

KÉZIKÖNYV A MENTOROK RÉSZÉRE

*„Ha gyorsan akarsz utazni, menj egyedül,
ha messzire akarsz utazni, menjetek együtt.”*

(Afrikai közmondás)

Kedves Mentorunk!

Kézikönyvünkkel a sikeres mentor-mentorált együttműködéseket szeretnénk megalapozni, segíteni.

Mi a mentorálás?

A mentoring a mentor és mentoráltja közötti dialógus alapú, a mentorált fejlődési céljai által meghatározott fejlesztési folyamat, mely meghatározott időtartamban, mentori beszélgetésekben valósul meg.

A mentorált egyéni szükségleteitől függően olyan mentorhoz kerül, aki szakmailag támogatni tudja, és hasonló területen munkálkodik, mint a fiatal. Az egyéni szakmai mentorálásra ráfordított idő nagyban függ az adott tehetség és a mentora között kialakított együttműködés kereteitől, a fiatal igénye és lehetősége, valamint a mentor kapacitása és belátása alakítja.

A mentorálás egyszerre tekinthető személyek közötti és rendszerben zajló folyamatnak. Tekinthetjük egy közös utazásnak is, amelynek során mentor és mentorált egy távoli úticélt tűz ki magának, ugyanakkor mindketten tisztában vannak azzal, hogy a közös utazásnak szakaszai, állomásai lesznek, amelyek többé-kevésbé előre tervezhetők. Egy-egy útszakaszt megtéve érdemes átgondolni, honnan hová sikerült eljutni, és mit érdemes következő közös célpontként kijelölni.

A mentori tevékenység informális, bizalmi légkörön és kölcsönös tiszteleten alapuló, személyes hangvételű viszonyt igényel mentor és mentorált között. A **mentor** tehát szakmailag és emberileg egyaránt hiteles személy, aki egyenrangú, nyitottságon alapuló viszony keretei között is képes kiválóságát, személyes példáját egy fiatalabb fejlődésének szolgálatába állítani.

Mentorként mindenekelőtt az alábbi szempontokat javasoljuk követni:

- Törekedj bizalmon alapuló érzelmi kötelék kialakulására: a jó mentor-mentorált kapcsolat inkább személyes, semmint formális; bizalommal teli, empátia központú és mindkét fél számára átlátható;
- A mentorálás egy különleges segítő kapcsolat, melynek célja, hogy a mentorált hosszabb távú céljait elérje;
- A mentorálás irányulhat szakmai fejlesztésre és mentálhigiénés támogatásra, ugyanakkor nem szükségszerű, hogy a mentor és mentorált szakterülete egybeessen;
- A mentor és a mentorált oda-vissza ható kapcsolatban vannak, ugyanakkor a mentor értelemszerűen nagyobb szakmai tapasztalattal, befolyással és teljesítménnyel rendelkezik, ezért irányító szerepe és felelőssége megkérdőjelezhetetlen.

Kezeld bizalmasan a mentoráltad által rád bízott személyes információkat és várj el mentoráltadtól hasonló magatartást a kölcsönös bizalom érdekében.

Amennyiben egy páros az első találkozáson nem érzi a kölcsönös bizalmat, új kapcsolatot érdemes keresni.

A Mentor Program keretei, szabályai

A Mentor Program célja:

A Mentor Programunk célja, hogy a fiatalok a mentorok szakmai tudását, pályáját, a sikerükhöz vezető útjukat megismerhessék, illetve tanácsokat kaphassanak az egyetemi felsőoktatást érintő kérdésekben is.

A Mentor Program keretei:

A Mentor Program során összekötött mentor-mentorált páros számára 3 hónap áll rendelkezésre. Az együttműködés során átlag heti egy óra kapcsolattartást kérünk (személyes, Skype, stb.), melyet szükség és igény esetén tömbösíteni is lehet, de minimum 3 hosszabb találkozásra mindenképp fontos, hogy sor kerüljön!

Ki is a Mentor?

Szakterületükön kiváló, szélesebb kapcsolatrendszerrel rendelkező, a jövő generáció sikere iránt elkötelezett ifjú szakemberek, akik szabadidejük egy részét önként és örömmel fordítják reményteljes mentoráltjaik támogatására.

Azok a tizenévesek, akik sokszor nehezen fogadják el a szüleik generációjához közelebb álló tanároktanácsait, kritikáját, nagyon érzékenyen reagálnak a megközelítőleg kortárs mentorok észrevételeire. A fiatal felnőtt korukban járó Mentorok praktikus segítséggel szolgálhatnak pályaválasztási, továbbtanulási döntések meghozatalához, saját sikereikkel, elkötelezettségükkel pedig példaképként állhatnak a náluk néhány évvel fiatalabb mentoráltak elé.

A mentor-mentorált kapcsolat

Fontos, hogy a mentorálás nem előre megszabott, zárt fejlődési út, hanem a résztvevők céljai, lehetőségei, együttműködésük módjai, személyiségük jellemzői és a MentorProgram keretei által meghatározott egyedi fejlődési folyamat, melyet sikerek, megtorpanások, vidám és nehéz pillanatok egyaránt tarkítanak. Éppen ezért különösen fontos, hogy tisztában legyenek azokkal az általános jellemzőkkel, amelyek az egyediségen túlmutatva a mentori kapcsolatot leírják, hogy felkészülten, tudatosan építhessék saját egyedi mentorálási tervüket. A jó előkészítés feltétele annak, hogy mindkét fél számára élményt nyújtó, fejlesztő jellegű, a mentorált autonómiáját erősítő kapcsolat jöhessen létre.

A mentorálás folyamata sajátos kommunikációs helyzetet teremt, hiszen több mint egy munkakapcsolat, de kevesebb, mint egy barátság. A mentor szerepénél fogva referenciaminta, akivel könnyen lehet azonosulni. A mentorált könnyen átveszi-átveheti a mentorálás folyamatában a mentor stílusát, érték- és normarendszerének részeit, de akár világlátását is, ezért hatalmas felelősség is.

Éppen a magas fokú érzelmi bevonódás lehetősége miatt fontos, hogy a mentorálás **keretekkel rendelkezzen**, amelyek **világosak, kiszámíthatóak** és mindkét félre nézve **kötelezőek**. Fontos, hogy mindkét fél tisztában legyen azzal, **mit várhat el ettől a kapcsolattól, milyen területekre terjed ki** az együttműködés, és mi az, ami már **kívül esik** a mentori kapcsolat körén. Célszerű, ha a mentor és a mentorált megállapodást köt és írásban is rögzített mentorálási tervet készít. A mentorálás kereteit, térbeni és időbeni határait a program kijelöli, a közös munka tartalmi, minőségi részét a Ti megállapodásotok szabályozza.

Szerepek a mentorálás folyamatában

A mentorálás:

- párbeszédre alapul és interaktív;
- partnerség jellemzi, nem a hierarchikus viszonyok, hanem a bizalom alapú konstruktív és értékalapú mellérendeltség határozza meg;
- tapasztalatcsere egy széleskörű jártassággal rendelkező és egy kevésbé gyakorlott társ között;
- feltáró és problémamegoldó beszélgetéseken alapul, és a való életből származó példák elemzésére támaszkodik.

A MENTOR:

- nyitott kérdésekkel segíti a mentoráltat;
- tartózkodik a kész megoldások átadásától, közlésétől;
- bátorítja a mentoráltat, hogy saját megoldásokat találjon a felmerülő problémákra;
- engedi, hogy a mentorált kísérletezzon a saját megoldásaival, ugyanakkor részt vesz a tapasztalatok átgondolásában;
- megosztja saját tapasztalatait, de a mentoráltra bízva azok adaptálását, a mentorált választásaira vonatkozóan **nem ítélik, nem minősít;**
- a mentor barátságos és bátorító atmoszférát teremt;
- a hibázás megengedett, ösztönzi az ésszerű kockázatvállalást;
- autonómiára nevel, bátorítja a kezdeményezést és az önálló gondolkodást.

A MENTORÁLT:

- nagyobb mértékben tudatába kerül saját képességeinek;
- saját, személyes megoldásokat talál a felmerülő problémákra;
- felismeri saját határait és lehetőségeit, miközben felfedezi és újragondolja azokat a külső környezettel összefüggésben;
- kéri, nyitottan fogadja és saját vonatkozásában átgondolja a mentor tapasztalatait;
- megosztja és felveti személyes dilemmáit, megtanul bízni saját magában: döntéseket hoz és átéli, megtapasztalja azok következményeit.

A mentor lehetséges szerepfelfogásai

A sikeres mentor-mentorált kapcsolatban a mentor interaktív kapcsolatot alakít ki mentoráltjával, és rugalmasan követi a annak szükségleteit. Ennek megfelelően a mentori szerep is különféle hangsúlyokat kaphat a közösen kitűzött célok eléréséhez szükséges módszerek és a mentor személyisége szerinti mértékben elegyítve az alábbi három alaptípust:

A tanácsadó: értő figyelemmel, nyíltsággal, segítőkészséggel fordul mentoráltja felé, segít feltárni a problémákat, fölvezetni a megoldási lehetőségeket és érveket szolgáltat a döntéshez. Értékeli az eredményeket. Segít a megfelelő munkamódszer, stílus, magatartás megtalálásában, kialakításában. Egyes szám első személyben fogalmaz, a nagyobb rálátás, tapasztalat birtokában segít eligazodni szakmai kérdésekben vagy pályaválasztáskor. Sok mentor hajlamos szinte kizárólagosan ezt a szerepkört választani, ami a mentoráltat függő szerepbe kényszerítheti.

Az együttműködő: A közös tervezésre, együttes munkára, kooperációra építő mentori munka során az egymás iránti kölcsönös tisztelet alapján felek egyenrangú kapcsolatban működnek együtt, a mentor legtöbbször többes szám első személyben beszél. Az elismert, nagyobb tapasztalatú mentorral való partneri együttműködés önmagában is kihívást jelent, támogatja a mentorált fejlődését. Érdemes figyelni arra, hogy az együttműködő és a tanácsadói szerep az adott mentor-mentorált pár igényei szerinti egészséges arányban jelenjen meg a kapcsolatban.

A coach: A mentor támogatja a mentorált gondolkodását, problémamegoldását, céljainak elérését, a mentori közreműködés célja, hogy a mentorált minél inkább függetlenné, önállóvá váljék. A coach-szerepben a mentor meghatározó beszédmódja a kérdés: érdeklődik a mentorált fejlődése iránt, kérdezi sikereiről, nehézségeiről, gondjairól, de tartózkodik az értékeléstől, az ítéletektől. Célja, hogy a mentorált képes legyen céljai meghatározására, bízson saját döntési képességében, merjen önállóan választani a lehetőségek közül. A coach-szerep alkalmazása csak abban az esetben javasolt, ha a mentorált személyisége már kellően érett ahhoz, hogy képes legyen saját megoldási alternatívákat kidolgozni és önállóan dönteni. Ennek hiányában a coach attitűdje frusztrációt válthat ki.

A mentori kapcsolat megkezdése előtt érdemes átgondolnod, milyen típusú mentorálás áll legközelebb a személyiségedhez, és mely területeken tekinted magad kompetensnek.

Nemcsak a mentornak érdemes magában tisztáznia a lehetséges mentorszerepeket, ezzel egyidejűleg a mentorálnak is át kell gondolnia, milyen elképzelései vannak a mentorálással kapcsolatban, milyen elvárásokkal közelít a mentorához. Ezeket érdemes az első találkozás alkalmával tisztázni. Megkérheted mentoráltad, hogy készüljön fel, fogalmazzon meg célokat, feladatokat, kérdéseket az együttműködésekkel kapcsolatban. Neked pedig segítened kell abban, hogy reális célokat tűzzön ki, és tisztában legyen azzal, hogy a fejlődése első sorban az ő saját felelőssége.

Mi várható el a mentortól?

A mentor-mentorált együttműködésére nincs bevett forgatókönyv, hiszen a mentoráltak – életkora, tevékenységi területe, érettsége, stb. – és a Ti személyiségetek, élethelyzetetek is nagyon eltérő. Általános érvényű azonban, hogy **a hatékony munkához a lehetőségek és az igények összhangjára van szükség.**

A Mentor Program egy esély a mentorált számára, és leginkább rajta múlik, hogy mennyire képes élni ezzel. Nem jelenti azt, hogy valaki más kitalálja, megoldja, elvégzi helyette a feladatait vagy meghozza nehéz döntéseit, hanem lehetőség arra, hogy egy tapasztaltabb, gazdagabb tudással és gyakorlattal rendelkező kívülálló szemléletét, meglátásait megismerje, s ezen keresztül kapjon támpontot **saját válaszainak** megtalálására, **saját döntéseinek** meghozatalában.

Mi várható el Tőled, mint Mentortól?

- a találkozásaitokra felkészülten érkezz;
- kéréseid, javaslataid, tanácsaid a mentorált felé legyenek világosak;
- fordíts hetente nagyjából egy órát mentoráltadra (ez a heti egy óra akár tömbösíthető is, de szánjatok havonta minimum egy alkalmat a személyes találkozásra, Skype beszélgetésre);
- e-mailen, elektronikus felületen is tartsd vele a kapcsolatot;
- adj világos iránymutatást, tanácsot, ha kell, jelölj ki feladatokat;
- ajánlj a figyelmébe választott témájához illő szakirodalmat, szaklapokat;
- mindig adj megerősítő, és ha szükséges objektív, korrigáló visszajelzéseket;
- amennyiben mentoráltad szülei szeretnének megismerni, adj számukra lehetőséget erre, akár az első beszélgetések alkalmával;
- probléma, nehézség esetén jelezz az összekötő személynek.

Mi az, ami nem feladatod, ezért nem várható el Tőled?

- a mentorált helyett gondolkodni, élethelyzeteket megoldani, dönteni;
- a mentorálás keretein túlmutató szerepet felvállalni (pl. menedzserként, szponzorként, stb.);
- napi szinten találkozni, e-mailezni, kapcsolatot tartani a mentoráltaddal;
- prioritásként, minden mást félretéve részt venni a mentorprogramban.

Mi az, amit elvárhatsz mentoráltadtól?

- legyen önálló, kezdeményező;
- tudatosan keresse a lehetőségeit, de ha kell, kérjen tanácsot;
- legyen megbízható, a korábban megbeszélt projekteket időben végezze el;
- reális elvárásai legyenek a mentor-mentorált kapcsolattól, ne egy általános problémamegoldót lásson a mentorban;
- nyíltan és őszintén fogalmazza meg a mentor felé kérdéseit, kéréseit;
- készüljön a személyes találkozókra, tudja, hogy mit akar(hat) a mentortól, célratörően „használja” a mentor idejét.

A mentor-mentorált kapcsolat főbb szakaszai:

1. *Kezdeményezés, az összhang kialakítása.*
2. *Célkitűzések megfogalmazása, elköteleződés.*
3. *Fejlődési folyamat, értékelés.*

A mentorálási folyamat mindkettőtök tapasztalatára, energiabefektetésére épül. Állandóan új kihívásokat támasztasz és segíted mentoráltadat a fejlődési folyamat során, erősítve megküzdési stratégiáit. Közös értékelitek a fejlődési folyamatot és új célokat tűztök ki. A mentorálási tervnek megfelelően közösen értékelitek a megtett utat.

4. *A kapcsolat lezárulása vagy átalakulása.*

Függetlenül attól, hogy a mentor-mentorált kapcsolat értékelésekor sikeresnek vagy kudarcokkal telinek találtátok-e a közös munkát, szükség van a formális mentorálási kapcsolat lezárására. Ez jelentheti a kapcsolat végét vagy átalakulását, baráti, informális jellegű továbbélését.

Néhány gyakorlati javaslat:

A.) A mentori munka megkezdése

A mentori feladat ellátását megkönnyíti a számodra, ha előzetesen összegyűjtöd, összegzed meglévő tapasztalataidat, elvárásaidat. A mentori munka megkezdésekor érdemes végiggondolni:

- milyen személyes tapasztalataid vannak mentoráltként?
- korábbi mentorod milyen módon tartotta fenn motivációdát,
 - hogyan jutalmazott, ösztönzött mentorod?
 - hogyan vette fel a kapcsolatot veled, milyen volt a kommunikáció stílusa?
 - milyen módon zárult az esetleges korábbi mentori kapcsolatod?
- milyen mentori attitűd és érték-, illetve normarendszer alapján fogsz működni (pl.: demokratikus, edző-típus, stb.)?
- meddig fogsz elmenni a mentorálás során, hol fognak húzódni személyi és személyes életed határai?
- meddig vállalsz majd felelősséget a mentoráltért, meddig engeded „nyúlni” a kapcsolat kereteit (időben, térben)?
- milyen rejtett elvárásaid vannak a mentorálás során, mennyire vársz hálát, elismerést, viszonzást a mentorálttól munkádért?

B.) A mentori munka legfontosabb eszköze: a célzott beszélgetés

A célzott beszélgetést javasoljuk alkalmazni a megismerkedés, a célok meghatározása és a mentor és mentorált közötti személyes kommunikáció legtöbb esetében.

A célzott beszélgetés elkülönül a különböző beszélgetéstípusoktól, mivel nem társalgás, nem vita, nem interjú, nem kihallgatás, erkölcsileg nem értékel, de mélyen ható erővel bírhat.

A célzott beszélgetés fontosabb jellemzői:

- nyílt és őszinte érdeklődés (előítéletek nélkül);
- a mentor nem ítélkezik, és nem kritizál;
- a mentorált van a beszélgetés fókuszában;
- a mentorált nyelvezete és terminusai határozzák meg a beszélgetést, az a fontos, ő hogyan látja és jellemzi a helyzetét;

- a természetesen jelentkező érzelmi bevonódás mellett kellő mértékű objektivitás megőrzése jellemzi a jó mentor attitűdjét.

A beszélgetési helyzet hangulatát nagyszámú tényező együtthatása adja meg. Ezek legfőképpen az idő- és térbeli keretek, az életkori és nemi változók, előzetes elvárások (amit behoz a mentorált), közvetlen érzelmi reakciók (szimpátia, antipátia).

C.) A közös célok megtalálásának egyik eszköze: az ötletbörze

A célzott beszélgetés alkalmat ad arra, hogy kölcsönösen képet kapjatok arról, milyen területeken van szüksége a mentorálnak támogatásra, és mi az, amiben Te valóban képes vagy segítséget nyújtani. Ugyanakkor érdemes az együttműködés megtervezése előtt utat nyitni az eddig még fel nem merült ötleteknek is, az „ötletbörze” módszer segítségével, amelynek keretei között „nincs rossz válasz”, vagyis Te és mentoráltad új irányokat, ötleteket vethettek fel. Az ötletbörze kérdései lehetnek:

- Milyen személyiségjegyek segítik elő a mentoráltad kibontakozását, és melyek azok a tulajdonságai, amelyeken érdemes lenne közösen dolgoznotok?
- Mit szeretne fejleszteni, és ennek érdekében miképp tudtok közösen dolgozni?
- Melyek a közös érdeklődési területek, amelyekről szívesen beszélgetnétek?
- Milyen közösen elvégezhető feladatokat tudtok elképzelni?
- Milyen színterei vannak a mentorált életének, amelyekbe szívesen beavatná a mentorát is?
- Milyen kikapcsolódást jelentő, szabadidős programot terveznétek szívesen együtt?

D.) A mentorálási terv tartalma

A mentorálási terv legtöbbször beszélgetés során formálódik ki, de a szóbeli megállapodást célszerű emlékeztetőül írásban is rögzítenetek, hogy a folyamat fázisai könnyebben nyomon követhetőek legyenek, illetve az értékelésnek legyen közös alapja.

A mentorálási tervnek a következőket érdemes tartalmaznia:

- a közösen megfogalmazott fő célkitűzéseket, amelyeket a mentorálás időtartama alatt együttesen kívántok elérni;
- az egyes fő célkitűzések elérését szolgáló kisebb lépéseket, tevékenységeket és ezek elérésének tervezett idejét;
- a mentor és a mentorált tennivalóit, vállalásait;
- a közös munka értékelési fázisait, amikor lehetőség nyílik a célok úrafogalmazására, ha ez szükséges;
- a közös munka értékelésének kritériumait, vagyis annak megfogalmazását, hogy mikor tekintitek sikeresnek az egyes célok érdekében kifejtett közös erőfeszítéseket;
- a kapcsolattartás mindkettőtök számára elfogadható módjait és intenzitását, a személyes találkozások tervezett időpontjait és helyszíneit, az online és telefonos kapcsolattartás módját.

E.) A mentori kapcsolat lezárása

A mentorálás lényege a mindkét fél bevonódását feltételező személyes kapcsolat, amelynek megakadása, rendszertelenné válása vagy idő előtti befejezése negatív hatással lehet a mentorált önértékelésére, a tanulmányaival, tehetségével kapcsolatos kompetenciaérzetére. A hirtelen megszűnt mentoráló kapcsolatot még akkor is személyes veszteségként élheti meg a fiatal, csalódottságot és bánatot okozhat számára, ha az érthető és elkerülhetetlen okok miatt következett be. Még abban az esetben is fontos, hogy a kapcsolat lezárására tudatosan készüljünk, biztosítsuk ennek formális kereteit, ha a Mentor Program során mindvégig zökkenőmentes volt az együttműködés.

Az elválás, a kapcsolat vége minden esetben érzelmeket vált ki, legyenek ezek negatív érzelmek, mint a neheztelés, a csalódás vagy a szorongás, vagy éppen ellenkezőleg, öröm, megkönnyebbülés vagy izgalom. A kapcsolat lezárása során fontos, hogy a mentor és a mentorált egyaránt képes legyen a másik személyiségét tiszteletben tartva értékelni a mentorálás folyamatát és kifejezésre juttatni a kapcsolat lezárásával kapcsolatos érzelmeiket. A formális lezárás, elköszönés alkalmat teremt arra is, hogy a mentorált kifejezze igényét arra, ha szeretné a mentori kapcsolatot más formában tovább folytatni, illetve a mentornak is módja nyílik világossá tenni, hogy időbeosztása, személyes tervei lehetővé teszik-e a további együttműködést.

A lezárás folyamatát megkönnyíti, ha a közös munkának van kézzelfogható eredménye, vagy a mentorált feladataként készül egy, az eredményeket összegző beszámoló. Fontos, hogy a kapcsolat átalakulásakor ne vállalj olyan elkötelezettséget, amit azután nem tudsz teljesíteni!

Kívánjuk, hogy mentoráltaddal közös munkád számodra is sok élményt és tapasztalatot adjon!

(Dávid Mária, Gefferth Éva, Nagy Tamás, Tamás Márta: Mentorálás a tehetséggondozásban. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, 2014.

A kötet epub, mobi és pdf formátumban is elérhető a tehetseg.hu/tehetsegkonyvtar honlapon.

http://tehetseg.hu/sites/default/files/konyvek/geniusz_35_net.pdf

<http://tehetseg.hu/konyv/mentoralas-tehetseggondozasban>)