/VIAA/001
40. Svence, G. (2003) *Pieaugušo psiholoģija*. Rīga: Raka.
41. Takvorian L. (2019). CNNT CASE STUDY: Importance of Mentoring in Nursing Education, *The National Kidney Foundation*, Pieejams: <https://www.kidney.org/content/cnnt-case-study-importance-mentoring>
42. The Health Alliance of Mid America (2019). Healthcare Mentoring Toolkit. Pieejams: <https://kchealthcareers.com/mentoring-toolkit/healthcare-mentoring-toolkit/>
43. Ulmer K.W., Beris H.J. (2019). Formal mentoring: Tool for creating healthy work environments, *Reflections on Nursing Leadership (RNL)*, Pieejams: <https://www.reflectionsonnursingleadership.org/features/more-features/formal-mentoring-tool-for-creating-healthy-work-environments>

44. University of California (2016). *SMART Goals: A How to Guide*, ASV Pieejams: <https://www.ucop.edu/local-human-resources/files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf>
45. Venant K. (2018). Nurse mentorships: A two-way street, *American Nurse Today*. Pieejams: <https://www.americannursetoday.com/nurse-mentorships-two-way-street/>
46. Vēvere, S. (2016). *Pasniedzēja iespējas pieaugušo mācīšanās motivācijas veicināšanā neformālajā izglītībā mūžizglītības kontekstā*. (Latvijas Universitāte, Pedagoģijas, psiholoģijas un mākslas fakultāte, izglītības zinātņu nodaļa. Maģistra darbs.)
47. Zachary L.J. (2012). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships, 2nd Edition*, (P 87-92), John Wiley & Sons, ASV, Pieejams: <https://www.brockport.edu/life/leadership/Documents/Mentor%20Resources/Stages%20of%20the%20Mentor%20Relationship.pdf>
48. Zimmerling T. (2017). 4 Tipps, wie Sie Ihre Mentoring-Ziele festlege, *Die Karrieremacher*, (tiešsaistes mentoringa platforma), Pieejams: <https://www.diekarrieremacher.de/4-tipps-mentoring-ziele-festlegen/>
49. А.Н. Панфилов и др. (2010). *Социальная психология. Учебное пособие*. /Авт.-сост., науч. ред. Г.Р. Шагивалеева., Елабуга: Изд-во ЕГПУ
50. Шагивалеева Г.Р. (2005). *Психология общения: Методическое пособие*, Елабуга: Издательство ЕГПУ.