



Mentorprogram szakemberek számára a bevándorló nők beilleszkedésének támogatására vegyes tanulás formájában

## **4. MODUL**

### **A sikeres mentorálás kulcselemei**

**2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474**

Átfogó Képzési Modell az integrációs folyamat támogatására, a befogadó környezet és lehetőségek megteremtésére a bevándorló nők számára a társadalmi és a munka világában

**COMO-TRAIN**

## Contents



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

4.1. A sikeres mentorálás kulcselemei.....	3
4.1. Tisztaság, kommunikáció, elkötelezettség.....	3
4.2. A kulturális sokszínűség kezelése.....	6
4.3. Az etikai elvek betartása a mentori szolgáltatásokban.....	9
4.4. Gyakorlati tippek mentoroknak (visszajelzés küldése).....	11
4.5. Hivatkozások.....	13
4.6. Kvíz.....	14
4.7. 4. melléklet – Kvízválaszok.....	17

### 4.1. A sikeres mentorálás kulcselemei

## 4.1. Tisztaság, kommunikáció, elkötelezettség

Egy mentori program nem lehet véletlenül sikeres. A sikeres folyamat lebonyolításához a mentor-mentálnak időt és erőfeszítést kell fordítania egymásra. Ebben az összefüggésben a következő három elem különösen fontos a sikeres mentori folyamathoz: világosság, kommunikáció és elkötelezettség. Ez a három elem összefügg egymással. Például a mentor-mentált pár egymás iránti nyitottsága és tisztasága elősegítheti a köztük lévő kommunikációs dinamikát, és mindkét fél elkötelezettsége nőhet a mentori szolgáltatás folyamatában. Ezen elemek tudatosításának felelőssége különösen a mentort és a mentorált illeti meg.

### Nyilvánvalóság

Először is, a mentori program céljainak és célkitűzéseinek egyértelműnek kell lenniük. Például, ha a program a bevándorló nők üzleti életbe történő integrációjáról szól, a mentornak egyértelműen meg kell határoznia ezt a célt. Így, miközben mindkét fél számára egyértelműbbé válik a folyamat hatóköre, lehetőség nyílik reális elvárások/célok kitűzésére a pontos meghatározásokhoz. Például a mentornak tisztáznia kell, milyen pszichoszociális eredményeket vár el a mentorálttól egy hónap alatt. Az ilyen jól meghatározott célok motiválnák a mentoráltakat. Amint azt a híres szociálpszichológus, Bandura (1977) megjegyezte, a világos célok növelik az önhatékonyságot és motiválják az embert ezen az úton. A nehezebb célok kitűzésében és elérésében való előrehaladás törekvése hozzájárul az egyén kapacitásának növeléséhez és a motiváció fenntarthatóságához.

Másrészt, ha egy intézmény/szervezet mentorprogramot tervez, akkor a mentorprogram céljaira vonatkozó igények meghatározása is biztosítaná a megfelelő mentorok elérését. A mentorálás hatókörének tisztázása választ adna a „mi az/nem mentorálás” kérdésre, különösen a mentoráltak számára. Ha előre tisztázuk, hogy a potenciális mentoroknak rendelkezniük kell ilyen készségekkel a mentori folyamat tervezése során, az nagyban hozzájárulna a program sikeréhez. Egy célzott mentorprogramban minden potenciális mentornál birtokolni vagy fejleszteni kell a „nyilvánvalóság”-gal kapcsolatban *a bizalom építésének képességét, a hatékony meghallgatást és a visszacsatolást* (a visszacsatolásról részletesebben a fejezetben lesz szó. 4.4).

A bizalom érzésének megteremtése érdekében hasznos lenne, ha a mentor olyan perspektívát alakítana ki, amellyel a mentorált helyébe helyezheti magát, és olyan megközelítést alkalmazna, amely megpróbálja megérteni, hogy a mentorált mit gondol,

hogyan érez és mit akar. Ezenkívül egy mentornak nagyon jó hallgatónak kell lennie. Bár a megfelelő szakértelemmel rendelkező mentornak facilitátorként kell felszólalnia, a mentorált is meg kell engedni beszélni, hogy a mentor figyelmesen meghallgathassa a mentorált előtt álló nehézségeket. Ebben a folyamatban, amelyet aktív hallgatásnak is neveznek, óvatosan kell összpontosítani a beszélő teljes üzenetére. A hallgatónak a hallottak tartalmára és a hangszíntre kell összpontosítania. Az aktív hallgatás folyamatát nemcsak annak kell támogatnia, amit a fül hall, hanem annak is, amit a szem lát; figyelni kell a beszélő arc- és testmozgását. Ezenkívül az aktív hallgatási folyamat akkor működne megfelelően, ha a hallgató ösztönei révén tud összpontosítani a beszélő által átadni kívánt üzenet fontosságára, és arra, hogy az milyen érzéseket kelt benne.

Az intimitás és a bizalom érzésének megteremtése érdekében hasznos lenne, ha a mentor olyan perspektívát alakítana ki, amellyel a mentorált helyébe helyezheti magát, és olyan megközelítést alkalmazna, amely megpróbálja megérteni, hogy a mentorált mit gondol, hogyan érez és mit akar. Ezenkívül egy mentornak nagyon jó hallgatónak kell lennie. Bár a megfelelő szakértelemmel rendelkező mentornak facilitátorként kell felszólalnia, a mentorált is meg kell engedni beszélni, hogy a mentor figyelmesen meghallgathassa a mentorált előtt álló nehézségeket. Ebben a folyamatban, amelyet aktív hallgatásnak is neveznek, óvatosan kell összpontosítani a beszélő teljes üzenetére. A hallgatónak a hallottak tartalmára és a hangszíntre kell összpontosítania. Az aktív hallgatás folyamatát nemcsak annak kell támogatnia, amit a fül hall, hanem annak is, amit a szem lát; figyelni kell a beszélő arc- és testmozgását. Ezenkívül az aktív hallgatási folyamat akkor működne megfelelően, ha a hallgató ösztönei révén tud összpontosítani a beszélő által átadni kívánt üzenet fontosságára, és arra, hogy az milyen érzéseket kelt benne.

## **Kommunikáció**

A mentoroknak rendszeres találkozókat kell szervezniük a mentoráltakkal. A mentorokkal való kommunikáció lehetővé teszi a mentoráltaknak, hogy önbizalmat szerezzenek készségeikben, és motiválhatja őket potenciáljuk fejlesztésére. A mentoroknak olyan attitűddel kell rendelkezniük, amely lehetővé teszi a nyílt kommunikációt és a kommunikációs folyamat szigorítását. Nyílt kommunikáció alatt itt azt értjük, hogy a mentor nyitott a mentorált kérdéseire; más szóval, a mentorált szabadnak érzi magát, miközben kifejezi magát. Ezen a ponton a mentoráltak felelőssége, hogy kérdéseket tegyenek fel olyan kérdésekről, amelyeket nem értenek. Emellett a kölcsönös kommunikációs folyamat során a mentornak visszajelzést kell adnia; őszintének kell lennie, de nem keménynek. Röviden: a

mentornak olyan tanulságosnak kell lennie, mint egy jó tanárnak/felügyelőnek, és olyan támogatónak kell lennie, mint egy jó barátnak.

A barátság érzését kölcsönösen erősítő, támogató társas kapcsolat fontos a hosszú távú kommunikáció kialakításához. A kommunikációs folyamat fontos része, hogy megvizsgáljuk azokat a nehézségeket/problémákat, amelyekkel a mentorált naponta találkozik, és érzékeny hallgatóság legyen. Kritikus, hogy a mentor mennyire érdeklődik a mentorált iránt, és mennyire megérti őt. A gondoskodás érzésének meghatározása eltérő lehet a mentor és a mentorált között. Például egy mentorált baráti társas kapcsolatra számíthat a mentorral. A mentorok azonban hangsúlyozhatják a szakmaibb kapcsolatot. Ezen a ponton egyensúlyt kell elérni, és a mentoroknak ugyanolyan támogatónak kell lenniük, mint a barátoknak, ha szükséges, és ugyanolyan professzionálisnak kell lenniük, mint a karrierspecialistáknak. Egy olyan szakmai társas kapcsolatban, ahol kölcsönös tisztelet és bizalom létezik, a felek nem akarnak csalódást okozni egymásnak, növelve ezzel a mentori folyamat iránti elkötelezettséget – például a megbeszélésekre való időben történő érkezés és a feladatok elvégzése valószínűleg megnő. Végül a kommunikációs folyamat természetesebb és hatékonyabb lehet, ahogy az egyének megosztott szerepei (pl. kulturális tapasztalatok, nyelv) növekednek a mentori folyamatban. A közös jellemzők azonban nem lényegesek; harmonikus kommunikációs folyamat menedzselhető attól függően, hogy az emberek társadalmi hátterének sokszínűsége hogyan kezelhető a mentori folyamatban (bővebben a 4.2 pontban lesz szó).

### **Elkötelezettség**

A mentorálási folyamat sikerét biztosító másik elem a mentor és a mentorált közötti folyamatos elkötelezettség. Azoknak, akik mentori szolgáltatásokat fognak nyújtani, és azoknak, akik ezt a szolgáltatást igénybe veszik, tisztában kell lenniük azzal, hogy a befektetés konkrét hatásai idő és erőfeszítés tekintetében idővel jelentkeznek. A mentoráltaknak be kell osztaniuk a szükséges időt a célok felé vezető úton. A találkozó hatékonyágát illetően a mentor előzetes felkészülése és érkezése megkönnyítheti az időgazdálkodást. Az is elengedhetetlen, hogy rugalmasan legyünk a rászabott idő tekintetében. Az előre meghatározott 50 perces megbeszélésen az esetleges mulasztást a mentornak el kell viselnie.

Ezen túlmenően, az elkötelezettség további fontos mutatóira példaként említhető az, hogy a mentor-mentált házaspár milyen mértékben jön el a felkészült találkozókra, és különösen a mentoráltak intézkedési kísérletei a különböző foglalkozások közötti időszakban.

Röviden, ezt a kötelezettségvállalást a kölcsönös folytonosság keretein belül kell végrehajtani. Ebben az összefüggésben az, hogy milyen mértékben tartották tiszteletben a találkozási időpontokat az ilyen elkötelezettség jelzéseként, mennyi erőfeszítést tettek a találkozó lemondása érdekében, és hogy az ügyfél be kívánja-e fejezni a programot, a kölcsönös elkötelezettségre utaló jelek lehetnek.

## 4.2. A kulturális sokszínűség kezelése

Ahhoz, hogy megértsük, hogyan kezelhető a kulturális sokszínűség, először is meg kell határozni a kultúra fogalmát. A kultúra úgy definiálható, mint az emberek egy csoportja vagy a társadalom nagy része által megtanult és megosztott jelentések halmaza (Rohner, 1984). Ugyanakkor a kultúra olyan életformát is képvisel, amely nemzedékről nemzedékre továbbadható. Elmondható, hogy a kulturális identitás rugalmas struktúrák, amelyek változhatnak, különösen az olyan egyéni változási folyamatoknak köszönhetően, mint a migráció vagy a különböző kulturális csoportokkal való érintkezés. A mentori folyamat sikerének egyik fontos tényezője a kulturális sokszínűséget figyelembe vevő folyamatmenedzsment.

A kulturális különbségek szubjektívek és dinamikusak; Például a mentor és a mentorált első találkozásánál az első észrevehető kulturális különbség a bőrszín és az akcentus lehet, de az, hogy az egyének hogyan értelmezik ezeket a különbségeket, szubjektív. Ezért a mentoroknak nem szabad szabványos módon értékelniük az adott kulturális háttérű mentoráltakat. Először is, a mentornak meg kell próbálnia felfogni azt a személyes jelentést, amelyet ő és a mentorált is tulajdonítanak ezeknek a kulturális különbségeknek. Ezenkívül más változók is befolyásolhatják az észlelt kulturális különbségeket (például nem, társadalmi-gazdasági státusz, életkor és vallás). Az ilyen különbségek figyelembevételével tudni kell, hogyan alakul ki a mentorált identitása, tapasztalatai. Például egy fiatal szíriai migráns nőt nem csak a migráns identitása alapján kell összpontosítani, hanem nem is értékelni kell különböző identitásai (vagyis fiatal nőként) és tapasztalatai alapján. Az ilyen eltérő identitások eltérő jelentéssel bírhatnak társadalmi kontextusban. Például bevándorlóként előfordulhat, hogy a munkakörnyezetben tapasztalható diszkrimináció miatt nem akarja, hogy ez az identitás ennyire nyilvánvaló legyen, miközben a szomszédi kapcsolatokban nem tapasztal semmilyen problémát.

Mielőtt belemennénk a kulturális sokszínűség kezelésének részleteibe, először meg kell határozni a célközönséget. Az olykor jó szándékkal elindított célok váratlan negatív

következményekkel járhatnak. El kell kerülni az olyan folyamatot, amely a célközönség támogatásának szándékával kezdődik, és ezt a csoportot akaratlanul leértékeli, vagy ilyen észleléseket okoz. Például, bár egy program indul egy bizonyos kisebbségi csoport (pl. bevándorlók) szociális támogatására, bizonyos sztereotip attitűdök és viselkedések akaratlanul is arra készíthetik a csoport tagjait, hogy „nem vagyok elég jó?” értéktelennek tekintik magukat. Itt az jut eszembe, hogy „a mentor-mentált pár ugyanabba a csoportba tartozzon (pl. azonos nemű, azonos etnikai hovatartozású stb.) vagy egy másik csoportból?” Egy ilyen kérdésre nehéz egyértelmű választ adni. A lényeg az, hogy a kérdésre adott válasz a mentori program céljától függően változhat. Például egy olyan folyamatban, ahol egy csoporthoz tartozó egyének találkoznak, erős szociális kapcsolat és empátia alakulhat ki a mentor és a mentorált között (pl. két dolgozó nő jobban megérti egymást, vagy két bevándorló ugyanabból az etnikai csoportból könnyebben kommunikálhat). Hasonlóképpen, egy afroamerikai egyén több pszichoszociális támogatást kaphat egy azonos etnikai háttérű mentortól (szemben egy másik, eltérő kulturális háttérű mentorral) (Thomas & Alderfer, 1989). A kisebbségi kultúrából származó egyének szkeptikusak és bizalmatlanok lehetnek a többséghez tartozókkal szemben (Crocker és Major, 1989). Itt a mentornak hangsúlyoznia kell, hogy a kulturális sokszínűség valójában mindkét fél számára gazdagság, ha nem csak a mentor, hanem a mentorált szemszögéből is nézzük, és ez a gazdagság a kölcsönös tanulási folyamatban is megmutatkozik.

Másrészt, ha a cél az interperszonális társas kapcsolatok fejlesztése, akkor csoportközi kapcsolatok kialakításával magasabb szintű kommunikáció és megértés valósítható meg az interkulturális vagy nemi megértés szempontjából egy szervezetben/társadalomban; az ilyen sokféleség előnyt jelenthet. A támogatási folyamatban segítő szerepet játszó mentoroknak is tisztában kell lenniük a kulturális sokszínűséggel, mint a mentoráltkak. Ismerni kell például az olyan kérdésekre adott válaszokat, mint például, hogy mi a sztereotípiák, hogyan alakul ki, vagy hogyan közelíthet meg a különböző kultúrájú vagy nemű emberek ugyanazt a kérdést. A sztereotípiák gyakran elfogult és pontatlan hiedelmek, amelyeket sokan vallanak minden bizonyos jellemzőkkel rendelkező emberről vagy dolgról. A sztereotípiák jelenthetik a legnagyobb akadályt a kulturális sokszínűség kezelésében és a mentori folyamat sikerében. Az ilyen ítéletek negatívan befolyásolhatják a mentor-mentált pár között létrejövő erős kapcsolat lehetőségét, akár tudatában vannak, akár nem.

A mentoroknak meg kell próbálniuk félretenni az esetleges negatív sztereotípiákat (ha vannak ilyenek) egy másik kultúrából származó mentorálttal szemben, és hozzáállásukkal és

viselkedésükkel értékesnek kell érezniük a másikat. A mentornak magas empátiával kell rendelkeznie. Ezen a ponton a mentornak és a mentorálnak nyitottnak kell lennie más kultúrák megismerésére, tudatában kell lennie a kulturális különbségeknek, és hajlandónak kell lennie viselkedésük megváltoztatására, hogy tiszteletben tartsa a különböző kultúrákból származó egyéneket. Minél pozitívabb a mentor és a mentorált jelöltek hozzáállása a kulturális sokszínűséghez, annál erősebb lesz egy ilyen mentori kapcsolat.

A sztereotípiák azonban olyan hiedelmeket válthatnak ki, mint például a többségi kultúrában élő egyének, akik azt gondolják, hogy a kisebbséghez tartozók kevesebb készséggel és kompetenciával rendelkeznek, és ebben az esetben a mentorok mentorálthoz való viszonyulásában tudatos vagy tudattalan differenciálódás léphet fel. Például egy kisebbségi csoporthoz tartozó nők negatív attitűdöknek és viselkedéseknek lehetnek kitéve a társadalmi életben és a munkahelyi környezetben az ilyen sztereotípiák miatt, különösen karrierjük kezdetén (Thomas, 1990). Ilyen esetekben a mentorok támogathatják mentoráltjaikat a társadalmi és szervezeti környezet negatív következményeinek kezelésében. Be kell foglalni a támogatásra törekvő csoporttagok szempontjait, és gondosan meg kell határozni és tisztázni kell a mentorálási folyamat célját (pl. az a cél, hogy hozzájáruljanak a célközönség karrierfejlesztéséhez, vagy mindkettő karriert biztosítsanak). fejlesztési támogatás és szociális támogatás?). A meghatározott célt szolgáló mentorálási folyamatban arra is szükség van, hogy mindkét fél (mentor és mentorált) önkéntesen részt vegyen a folyamatban. Ez a kérdés különösen kritikus a kulturálisan eltérő háttérű egyének számára, ezért eltérő nézőpontjuk van egymás meghallgatására és megértésére.

A mentor kezdetben megemlítheti a legszembetűnőbb kulturális különbségeket. A mentoráltak haboznak megbeszélni a lehetséges kulturális különbségeket, mivel a mentorálás inkább mentor által vezetett folyamat. Ebben az esetben a mentoroknak már az elején jelezniük kell, mennyire nyitottak. Ily módon a mentoráltak által érzékelt intimitás és megértés tovább fokozható. A kulturális különbségek mellett, ha a mentor megtenné az első lépést a közös pontok hangsúlyozása terén, az növelné a mentor őszinteségét, hitelességét, valamint a mentorált bizalmát és elfogadását. A mentornak a lehető legtöbbet tudnia kell a mentoráltról, hogy felismerje a hasonlóságokat. Az egyik létfontosságú információ a mentorált aktuális hangulata, amelyet jól azonosítani kell. Az, hogy a mentorált milyen mértékben tapasztal negatív hatást, csökkentheti az egyén érzelmi egyensúlyát, és ezáltal a párbeszéd jótékony következményeinek lehetőségét a mentori folyamatban. Előfordulhat, hogy nem előnyös párbeszédet létrehozni a kulturális különbségek vagy hasonlóságok



hangsúlyozásával a negatív hangulatú mentoráltakkal. Ilyen esetben előnyösebb lenne párbeszédet kialakítani a mentorált fő problémájáról vagy szükségletéről. Ellenkező esetben a mentorált úgy gondolhatja, hogy a mentor nem elég érzékeny a fent említett szükségletekre/problémákra, és nem osztja meg aggályaikat. Emellett a mentoráltaknak lehetnek negatív tapasztalatai (pl. társadalmi kirekesztés) a következő interjúig. Ilyenkor lehet, hogy nem akarnak kulturális különbségekről beszélni. Éppen ezért minden interjúban hasznos lenne olyan kérdéseket feltenni, mint például, hogy mit tapasztaltak a köztes időszakban, hogyan telt a hetük stb.

### 4.3. Az etikai elvek betartása a mentori szolgáltatásokban

Vannak etikai elvek, amelyeket figyelembe kell venni az adaptív mentori folyamat irányításakor. Az etikai szabályok betartása a mentor és a mentorált kapcsolatában mindkét fél számára bizalomérzetet és egyértelműséget ad, hogy mire kell figyelni a mentori szolgáltatás során. Az etikai alapelvek meghatározása során az adott mentori szolgáltatás céljaival és célkitűzéseivel összhangban álló utat kell követni. Az ilyen, szakmai kapcsolatokat támogató attitűdök a mentor és a mentorált számára is könnyebbé teszik a következetesebb és tartalmasabb tapasztalatszerzést. Ezek az etikai elvek a következők szerint sorolhatók fel:

1. Először is, a mentornak előre meg kell határoznia, hogy mennyi időt és erőfeszítést fordít a mentorált személyes fejlődésére. Az olyan kérdések tisztázása, mint például a mentori szolgáltatás időtartama és gyakorisága, szintén etikai követelmény, hogy elkerüljük a mentorált bizonytalanságát.

2. A mentorálást különféle célokra lehet végezni (pl. érzelmi vagy szociális támogatás és karrierfejlesztés). Bármilyen szakértő is egy mentor a saját területén, reálisnak és őszintének kell lennie azzal kapcsolatban, hogy milyen szolgáltatást/támogatást tud nyújtani a mentoráltnak és milyen képességekkel rendelkeznek. Például, ha az illetőnek kevesebb tudása/képessége van mentorként, mint amennyire a mentoráltnak szüksége van, a mentornak tisztában kell lennie ezzel, és egy másik mentorhoz kell irányítania, aki szakértőbb vagy több időt tud rá fordítani. Ellenkező esetben a mentoráltnak akaratlanul is elvárásai lehetnek, és ha ez az elvárás nem teljesül, az csalódást okozhat a mentorált számára. A mentor nem adhat közvetlen tanácsot orvosi, terápiás vagy jogilag jóváhagyott tanúsítvány nélkül.

3. A mentori kapcsolat hatékony követésének egyik alapvető elve, hogy biztonságos teret kell teremteni a mentorált számára. A mentori kapcsolat kialakítása során fontos a mentoráltak magánéleti érzékelése, hogy biztonságos környezetben vannak, ahol felfedhetik kritikus érzéseiket (pl. félelem, szorongás) a folyamat hasznossága szempontjából. Így a mentorált lehetőséget kap arra, hogy megossza különböző elképzeléseit és aggályait. Egy ilyen biztonságos tér kialakításához a mentornak különösen hangsúlyoznia kell a magánélet fontosságát.

4. Ahogy az előző témakörben is hangsúlyoztuk, fontos a kulturális sokszínűség tudatosítása, a mentoroknak pedig tisztában kell lenniük a különböző kulturális háttérű mentoráltakkal szembeni sztereotip attitűdökkel és magatartásokkal. A mentor és a mentorált különböző háttérrel rendelkezhet (például életkor, nem, szexuális irányultság, társadalmi-gazdasági státusz, faj, etnikai hovatartozás, kultúra, vallás, testi fogyatékos menti). Szakmai kommunikációt kell kialakítani; az obszcén és sértő kifejezéseket kerülni kell. Érzékenyen kell megközelíteni az élményeket, és ítékezés nélkül hallgassák meg egymást.

5. A mentornak mindig tisztában kell lennie azzal, hogy a kialakult kapcsolat inkább szakmai kapcsolat. Nagyon fontos megőrizni a finom határvonalakat a barátságosság és a „mentorált barátja” között. Figyelembe kell venni, hogy ha a mentorált támogatásra szorul, az idő múlásával rá kell irányítani, hogy álljon meg a saját lábán. Így a mentorált nem érzi magát függőnek a mentortól, és nem tapasztal kiszolgáltatottságot abban a kérdésben, amelyben támogatásra szorul. Ha a mentor és a mentorált kapcsolata túlmutat a szakmai határokon, például, ha a mentor rájön, hogy romantikus érzelmei vannak a mentorált iránt, egy ilyen helyzet megosztása a mentorálttal zavartsághoz és érzelmi sérülésekhez vezethet. Alternatív stratégiaként a mentornak azonnal meg kell osztania egy ilyen helyzetet egy másik szakemberrel, és felügyeletet kell kapnia a kezeléséhez. Az ilyen érzések tudatában a mentorálttal folytatott szakmai folyamat azonnali befejezése kérdéseket vethet fel a mentorált fejében, és súlyos csalódást okozhat. Az erőviszonyokat tekintve az egyfajta moderátor szerepet betöltő mentoroknak nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a határok védelmére az interperszonális kapcsolatokban.

6. A mentor és a mentorált közötti erőviszonyokat figyelembe vevő módon kell összefogni. Például egy alkalmazottat az üzleti életben mentoráló főnök azt eredményezheti, hogy figyelmen kívül hagyja a fent említett minőségi követelményeket (pl. előfordulhat, hogy a mentorált nem érzi magát biztonságban, és nem tudja szabadon kifejezni magát).

7. Negatív és pozitív visszajelzést kell adni a mentoráltaknak, közösen kell értékelni, és szükség esetén nem hagyni figyelmen kívül az ilyen helyzeteket.

8. A mentoroknak és a mentoráltaknak tisztában kell lenniük azzal a kötelezettségükkel, hogy jelentsék az esetleges magatartási megsértéseket. A mentornak hangsúlyoznia kell ezt a fontosságot a mentori kapcsolat elején. Mindkét félnek tudnia kell, hogyan jelentse az etika vagy magatartás megsértését, és hogy ez felelősséget jelent. Ilyen kötelezettség-hangsúly hiányában előfordulhat, hogy az egyének nem tudják, mit kell tenniük, ha szemtanúi egy esetleges jogsértésnek, és az ilyen jogsértések örökre bizalmasak maradhatnak.

#### 4.4. Gyakorlati tippek mentoroknak (visszajelzés küldése)

A mentori kapcsolathoz visszacsatolás szükséges. A visszajelzés adható hozzáállás, viselkedés vagy teljesítmény alapján. Ezt a megfelelő módon, a megfelelő időben kell biztosítani. A gyógyaszt késedelem nélkül kell beadni, általában az eredményt követően. Ezen a ponton jó megfigyeléseket kell tenni; ha a személy ideges vagy érzelmes, és mások vannak körülötte oly módon, hogy az zavarja a magánéletét, akkor nem biztos, hogy ez a megfelelő alkalom a negatív visszajelzésre. Ideális esetben szisztematikusan és gyakran (hetente vagy havonta) kell visszajelzést adni, arra összpontosítva, hogy mi ment jól/positívan vagy rosszul/negatívan.

A pozitív és negatív visszajelzések jótékony hatással vannak a személyes fejlődésre. A pozitív visszajelzés növeli az önhatékonyaságot és az önbizalmat, és hozzájárul az egyén személyes fejlődéséhez mind a társadalmi, mind a karrier életében. Ebben az összefüggésben a mentorok és a mentoráltak elvárásai a visszajelzéssel kapcsolatban eltérőek lehetnek. Például egy tanulmány kimutatta, hogy míg a mentoroknak pozitív és negatív visszajelzést is kell adniuk, a mentoráltaknak csak a pozitív visszajelzésekre kell összpontosítaniuk (Eller et al., 2014). Ennek megfelelően érthető, hogy a mentoráltak biztonságos, kritika nélküli interakciót várnak el. Azonban a pozitív kimenetelekről való folyamatos beszéd és a negatívak figyelmen kívül hagyása túlzott önbizalmat okozna, és az egyének kudarc esetén még több depressziót tapasztalhatnak. Hasonlóképpen, a negatív kérdések állandó megvitatása negatívan befolyásolhatja mentális egészségét. Ebben az esetben konstruktív hozzáállást kell kialakítani a pozitív és negatív visszajelzések közötti egyensúlyra törekedve. A visszacsatolás

során figyelembe kell venni, hogy a pozitív visszajelzés több, mint a negatív vagy javító. A helyesbítő visszacsatolást oly módon kell adni, hogy az a hozzáállás és a viselkedés változását célozza a tervezett eredmények felé. A kritikaként, nem pedig visszajelzésként felfogott megjegyzések védekező válaszokat válthatnak ki.

A visszajelzés módja sokkal fontosabb, mint az, hogy pozitív vagy negatív. Fontos, hogy konstruktív visszajelzésekkel ösztönözzük a társadalmi fejlődést, hiszen az ilyen értesítések olyan információkat tartalmaznak, amelyek hatással lehetnek a jövőbeli cselekvésekre. Ahelyett, hogy egymást követő megjegyzéseket tenne, hagyni kell, hogy a személy fejben dolgozza fel ezt a kijelentést, amikor pozitív visszajelzést kap. Negatív visszajelzés utólag is adható. Közben ne legyenek „de” mondatok. Például a mentor a következővel kezdheti: „Először is nagyon fontos volt, hogy megbirkózzunk ezzel a feladattal; Gratulálunk.” Ezután a negatív pontokat meg lehet említeni egy olyan kijelentéssel, mint „másodszor, rá kell mutatnom”. Ezt követően a munkamenetet építő visszajelzéssel lehet befejezni.

A mentornak az érzéseit is figyelembe kell vennie, miközben visszajelzést ad. Tisztában kell lennie azzal, hogy a visszajelzés pusztán azért van, mert ingerült, vagy azért csinálja, hogy pozitívan járuljon hozzá a helyzethez vagy a személyhez. A mentornak visszajelzést kell adnia egy olyan témáról, amelyre képzett és szakosodott, nem pedig személyes érzéseit. Ennek során a lehető legpontosabbnak és világosnak kell lennie, ahelyett, hogy körbejárja a témát. A mentornak olyan barátságosnak kell lennie, hogy bátorítsa a mentorált, és kerülje az ítélkező attitűdöket. Ezek az attitűdök erősíthetik a bizalmi kapcsolatot, és nyitottabb környezetet teremthetnek a visszajelzésekre, még ha az negatív is.

A mentor visszajelzése segít felfedezni a mentorált képességeit és potenciális erősségeit. Tegyük fel, hogy a mentorált javító vagy negatív visszajelzést kap. Ebben az esetben tisztában kell lenniük azzal, hogy automatikusan védekező pozícióba kerülhetnek, és tisztában kell lenniük azzal, hogy ilyen helyzetben mély levegőt kell venniük, és figyelniük kell. Ezenkívül a megjegyzés után a mentorált további tisztázást kérhet a témában, vagy hozzáfűzheti nézeteit és gondolatait. Ilyen esetekben a mentornak is nyitottnak kell lennie a mentorált nézeteire és véleményére, miután visszajelzést adott, és megértéssel hallgatta meg a jövőbeli válaszokat. Különösen ilyen esetekben vezethet félreértésekhez az írásbeli kommunikáció. A lehető legverbálisabbnak kell lennie. A szemkontaktus mellett fontos, hogy a testet a mentorált felé fordítsák, és óvatos hangnemet alkalmazzanak. A visszajelzés után fontos, hogy jó hallgató

legyen. A mentornak gondoskodnia kell arról, hogy ne legyenek zavaró tényezők a közelben (például a telefon(ok)ot le kell némítani).

#### 4.5. Hivatkozások

Bandura, A. *Self-efficacy: The Exercise of Control*. Freeman; New York: 1997.

Crocker, J. & Major, B. (1989). Social stigma and self-esteem: The self-protective properties of stigma. *Psychological Review*, *96*, 906-630.

Eller, L. S., Lev, E. L., & Feurer, A. (2014). Key components of an effective mentoring relationship: A qualitative study. *Nurse Education Today*, *34*(5), 815-820.

Rohner, R. P. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *15*, 111–138.

Thomas, D. A. (1990). The impact of race on managers' experiences of developmental relationships (mentoring and sponsorship): An intra-organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(6), 479-492.

Thomas, D. A., & Alderfer, C. P. (1989). The influence of race on career dynamics: Theory and research on minority career experiences. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 133–158). Cambridge University Press.

## 4.6. Kvíz

**1. Az alábbiak közül melyik az egyik fontos tényező a sikeres mentori folyamathoz?**

- a. Világosság
- b. Kommunikáció
- c. Elkötelezettség
- d. Minden

**2. Az alábbiak közül melyek azok a tulajdonságok, amelyekkel a mentori programban részt vevő minden potenciális mentornak rendelkeznie kell vagy fejlesztenie kell a „világosság” komponenssel kapcsolatban?**

- a. Az intimitás és a bizalom kialakítása
- b. Hatékony hallgatás
- c. Visszajelzés adása
- d. Minden

**3. Melyik helytelen az alábbiak közül?**

- a. Fontos, hogy a mentorok olyan attitűddel rendelkezzenek, amelyek lehetővé teszik a nyílt kommunikációt.
- b. A mentoroknak keménynek kell lenniük, hogy bármit is mondjanak, amikor visszajelzést adnak.
- c. Kritikus, hogy a mentor mennyire érti meg a mentorált.
- d. A mentorprogram céljainak és célkitűzéseinek világosnak kell lenniük mind a mentor, mind a mentorált számára.

**4. „A kulturális különbségek szubjektívek és dinamikusak, ezért a mentoroknak nem szabad standard módon értékelniük az adott kulturális háttérű mentoráltakat.”**

- a. Igaz
- b. Hamis

**5. Az alábbiak közül melyik fontos a kulturális sokszínűség kezelése szempontjából a mentori programban?**

- a. A mentoroknak külön programokat kell létrehozniuk minden mentorált számára, figyelembe véve a kulturális különbségeket.
- b. A mentoroknak kerülniük kell a sztereotip attitűdöket és viselkedéseket.
- c. A mentoroknak erőforrásokkal kell rendelkezniük olyan kérdések megválaszolásához, mint például, hogy mi a sztereotípiá, hogyan alakul ki, vagy hogyan közelíthetik meg a különböző kultúrájú vagy nemű emberek ugyanazt a kérdést.
- d. Minden

**6. Melyik állítás helytelen az alábbiak közül a kulturális sokszínűség kezelésével összefüggésben?**

- a. A mentoráltak félénken beszélhetnek a lehetséges kulturális különbségekről. Ebben az esetben a mentoroknak már az elején jelezniük kell, mennyire nyitottak.
- b. A kulturális sokszínűség kezelésének folyamatának részletezése előtt meg kell határozni a célközöniséget.
- c. A mentornak magas empátiával kell rendelkeznie.
- d. A kulturális különbségek nem számítanak a mentor-mentált párosításban.

**7. Az alábbiak közül melyik az egyik követendő etikai elv a mentori szolgáltatások során?**

- a. Biztonságos környezet megteremtése a mentorált számára.
- b. Tisztában lenni a kulturális sokszínűséggel.
- c. Bár a mentor és a mentorált kapcsolata az őszinteségen alapul, nem szabad elfelejteni, hogy szakmai kapcsolatról van szó.

d. Minden

**8. „Amennyiben a mentoráltak problémái vannak, a mentornak meg kell oldania a mentorált összes problémáját.”**

a. Igaz

b. Hamis

**9. „Mind a mentornak, mind a mentoráltak tudnia kell, hogyan jelentsen bármilyen etikai vagy magatartási szabálysértést, és hogy ez felelősséget jelent.”**

a. Igaz

b. Hamis

**10. Melyik állítás helytelen az alábbi állítások közül?**

a. A pozitív és negatív visszajelzések egyaránt előnyösek a személyes fejlődéshez.

b. A visszajelzés során a mentornak felül kell vizsgálnia saját érzéseit.

c. A mentor visszajelzése segít feltárni a mentorált képességeit és potenciális erősségeit.

d. A mentoráltak kérdés nélkül követnie kell a mentor visszajelzését.

**11. „Egy előadás vagy viselkedés megtörténte után haladéktalanul visszajelzést kell adni.”**



a. Igaz

b. Hamis

**12. „Nem szükséges olyan szempontokat figyelembe venni, mint a tér, a magánélet vagy az érzelmi állapot, amikor visszajelzést adunk.”**

a. Igaz

b. Hamis

#### 4.7. 4. melléklet – Kvízválaszok

<b>Kérdések</b>	<b>Válaszok</b>
Kérdés 1	d
Kérdés 2	d
Kérdés 3	b
Kérdés 4	a
Kérdés 5	d
Kérdés 6	d
Kérdés 7	d
Kérdés 8	b
Kérdés 9	a
Kérdés 10	d
Kérdés 11	a
Kérdés 12	b



Mentori program szakemberek számára a bevándorló nők integrációjának támogatására vegyes tanulás formájában

#### **4. MODUL – TEVÉKENYSÉGEK**

A sikeres mentorálás kulcselemei

**2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474**

Átfogó Képzési Modell az integrációs folyamat támogatására, a befogadó környezet és lehetőségek megteremtésére a bevándorló nők számára a társadalmi és a munka világában

**COMO-TRAIN**

## Contents

## Tartalom

4.1. A sikeres mentorálás kulcselemei.....	3
4.1. Tisztaság, kommunikáció, elkötelezettség.....	3
4.2. A kulturális sokszínűség kezelése.....	4
4.3. Az etikai elvek betartása a mentori szolgáltatásokban.....	5
4.4. Gyakorlati tippek mentoroknak (visszajelzés küldése).....	7

## 4.1. A sikeres mentorálás kulcselemei

### 4.1. Tisztaság, kommunikáció, elkötelezettség

<b>Tevékenység 4.1.</b>	
<b>MODUL</b>	A sikeres mentorálás kulcselemei
<b>Téma</b>	Tisztaság, kommunikáció és elkötelezettség
<b>A tevékenység címe</b>	Aktív hallgatás a mentori szolgáltatásokban
<b>Pedagógiai cél</b>	Aktív hallgatási készségek elsajátítása
<b>Célcsoport</b>	Szakemberek
<b>Időtartam (perc)</b>	45 perc
<b>Beállítások</b>	Osztályterem
<b>Csoport létszáma</b>	12-16 résztvevő + 1 moderátor
<b>Módszer</b>	Páros csoportmunka
<b>Eszközök</b>	Két szék (kétfős csoportok egymással szemben is ülhetnek)
<b>A tevékenység leírása</b>	
Az aktív hallgatás készség, és nagyon fontos helyet foglal el az interperszonális kommunikáció dinamikájában. Ennek a tevékenységnek az a célja, hogy tudatosítsa ennek a készségnek a fontosságát azáltal, hogy egy gyakorlatot végez az aktív hallás érdekében.	
<b>A tanulóknak (szakembereknek) szóló utasítások szövege</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Minden résztvevőt két csoportra kell osztani (az első csoport 6-8 fő, a második csoport 6-8 fő).</li><li>2. Mindkét csoportot két-két tagú csoportokra kell osztani.</li><li>3. Az első csoportban a résztvevők, akik párban tagok, felváltva beszélgetnek és meghallgatják egymást, hogy gyakorolják az aktív hallás készségeit. A második csoportban, amíg csak az egyik tag beszél, a második tag hallgató lesz.</li><li>4. A második csoportban a moderátornak a következő utasításokat kell adnia anélkül, hogy az előadó ismerné: <i>„Nézzon érdektelennek, miközben hallgatja a beszélőt, nézzon állandóan az órájára/telefonjára vagy a környékére, tegyen olyan kifejezéseket, mintha unatkozna, üljön nyugodt testtartásban.”</i></li><li>5. Az első csoportban minden tag felváltva beszél a számára fontos témáról 3-4 percig. Hangsúlyozza a szemkontaktus fontosságát a beszélgetés során a csoport minden résztvevőjével.</li><li>6. Az első csoportba tartozó hallgató csak némán hallgassa a másikat ahelyett, hogy beszélne ebben a 3-4 percben.</li><li>7. Amikor az első csoportban a beszéd véget ért, engedje meg a hallgatónak, hogy összefoglalja a beszélő által elmondottakat.</li><li>8. Az első csoportba tartozó előadó pontosítja vagy kijavítja az általa szükségesnek tartottakat, és megerősíti a hallgató helyes állításait.</li><li>9. Végül minden résztvevő (az első és a második csoport) megosztja tapasztalatait a párjaival</li></ol>	

folytatott beszélgetés során.

### Összegzés

Itt az a cél, hogy felhívják a figyelmet az aktív hallási készségekre. Az első csoport résztvevői utasításokat kaptak, hogy tanítsák meg őket, hogy türelmesen hallgassák meg az előttük álló személyt. Így azt várják tőlük, hogy betekintést nyerjenek abba, hogy a másik személy ne szakítsa félbe beszéd közben. Ezenkívül a hallgatók reflektálhattak az előadó által elmondottakra és kommentálhatták azt. A második csoport résztvevői utasításokat kaptak, hogy jobban megértsék a testbeszéd fontosságát. A tevékenység végén minden résztvevőnek tudatosulnia kell az aktív hallgatás összetevőiben úgy, hogy néhány perc alatt egyenként összefoglalja saját tapasztalatait.

## 4.2. A kulturális sokszínűség kezelése

### Tevékenység No. 4.2.

<b>MODUL</b>	A sikeres mentorálás kulcselemei
<b>Téma</b>	A kulturális sokszínűség kezelése
<b>A tevékenység címe</b>	Érvek generálása a sztereotípiák ellen
<b>Pedagógiai cél</b>	Sztereotípiák elleni tudatosság
<b>Célcsoport</b>	Szakemberek
<b>Időtartam (perc)</b>	45 perc
<b>Beállítások</b>	Tanterem
<b>Csoport létszáma</b>	12-16 résztvevő + 1 moderátor
<b>Módszer</b>	Csoportmunka
<b>Eszközök</b>	Üres kártyák/papírok
<b>A tevékenység leírása</b>	
A sztereotípiák jelentik az egyik legnagyobb akadályt a kulturális sokszínűség kezelésében a mentori folyamatban. A mentorok azon képessége, hogy felhívják a figyelmet és kezeljék attitűdjüket és viselkedésüket az ilyen felismerések ellen, pozitív szolgáltatási eredményeket tesz lehetővé mind saját maguk, mind a mentoráltak számára. Ezzel a tevékenységgel meg kell érteni, hogy a sztereotípiák nem mindig érvényesek, és elfogult véleményekhez vezethetnek, és új perspektívákhoz vezethetnek.	
<b>A tanulóknak (szakembereknek) szóló utasítások szövege</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Minden résztvevő üljön egymás mellé.</li><li>2. Adjon minden résztvevőnek egy üres papírlapot. Ezekben a dokumentumokban a sztereotípiák alábbi listája áll rendelkezésre példaként:</li><li>3. A szókék nem intelligensek</li><li>4. Minden fiatal lázadó.</li></ol>	

5. Minden bevándorló lusta, és azért van hazánkban, hogy kihasználják az államháztartás előnyeit.
6. A nők nem olyan intelligensek, mint a férfiak.
7. A turisztikai területeken minden étterem rossz szolgáltatást nyújt.
8. Egyetlen eladóban sem lehet megbízni.
9. Kérje meg a résztvevőket, hogy gondoljanak egy általuk ismert sztereotípiára, és írják fel néhány perc alatt a papírra (jelezzék rá, hogy a lapokon található sztereotípiák listája hasznos lehet számukra).
10. Gyűjtsd össze az összes papírt, és kérj meg minden résztvevőt, hogy vegyenek egy darab papírt, miután megkeverték őket képpel lefelé. Ha a résztvevők maguk választják ki a papírjukat, kérd meg őket, hogy a mellettük lévő személlyel cseréljék ki.
11. Kérjen meg minden résztvevőt, hogy írjon a papírjára egy ellenérvet/példát a sztereotípiával szemben.
12. Kérj meg egy önkéntest a résztvevők közül, hogy hangosan ossza meg a papíron lévő sztereotípiát és egy ellenérvet/példát, amit írt. Addig folytasd, amíg mindenki meg nem osztja a kiválasztott papírra írottakat.
13. Végül folytasson általános beszélgetést a résztvevők gondolatairól. Ez a megbeszélés tartalmazhat reflexiókat a sztereotípiákról és ellenérvekről (pl. mi a véleménye a feltárt sztereotípiákról és példákról? Mely ellenpéldák voltak újak és szokatlanok?)

### Összegzés

Ezzel a tevékenységgel a résztvevők sztereotípiákkal kapcsolatos tudatossága várhatóan növekedni fog. A sztereotípiák tudatosítása és ezekkel a felismerésekkel való megbirkózás empátikus megértést és reagáló hallgatást eredményez.

## 4.3. Az etikai elvek betartása a mentori szolgáltatásokban

<b>Tevékenység No. 4.3.</b>	
<b>MODUL</b>	A sikeres mentorálás kulcselemei
<b>Téma</b>	Az etikai elvek betartása a mentori szolgáltatásokban
<b>A tevékenység címe</b>	Kölcsönös etikai felelősség a mentori szolgáltatásokban
<b>Pedagógiai cél</b>	A mentori szolgáltatások alapvető etikai elveinek megértése
<b>Célcsoport</b>	Szakemberek
<b>Időtartam (perc)</b>	45 perc
<b>Beállítások</b>	Tanterem
<b>Csoport létszáma</b>	12-16 résztvevő + 1 moderátor
<b>Módszer</b>	Csoportmunka
<b>Eszközök</b>	Az etikai irányelvek rövid listája

## A tevékenység leírása

Vannak olyan fő etikai alapelvek, amelyeket követni kell az emberi méltóság előtérbe helyezéséhez és a mentor-mentált pár közötti megbízható társadalmi kapcsolat kialakításához. E tevékenység célja az alapvető etikai elvek felismerése és megértése.

## A tanulóknak (szakembereknek) szóló utasítások szövege

1. Osszátok ki az alábbi irányelvek listáját az összes résztvevőnek, és kérjétek meg mindenkit, hogy gondolkodjanak el a listán 15 percig. Ebben a listában külön szerepelnek azok az etikai alapelvek, amelyeket a mentoroknak és a mentoráltaknak el kell fogadniuk.

### A mentorokkal szemben támasztott elvárások a következők:

Határozza meg azokat a célokat, amelyeket az ügyfél el szeretne érni a mentori folyamat során.

Támogassa a mentorált a kitűzött célok elérésében.

Tartsa be a találkozó időpontját, és kerülje a lemondást.

Világossá tegye a mentoráltaknak, hogy milyen gyakran szeretne kapcsolatba lépni velük, és hogyan érheti el Önt. Legyen rugalmas a találkozók ütemezésekor, és ismerje fel, hogy ezek idővel változhatnak.

Legyen jó hallgató, és összpontosítson a megvitatott témákra. Ne ugráljon témáról témára.

Ügyeljen arra, hogy megbízható kapcsolatot alakítson ki a mentorálttal azáltal, hogy jelentőséget tulajdonít a mentori kapcsolatnak.

### A mentorálttal szembeni elvárások a következők:

Állítsa be az elérni kívánt célokat.

Tartsa be a találkozó időpontját, és kerülje a lemondást.

Legyen konkrét azokkal a témákkal kapcsolatban, amelyekről beszélni szeretne, és támogatásra van szüksége.

Világossá tegye a mentoráltaknak, hogy milyen gyakran szeretne kapcsolatba lépni velük, és hogyan érheti el Önt. Legyen rugalmas a találkozók ütemezésekor, és ismerje fel, hogy ezek idővel változhatnak.

Legyen jó hallgató, és összpontosítson a megvitatott témákra. Ne ugráljon témáról témára.

Építs ki bizalmi kapcsolatot személyes tapasztalataid nyílt megosztásával.

2. Ezután csoportosan beszéljétek meg ezeket az alapelveket (pl. a résztvevőket megkérdezhetik, mit gondolnak róluk, mit szeretnének kiegészíteni/helyesbíteni stb.).

## Összegzés

Amint az etikai alapelvek felsorolásából kiderül, az etikai elvekkel kapcsolatos elvárások mind a mentor, mind a mentorált számára közhelyek lehetnek. Ezen a tevékenységen keresztül a résztvevők felismerik, hogy a mentori folyamat etikai alapelvei kölcsönös felelősséget jelentenek.

## 4.4. Gyakorlati tippek mentoroknak (visszajelzés küldése)

### Tevékenység No. 4

<b>MODUL</b>	A sikeres mentorálás kulcselemei
<b>Téma</b>	Gyakorlati tippek mentoroknak (visszajelzés küldése)
<b>A tevékenység címe</b>	Pozitív és negatív visszajelzések a mentori szolgáltatásokban
<b>Pedagógiai cél</b>	A pozitív és negatív visszajelzés fontosságának megértése
<b>Célcsoport</b>	Szakemberek
<b>Időtartam (perc)</b>	30 perc
<b>Beállítások</b>	Tanterem
<b>Csoport létszáma</b>	12-16 résztvevő + 1 moderátor
<b>Módszer</b>	Csoportmunka
<b>Eszközök</b>	Papír és megoldókulcs

#### **A tevékenység leírása**

Az egyéneknek adott visszajelzés lehet pozitív vagy negatív. Ennek a tevékenységnek köszönhetően várhatóan az emberek tudatában lesznek ennek a megkülönböztetésnek, miután pozitív és negatív visszajelzést adnak maguknak.

#### **A tanulóknak (szakembereknek) szóló utasítások szövege**

1. Ossza ki az 1. ábrán látható visszajelzési mátrixot tartalmazó papírokat minden résztvevőnek.
2. Kérje meg a résztvevőket, hogy töltsék ki a mátrixot, figyelembe véve egy fontos közelmúltbeli fejleményt/tapasztalatot (a különböző fejlesztések/tapasztalatok külön is értékelhetők) magukról.
3. Az A mező esetében tedd fel magadnak a következő kérdéseket: Hogyan használhatom ezt a készséget/irányt a termelékenységem növelésére vagy a társas kapcsolataim javítására? Hogyan használhatom ezt a képességet, hogy segítsék azoknak, akik nem elég erősek ezen a területen?
4. A B mező esetében tegye fel magának a következő kérdéseket: Milyen lépéseket tettem a probléma megoldására? Mennyire voltak sikeresek ezek az akciók? Milyen hatással lesz a munkámra vagy az életemre, ha nem változtatok?
5. A C mező esetében tedd fel magadnak a következő kérdéseket: Miért vagyok meglepődve ennek hallatán? Milyen korábbi tapasztalatok vezethettek ahhoz, hogy elfelejtsem vagy figyelmen kívül hagyjam ezt az erőt vagy tehetséget? Hogyan használhatom ezt a képességet életem javítására?
6. A D mezőhöz tegye fel a következő kérdéseket: Milyen egyéb információkra van szükségem a visszajelzés értelmezéséhez? Milyen támogatásra, képzésre vagy mentorálásra van szükségem, hogy ezt kezeljem? Használhatom ezt a visszajelzést arra, hogy többet megtudjak magamról? Hogyan befolyásolja ennek a tulajdonságnak a fejlesztése munkám vagy életem más területeit?

#### **1.ábra**

Pozitív negatív



Várható A B

Váratlan C D

### **Összegzés**

A visszajelzés gyakran az első lépés a változás felé vezető úton. Az ilyen értékes információknak lehetnek várt/váratlan és pozitív/negatív dimenziói. Ezen a tevékenységen keresztül az egyénektől elvárják, hogy saját vagy hozzátartozóik tapasztalatai alapján megértsék e dimenziók megkülönböztetését és fontosságát.