

MENTORI ALAPVETÉSEK

BEVEZETÉS

A kötet második része két nagyobb egységre tagolódik. Az első rész egy minden mentor számára fontos általános leírást és alapvetést tartalmaz. A leírásban röviden mutatjuk be azokat a területeket, amelyekre minden mentornak oda kell figyelnie. Először a fontos mentori kompetenciákat soroljuk fel, és azt, hogy a mentor-mentorált folyamatban a különböző szerepek mentén hogyan kell alakítani a közös folyamatot. Ezt követően kitérünk a mentor és mentorált közötti kommunikációra, illetve az annak hatékonyságát biztosító különböző közlés- és munkaformákra, az aktív hallgatásra, a kérdések jelentőségére és típusaira, valamint a közléssorompókra. Végül pedig a mentorálás fázisait és a mentorálás módszereit vesszük sorra.

A további fejezetek az NKE komplex mentori programjának egyes területeire fókuszálnak, és a kötet első részében bemutatott szakirldalmi áttekintésre építve adnak útmutatót a leendő mentorprogramok mentorai számára.

A MENTORI KOMPETENCIÁK

A mentorálás meghatározását több megközelítésből is megadhatjuk. Mivel komplex mentori programunk az Egyetemen folyó oktatás különböző területeit célozza meg, fontos, hogy leszögezzük a magunk, az olvasók és a leendő mentorok és mentoráltak számára azt, hogy mit is értünk a mentor fogalmán. A mentor tapasztaltabb, oktatói szerepben lévő személy, aki tanácsaival, útmutatásával segíti mentoráltját. De teljes mértékig egyetértünk Russell és Adams (1997) meghatározásával is, akik szerint a mentorálás egy

olyan cserefolyamat, amikor egy szenior tapasztalt kolléga segíti a junior munkatárs munkavégzését. Az is előfordulhat persze, hogy a mentorálási folyamatban egy fiatalabb, de szakmailag tapasztaltabb személy mentorálja az idősebb, az új munkaterületre beálló kollégát. A mentorálás jó hatással van a szervezeten belüli interperszonális kapcsolatokra, ezáltal erősíti és támogatja a szervezeti kultúrát és a munkateljesítményt. A tehetségmentorálás történhet egyéni vagy csoportos módon, mindkettőre nagyon jó példák vannak az Egyetemen. Új elemként vezetjük be az oktatói mentorálást, amelynek vannak már jól működő példái az Egyetemen, de a pedagógiai paradigmaváltás csak úgy tud megvalósulni, ha ez minden szervezeti egységben egyöntetűen jelen lesz. Ugyancsak új elem a lemorzsolódás elleni mentori tevékenység, amelynek köszönhetően várhatóan csökkenni fog az Egyetemet elhagyó hallgatók száma, ami rövid és hosszú távon az Egyetem elismertségét növeli.

A mentori tevékenységet a kapcsolat hatását vizsgáló kutatások alapján három terület szerint lehet csoportosítani (RHODES et al. 2006):

1. A mentorral közösen megtapasztalt szociális helyzetek és különböző tevékenységek a mentorált érzelmi jóllétére és kapcsolati hálójára gyakorolnak pozitív hatást.
2. A közös tanulási folyamat, kihívást jelentő helyzetek és dialógus segíti a kognitív fejlődést és a mentális képességek javulását.
3. A mentori szerepmodell az identitás alakulására hat pozitívan.

A mentori folyamatban két, vagy csoportos mentorálás esetén több ember van kapcsolatban, amely kapcsolat mindkét (minden érintett) félre hatással van.

Milyennek kell lennie a jó mentornak? Vannak, akik annak születnek, ők személyiségükből adódóan tudják ezt a folyamatot jól végezni. Mi azonban a kompetenciák felől közelítünk a mentori tevékenységhez, és ha megnézzük az Egyetem gyakorlatában korábban megvalósult mentori felkészítőket, akkor láthatjuk, hogy ezek a képzések, felkészítők mind-mind a mentori kompetenciák erősítése felől közelítettek. A MENTOR (2005) leírás mind személyiségjegyek, mind kompetenciák meglétét fontosnak tartja a mentor oldaláról. Ezek a következők:

1. elköteleződés, személyes bevonódás;
2. a mentori szerep pontos ismerete: tartsa tiszteletben a mentorált döntéseit, nem vezetőként, hanem tanácsadóként kell jelen lennie a folyamatban;
3. aktív figyelem, hallgatás;
4. empátia;
5. tiszta látásmód, ítélőképesség: látnia kell a lehetőséget és a megoldásokat, de az akadályokat is;
6. rugalmasság és nyitottság.

A jó mentor tehát: törődő, jó hallgató, állandó partner, diszkrét, türelmes, szereti a gyerekeket, fiatalokat, jó humora van, képes útmutatást nyújtani, lehet rá számítani, toleráns, elkötelezett, nem ítél és értékkel, nem próbálja meg helyettesíteni vagy pótolni a szülőt.

A társas kapcsolatokat mindkét fél alakítja, ezért fontos látnunk azt is, hogy milyennek kell lennie a jó mentorálnak ahhoz, hogy a mentorálási folyamat sikeres legyen. A szakirodalomban nagy az egyetértés a mentorálttal kapcsolatban (MENTOR 2005; NAGY 2014). A jó mentorált: nyitott, kommunikatív, készen áll a kölcsönös visszajelzésekre. Vannak céljai és elvárásai. Igyekszik a bizalmi kapcsolat kialakítására, és figyel ennek a kapcsolatnak a fenntartására. Képes belátni, ha hibázik. Legyen rugalmas! Figyeljen a mentor határaitra, ezeket tartsa tiszteletben!

A leírásból látszik, hogy az alapértékek tekintetében nagy az egyezés. A folyamatban mindkét félnek figyelnie kell ezekre az értékekre, a mentor felkészültségeihez pedig hozzátartozik az interperszonális és támogató kommunikáció jellemzőinek és sajátosságainak ismerete és alkalmazása, valamint az, hogy tisztában legyen a mentorálás teljes folyamatával.

A MENTOR ÉS A MENTORÁLT KÖZÖTTI KOMMUNIKÁCIÓ

A mentorálási folyamat – a kapcsolatfelvételtől kezdve az első közös sikerig – a mentor és a mentorált közötti rendszeres beszélgetésekre épül.

A beszélgetések során információcsere, gondolatok és érzelmek megosztása történik, és fejlődik a beszélgetésben részt vevők közötti kapcsolat is. A beszélgetések célja a mentorált személyes és szakmai fejlődésének támogatása és kihívások megfogalmazása. A mentorálás sikere ezeken az interakciókon múlik elsősorban, amelyek közben nemcsak a mentorált, hanem a mentor is tanul, fejlődik. A mentoráltat a mentor által megosztott tapasztalatok segítik előre, miközben a mentor új szempontokat, látásmódokat ismerhet meg mentoráltja által. Azt gondolhatjuk, hogy a kommunikáció a leg-egyszerűbb része a mentorálásnak, miközben talán a legmeghatározóbb eleme a folyamatnak: értem-e, jól értem-e a beszélgetőpartner szándékát, ki tudom-e fejezni pontosan azt, amire vágyom. Mentorként képes vagyok-e úgy kommunikálni, hogy a kölcsönös tisztelet mellett további lépésekre ösztönözsem, motiváljam a mentoráltat. Egymás kölcsönös megértésén, egymás befogadókészségének a figyelembevételén áll vagy bukik a mentorálás sikere. A kölcsönösség és a bizalom csak akkor alakul ki, ha a beszélgetésben részt vevők egyenragú félként tekintenek egymásra, és képesek konstruktív visszajelzést is adni. A mentor felelőssége, hogy a beszélgetések során megfelelő teret és lehetőséget biztosítson mentoráltja számára. A mentorált olyan mentortól tanul szívesen, aki elérhető, őszinte, és nem ítélkezik. A mentor kommunikációs képességei közül kiemelkedő jelentőségű hallgatási, meghallgatási képessége, a nem verbális jelzések megfigyelésének és értelmezésének a képessége, a beszélgetőtárs, azaz a mentorált nyelvi, kommunikációs szintjének a felmérése, valamint az ehhez való alkalmazkodási készség is. A kommunikációt ugyanis számos tényező befolyásolja, mint például az életkor, a nem, illetve a társadalmi és kulturális háttér. Ezeknek a kommunikációban is érzékelhető különbségeknek az összehangolása a mentorálási folyamat alapja.

A személyes találkozásokon kívül ma már számos lehetőség adott a kommunikáció megvalósítására: telefonos beszélgetés, e-mail-váltás, rövid szöveges üzenetküldés, videókonferencia. Az online platformok használatával például rengeteg utazási idő és költség spórolható meg, azonban a személyes találkozások varázsát egyik alternatív csatorna sem tudja helyettesíteni. Az írott kommunikációban körülményesen és korlátozottan használhatók csak a hangulatjelzések, a nem verbális kommunikáció. A nem

verbális kommunikáció, mint például a gesztusok, a mimika, a testtartás, a hanghordozás, a beszédtempó vagy a szemkontaktus, ugyanolyan információs csatornaként működik, mint a verbális kommunikáció. A mentorálás kezdetén célszerű megállapodni a preferált kommunikációs formákról és a különböző csatornák használatáról, amikor csak lehetőség van rá, előnyben részesítve a személyes találkozást.

A mentor képes rugalmasan és dinamikusan alakítani a mentorálttal való interperszonális kapcsolatot. Éppen ezért a mentorálás bármely változatánál szükségszerű a kommunikációs készségek tudatosítása és módszeres fejlesztése, mentort és mentoráltat egyaránt felkészítő programokon keresztül. A felkészítő programokon ajánlott időt szánni a kommunikációs készségek fejlesztésére, a bizalom és a rapport kialakítását célzó gyakorlatokra, az együttműködés, az elköteleződés kereteire, a mentori gondoskodás etikai alapelveinek a tisztázására, amelyek konszenzusa nélkül nem végezhető felelősségteljesen a mentori tevékenység. Ha a mentorált bizalma meginog mentorában, az intézmény iránti bizalom is sérül, éppen ezért legalább annyira fontos a mentoráltak felkészítése, mint a mentoroké.

HATÉKONY KOMMUNIKÁCIÓ

Közlés- és munkaformák

A hazai szakirodalom a formális mentorálás öt különböző formáját említi, amelyek más-más kommunikációs dinamikákkal és kihívásokkal járnak együtt. Ezek: a tradicionális mentorálás (vagy egyéni mentorálás a szenioritás elvén), a csoportmentorálás (egy mentor – több mentorált), a csapatmentorálás (több mentor – egy vagy több mentorált), a kortárs mentorálás (életkori egyezőségen alapuló mentor-mentorált páros) és az e-mentorálás (EJROK 2019).

A nemzetközi szakirodalomban azonban új típusú, a szakmai fejlődést támogató mentori munkaformákat is azonosítottak, amelyekről a későbbi fejezetekben még lesz szó. A teljesség igénye nélkül idekiváncozik az értékelő bizottságok működése, a vezetői ülések, a különböző szakmai

szemináriumok, az írásért felelős csoportok és a szerkesztői támogatás vagy a hálózatépítés, illetve a külső mentorálás, de a *co-teaching* (társtanítás, együttes tanítás) is, amelyeknek az akadémiai szféra számára van kiemelt jelentőségük (MISRA et al. 2021).

Az egyes munkaformák más-más közlésmódokat fognak előtérbe helyezni. Fontos szerepe lesz azonban a beszélgetésnek, a kapcsolatteremtésben és elmélyítésben akár kötetlen formában is, a szakmai munkában azonban az irányítottnak, a félig strukturáltnak, a munkamegbeszélések esetén pedig akár a teljesen strukturáltnak jut majd főszerep. A formális és informális mentori beszélgetésről is készíthető feljegyzés (memo), a hivatalos formális konzultációról akár jegyzőkönyv, haladási napló stb. A kapcsolattartásnak része lehet és lesz a hivatalos levelezés, a teljesítményértékelés, annak részeként teljesítménybeszélgetés, önértékelés stb. Éppen ezért célszerű néhány alapvető kommunikációs ismeretet „leporolni”, újra emlékezetbe idézni.

Kommunikációs stílusok a mentorálásban

A mentori munkában nagy jelentősége van a kommunikációs stílusnak is, amely üggyöntő lehet már a mentor-mentorált párosok (spontán) kialakulásának vagy kialakításának szakaszában is.

Az irányító stílus: *„Szakértelemmel rendelkezem ezen a területen, és megadom neked, amit tudnod kell a sikerhez!”*

Mikor lehet szükség irányító jellegű kommunikációra? Főként a mentori együttműködés kezdetén, és különösen a nem szimmetrikus viszonyokban (szenior szemben a juniorral). Hatékony lehet minden olyan esetben, amikor valaki új területre lép, számára iránymutatást kell adni, el kell mondani a „hogyan” típusú információkat, amikor kötelezően megteendő lépésekről, előre meghatározott fázisokból álló folyamatokról van szó. Ez a stílus jelen van általában a tapasztalatok megosztásakor, a lépésről lépésre vezetett előrehaladásnál, az erőforrások biztosításakor és a tipikus eljárásokon való végigvezetéskor.

Kockázat: Azok a mentorok, akik túlságosan irányítók, hajlamosak uralni a beszélgetést, elfojtani a mentorált részvételét, kezdeményezőkéességét.

Hasonlóképpen, azok a mentoráltak, akik túlságosan kedvelik ezt a stílust, függő helyzetbe kerülnek a mentortól, és túlzottan kockázatkerülővé, önállótlanná válhatnak.

Társirányító stílus: *„Én rendelkezem a több szakértelemmel ezen a területen, és lehet, hogy neked is van valamennyi tudásod, továbbra is szükséged van az én útmutatásomra, hogy fejleszthesd a kompetenciáidat ezen a területen.”*

Az előbbinél nagyobb teret enged a mentoráltaknak mind a kérdések, mind a szakmai ötletek szintjén, de még mindig domináns a mentor. Az utasításnál több az érvelés a kommunikációban, de alárendelő a viszony. Komoly hasznokkal kecsegtet olyan esetekben, amikor a mentorált kilép a komfortzónájából egy területen, amikor fejlődési kockázatot vállal.

Kockázat: A túlzottan sugalmazó, előíró mentor hátráltatja a mentorált önálló gondolatmenetét, lassíthatja is a haladását. A kevésbé aszertív és kevésbé magabiztos mentoráltak pedig lemondhatnak arról, hogy szembenjenek a mentorial, a párbeszéd őszintétlen lehet, a sok (el)hallgatás hátráltathatja a sikert.

Tanácsadói stílus: *„Dolgozzunk ezen együtt, és találjunk közös megoldásokat, mivel két fej jobb, mint egy, és mindketten rendelkezünk szakértelemmel ezen a területen!”*

Nyilvánvalóan akkor kap teret ez a kommunikációs stílus, ha a mentoráltaknak kellő tudása van, szakértő a maga területén. Ekkor a mentorált nagy fokú függetlenséget élvez, partneri beszélgetések során önti végső formába szakmai elképzeléseit, amelyről a felek között konszenzus születik. A mentor elsődleges feladatává pedig a mentorált önálló elképzeléseinek támogatása válik. Bátorítással és tisztázó kérdésekkel segíthet a mentor, hogy kollégája tisztábban lássa az előtte lévő kihívásokat, lépéseket, és ne tévessze szem elől a célt. A közös gondolkodás, ötletelés jellemzi az ilyen információcserét, tapasztalatmegosztást.

Kockázat: Amikor a beszélgetések csapatépítő funkciója felülírja a szakmai segítséget, a várt eredmények elmaradhatnak, különösen, ha a mentorált még nem áll készen az önálló munkára, és még irányításra szorul. Ebből a stíusból sokak számára nehéz lehet a visszalépés a passzívabb (alárendelt) irányított szerepbe.

Önirányított stílus: „Mevannak a képességeid az előtted álló feladatok végrehajtásához. Itt vagyok, ha szükséged van rám.”

Az önirányított stílus a mentori folyamat utolsó szakaszában nyer létjogosultságot, amikor a mentorált kellő tudást és jártasságot szerzett az adott területen. Ekkor már sejthető a kapcsolat felbomlása, hiszen a mentorált képes önállóan célokat kijelölni, azokat elérni, és fenntartani a munkamotivációját, érti saját működésmódját, és tisztában van nemcsak küldetésével, de személyes korlátaival is.

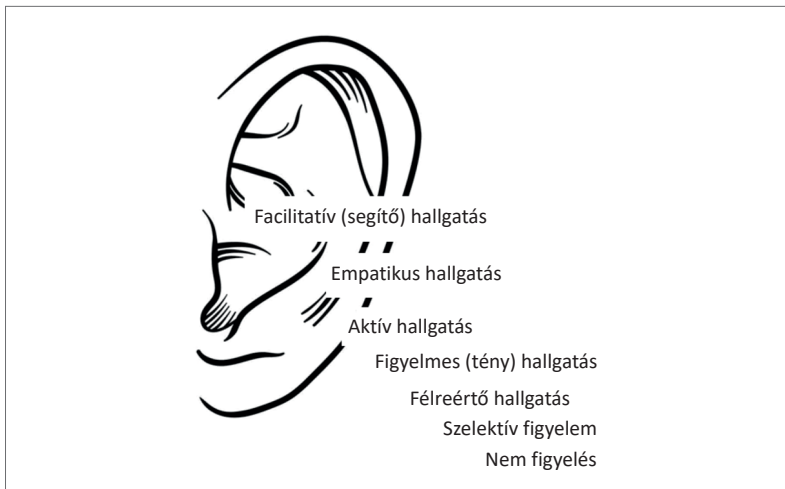
Kockázat: Nyilvánvalóan az, ha nem jól mérjük fel az önállóság mértékét, a mentorált felkészültségét, hogy készen áll-e arra, hogy „elengedjük a kezét”. A másik véglet, ha a mentorált készen áll, a mentor ezt mégsem ismeri fel, és nem engedi őt a maga útját járni.

Bármely közlésformát alkalmazzuk is, vagy bármelyiknek is legyünk részesei, három kommunikációs kulcsterület bizonyosan hatással lesz a munkamegbeszélések, a szakmai egyeztetések és a facilitálás sikerére: a kérdezéstechnika, az értő hallgatás és a visszajelzések adása. Ezeken túl természetesen a megfigyelőképességünk az egész folyamatban kiemelt jelentőségű, ahogyan az is, hogy minden interakció során kerüljük az úgynevezett közlés-sorompókat, a beszélgetések szabad légkörét akadályozó nyelvi fordulatokat.

Aktív hallgatás

„Két fület kaptunk, de csak egy szájat, hogy kétszer annyit hallgassunk, mint beszéljünk!”

A coachok és a mentorok még ennél is tovább mennek, amikor rögzítik a 80/20-as szabályt, amely szerint a rendelkezésre álló idő 80%-ában a kliensnek, mentorálnak kell megnyilatkozási lehetőséget biztosítani. Persze ez azért nem kőbe vésett, s szólnak érvek mellett is, hogy a mentor többet beszél 20%-nál, hiszen megosztja tudását, tapasztalatát, olykor benyomásait is a mentorálttal. A kommunikációtudomány képviselői egyetértenek abban, hogy a hallgatásnak különféle szintjei (minőségei) vannak, amelyek közvetlenül hatnak a felek kapcsolatára és a közöttük létrejövő bizalom fokára.



6. ábra: A hallgatás különböző típusai

Forrás: a szerző szerkesztése BAJNOK–BERTA 2013 alapján

A 6. ábrán a nem figyeléstől haladva a látszólagos vagy tettetett figyelmen keresztül jutunk el a részleges vagy mindannyiunkra jellemző, nem szándékosan, de sok információt mellőző figyelmi/figyelési szintig (szelektív hallás). A mentori munka ennél tudatosabb jelenlétet és odafordulást igényel, ahol a félreértések kiküszöbölése végett időről időre nyugtázzuk az elhangzottakat, visszakérdezzük, vagy összegezzük a meghallott információkat és az azoknak tulajdonított jelentéseket. A tényhallgatás erős célorientált viselkedést sejtet, ami objektív, a történések szintjén helyes olvasatokat eredményez, ám mellőzi a közlések nem verbális síkján érkező (meta)tartalmakat, viszonyjelzőket. Az empátiától mentes aktív hallgatás a tartalmi és érzelmi dimenziókra is figyel a közlésben, de a befogadó ekkor nem válik érzelmileg érintetté. Az empatikus hallgatás során a beleérző képesség már aktívan működik, de a hallgató megőrzi képességét, hogy saját és kliense érzéseit elkülönítse. A facilitatív hallgatás során (ennek terepe a terápiás munka, amely kívül esik a mentoráláson) a segítő (terapeuta) a másik személy által saját közléseiben nem érzékelt tartalmakat

is kihámoz, azoknak olyan oksági és történeti összefüggéseire lát és világít rá, amelyekkel a kliens maga nincs tisztában. A hallgatásnak a beszélgetés-vezetésben komoly szerepe van, a csend mint taktikai eszköz is alkalmazható. Találkozunk vele a hétköznapokban mint visszautasító vagy demonstratív hallgatás (információmegtagadás), unatkozó hallgatás, kritikus hallgatás vagy nyomatékosító szünet stb. (FODOR–KRISKÓ 2014).

A mentori együttműködés szempontjából kiemelten fontos, hogy a mentor tisztában legyen saját hallgatási képességeivel, amihez Deighton (2017) figyelmünkbe ajánl néhány a tudatosítást segítő szempontot. Az önismeret mélyítésének szándékával kiegészítésre javasoljuk az alábbi állításokat:

Hogyan jellemeznéd a hallgatási képességeidet?

Ha választanom kellene a beszéd és a hallgatás között, a választásom...

Hajlamos vagyok félbeszakítani az embereket, amikor...

Amikor az emberek kifejezik az érzelmeiket, úgy érzem...

Könnyű meghallgatni az embereket, amikor...

Azok az emberek, akiket általában nehezen hallgatok meg...

A hallgatás könnyű számomra, amikor...

Könnyen elterelődik a figyelmem mások meghallgatásakor, ha...

Ha nem mondhatom el a véleményemet, úgy érzem...

A legjobb hallgató, akit ismerek, ..., mert...

Szeretem az embereket, akik hallgatnak rám, mert...

(DEIGHTON 2017: 69.)

A kérdések jelentősége

Jó kérdésekkel nemcsak információt szerezhetünk másoktól, feltárhatunk szükségleteket, elképzeléseket, várakozásokat, hanem irányíthatjuk is a beszélgetés menetét, a (csoport)gondolkodást. A segítő és konzultatív beszélgetések során, és különösen az interakciók kezdetén előnyben részesítjük a nyílt kérdéseket, amelyek úgymond „megnyitják”, beszélgetik

a partnert. A bővebb kifejtést igénylő válaszok hallgatása során képet kaphatunk a másik pillanatnyi állapotáról, a helyzethez, az aktuális témához, személyünkhöz, a körülményekhez való viszonyáról. Bőbeszédűsége vagy szófukarsága üzenetértékű, akár a velünk szembeni bizalom (megosztási hajlandóság), a beszélgetés tárgya iránti érzések, vélemények vagy személyes kommunikációs kompetenciája vonatkozásában (2. táblázat).

2. táblázat: Kérdéstípusok, példák a jó kérdéshez

Nyitott kérdések	Mi? Hogyan? Miért? Milyen? Mit? Miért? Miért ne?
	<p>Mi motivál arra, hogy elmélyülj ebben a témában? Hogyan érint téged a követelményrendszer megváltoztatása? Milyen okok vezettek idáig? Miért ezek az elemek kerültek a mintába? Mit teszel, ha mégsem a várt eredményeket hozza a kutatás? Hogyhogy a kvalitatív módszertan mellett döntöttél? Miért nem beszéljük meg ezt hármásban?</p>
Zárt kérdések	Ki? Kivel? Mi? Mivel? Hol? Szokott? Mennyi?
	<p>Hol szeretnéd publikálni az eredményeket? Mi az, amit nem értesz? Ki tudna segíteni ebben? Kivel beszélted ezt meg? Szoktál hangosan gondolkodni? Mennyi időt tudsz szánni rá? Mivel tudnád szemléletesebbé tenni?</p>
Eldöntendő kérdések	Alternatívák közti választás (igen, nem, de, vagy)
	<p>Szerinted is el kellene indulni ezen a pályázaton? Angol vagy magyar nyelven tervezed megírni? Egyetértünk abban, hogy újra kell kezdeni az alapoktól, nem?</p>

Forrás: a szerző szerkesztése FODOR–KRISKÓ 2014 alapján

Közléssorompók

A hatékony kommunikáció akadályait jelentő közléseket, kommunikációs gyakorlatokat közléssorompók néven említi a szakirodalom (BOLTON 2005). Az eredetileg Thomas Gordontól (1975) származó lista pontokba

szedve gyűjti össze a kommunikáció megrontóit a „piszkos tizenkettőként” (*Dirty Dozen*) emlegetve az elkövethető hibákat.

1. Utasítás, parancsolás, irányítás: Ezt kell tenned! Ezt nem teheted! Elvárom, hogy az én nevem is rajta legyen! Menjen, és ismerje be, hogy tévedett! Mondja meg neki, hogy csalt! Írja újra!
2. Figyelmeztetés, fenyegetés: Jobb lesz, ha előbb engedélyt kér a dékán úrtól. Én az Ön helyében nem tenném. Ha így folytatja, sosem jut el a védésig.
3. Tanácsadás, megoldási javaslatok: Legjobb volna neked, ha... Én a te helyedben... Evidens, hogy azt kell tenned, hogy...
4. Logikai rábeszélés, kioktatás érvekkel: A tények amellettszólnak, hogy... Tudatában vagy, hogy... A józan ész azt mondja...
5. Moralizálás, prédikáció, presszió: Ezt már illene tudnia. Nagy felelőtlenség volna, ha... Kötelességének érezhetné, hogy... Az a minimum, hogy...
6. Ítélezés, kritizálás, helytelenítés, hibáztatás: Nincs igaza. Maga miatt esett kútba a kutatás. Nem használja az esztét! Ezt egy elsőéves is tudja, maga miért nem? Primitív hibákat vét.
7. Értékelő dicséret, hízélgés, manipulatív egyetértés: Maga mindig olyan szorgalmas, tudom, hogy ezt is időre befejezi. Nagy jövő áll maga előtt, de... Rendszerint bízom magában, de...
8. Megszégyenítés, kigúnyolás, címkézés: Maga pont olyan, mint a politikusok. Ezt elszúrta. Maga elkényeztetett.
9. Diagnosztizálás, értelmezés, elemzés: Azért mondja, mert elkapta a vizsgapánik. Ha úgy látja, pikkolnek magára, maga üldözési mániás. Önnek arra van szüksége, hogy...
10. Megnyugtatózás, bagatellizálás, vigasztalás: Meglátja, végül minden jóra fordul. Holnapra elfelejted. Nem ér ennyit az egész! Ez csak tantárgyi bukás, van, aki évet ismétel. Több is veszett Mohácsnál!
11. Túlzott kikérdezés, faggatózás: Mikor történt? Ki volt még ott? Mióta érzel így? Miért nem mondtad hamarabb? Mit fogsz tenni?
12. Figyelemelterelés, megkerülés, tréfálkozás: Próbálj nem gondolni rá! Gyere, igyunk egyet, és ne törődjünk semmivel! Ez olyan, mint amikor...

A MENTORÁLÁS FÁZISAI

A mentorálás akkor működik jól, ha ez egy olyan folyamat, amelynek céljai vannak, és amelyet a hatékonyság és a sikeresség elérése szempontjából szakaszokra bontunk. Merlevede és Bridoux (2006) modellje szerint az *első fázis a kontaktus megteremtése*, a személyes vagy távolság esetén online formában lebonyolított találkozás. Itt egymás megismerése történik meg irányított beszélgetés formájában. Kommunikációs szempontból a találkozásnak fontos szerepe van, hiszen itt alapozódik meg a mentor és a mentorált közötti kommunikáció és a későbbi jó kapcsolat. A *második fázis az elfogadás*, ez már a tényleges mentori folyamat elindításával jár. A sikeres együttműködéshez szükség van a mentorálásra vonatkozó szabályok átbeszélésére, elfogadására. A mentor van aktív szerepben, de lényeges, hogy a mentorált véleményét is rendszeresen megkérdezze, fontos őt is a folyamat aktív szereplőjévé tenni. Ha a folyamat első pillanatától a mentorált is felelősséget érez a részvételért, a kitűzött célok megvalósulásáért, akkor biztosabb az együttműködés sikere. A *harmadik fázis a kiindulópont meghatározása*. Ebben a szakaszban a mentor a közös feladat szempontjából is igyekszik megismerni a mentoráltat (ismeretek, tapasztalatok, attitűd, érzelmi hozzáállás). Erre alapozva indulhat el a tervezés és a közös munka. A tervezésnél érdemes bemeneti mérést alkalmazni, de a közös munka tartalmától is függ, hogy milyen mérési eszközöket használ a mentor. Erre építve lehet aztán kidolgozni az egyéni fejlesztési tervet, amelyet természetesen a mentorálttal közösen kell kialakítani. A célok kijelölésénél érdemes a SMART célokat alkalmazni. A mentorálási folyamatot valamilyen módon nyomon kell követni, bizonyos időszakaszokat, mérési pontokat beiktatva. Ehhez a SMART módszert javasoljuk. A célok elérését segíti, ha azok konkrétak és időben is beláthatók. A SMART egy nagyon jól megfogható szempontrendszer alapján jeleníti meg a kitűzött célt, a szempontoknak megfelelően segít a célok meghatározásában és az adott időkereten belüli teljesíthetőségben. Az egyes lépéseket végiggondolva és az ottani leírásnak megfelelően jól láthatóvá válik, hogy milyen nehézségek is vannak az adott területen, így az egyes részcélok pontosításán keresztül az elérendő cél megfogalmazása hatékonyabb lesz.

A SMART rövidítés jelentése: *Specific* (konkrét), *Measurable* (mérhető), *Achievable* (elérhető), *Relevant* (releváns), *Time-based* (időhöz kötött). A célok kijelölése a leírt kritériumok mentén lehetővé teszi, hogy a célkitűzéshez egyúttal már ütemterv is készüljön, és biztosságot is ad mind a mentornak, mind a mentorálnak a közös munka rendszeres ellenőrzésében. Azoknak a diákoknak is jó eligazodást ad, akik nem fegyelmezettek, és nem szoktak hozzá a rendszeres munkához, hiszen belátható és elérhető célokat fogalmaznak meg maguk számára (RUZSA 2019: 80).

A MENTORÁLÁS MÓDSZEREI

A mentorálás módszerei alfejezetben a 2019-ben kiadott módszertani kézikönyvet vesszük alapul, és bemutatunk néhány olyan módszert, amely a mentor és a mentorált közötti közös interperszonális kommunikációs kapcsolatban a munkát segíti, és kereteket ad ehhez.

Célzott beszélgetés

A módszer ideális megvalósulása esetén a mentor előítélet nélkül, a megbeszélt időkeretben a mentorált rendelkezésére áll, és támogatja, bátorítja megnyilvánulásait. Nem ítél, nem kritizál, nem értékeli, nem irányít. A mentor igyekszik objektív maradni, érzelmeit a beszélgetés során kontrollálja. A célzott beszélgetés sajátossága, hogy ez különbözik a többi módszertől, vagyis nem társalgás, nem vita, nem interjú, nem kihallgatás, nem kinyilatkoztatás. A mentornak a beszélgetés során javasolt olyan kommunikációs eszközökkel élni, amelyek alkalmazkodnak a mentorált személyiségéhez. Javasolt a korábban már ismertetett aktív hallgatást, parafrázist, érzelem-visszatükrözést, összegzést, nyitott mondatot és zárt kérdést alkalmazni. Mindvégig arra kell törekedni, hogy a beszélgetés fő jellemzője az őszinteség és a nyíltság legyen, ez utóbbi két jellemző megléte az egész mentori folyamat során alapkövetelményként jelenik meg.

Projekt módszer (KORPICS 2015)

A pedagógiai projekt célja kettős, a két cél egymást kiegészítve hatékony és pedagógiailag eredményes. Az egyik cél, hogy a diákok a projektben meghatározott végeredményt elérjék, a másik pedig, hogy olyan színvonalas tevékenységet hozzanak létre, amely egy adott pedagógiai célnak alárendelt és folyamatosan ellenőrzött.

A projekt egyénileg, párban vagy csoporton belüli munkamegosztással valósulhat meg (a csoportlétszámtól és az egyéni aktivitástól függően).

A projektoktatás jellemzői:

- a téma meghatározása,
- a munkamenet megtervezése és megszervezése,
- a témával való folyamatos foglalkozás,
- a munka eredményeinek létrehozása és bemutatása,
- önálló, ellenőrzött munkavégzés,
- minden résztvevő a saját tudását, képességeit adja a közös munkához,
- eredménye egy közösen létrehozott produktum,
- számot tart a diákok érdeklődésére, de figyelembe veszi az egyéni szükségleteket,
- a hallgatói aktivitás van előtérben,
- kompetenciafejlesztő (szociális kompetenciák, kommunikáció, együttműködés),
- az átélés, az ismeretszerzés és a megértés didaktikai elveinek érvényesülése együtt,
- oktatói szerep: facilitátor, szupervizor, tanácsadó.

Önismeret-fejlesztés

Az önismeret fejlesztése során a mentorált tisztábban látja saját személyiségét, érzéseit, gondolatait, viselkedését, ez segíti őt abban, hogy a társas kapcsolataiban is jobban és hatékonyabban működjön. Ha a mentorálási folyamatban a mentor jól kommunikál, és figyel arra, hogy véleményét, visszajelzéseit az erőszakmentes kommunikáció nyelvén fogalmazza meg, akkor a mentorált

a kapott visszajelzéseket pozitív irányban tudja hasznosítani. Fontos, hogy a nyílt és őszinte kommunikációnak része legyen ne csak az erősségek, hanem a fejlesztendő területek (ne a kritika és az ítélet) megnevezése is, hiszen ez ad lehetőséget a mentorált számára a fejlődéshez. Az önismerethez hozzátartozik azoknak a reakcióknak a felismerése, amelyeket egy-egy kommunikációs helyzet kivált a mentoráltból (mit fogad rosszul, hogy reagál a kritikára, nehéz helyzetre), mert akkor meg tudja érteni azt is, hogy ezeket a reakciókat hogyan lehet kordában tartani és átalakítani. Az önismeret-fejlesztés nem önálló program a mentorálásban, ezt az egyéb módszerek megfelelő alkalmazása révén lehet elérni. Az egyes beszélgetések során fontos erre is kitérni.

Szemléltetés

A szemléltetés több személy olyan közös tevékenysége, amelynek során a mentor vagy más személyek a valóság egy részletét úgy mutatják be, hogy bizonyos fontos jellemzőket kiemelnek, értelmeznek. A mentorálási folyamatban (a mentor tevékenységétől függően) ez megjelenhet például hospitálással összekötve, amikor a mentor bemutatja a saját oktatói módszertárát a mentorált kolléga számára. De lehet ez egy konferencia, TDK-bemutató a tehetséges mentorált számára, hogy lássa társait egy megmérettetést jelentő helyzetben.

Játék/szimuláció

A játék vagy szimuláció egy olyan csoportos aktivitás, amelyet előre meghatározott szabályok, illetve szerepek írnak le. A résztvevőket ezek a szerepleírások és szabályok irányítják. Ezek az aktivitások úgy modellezik a valóságot, hogy annak lényegét megjelenítik, de a valóságos szituációkat jellemző kockázatok nélkül. Az aktivitás típusától függően ezek a gyakorlatok kiválóan alkalmasak különböző kompetenciák fejlesztésére. Amennyiben ezekről felvétel készül, az a mentorált és a mentor számára a különböző készségek és képességek meglétének elemzésére is szolgálhat.