



Mentorský program pre odborníkov na podporu integrácie
príťažovalkyň formou kombinovaného vzdelávania

MODUL 4

Kľúčové prvky úspešného mentoringu

2021-1-TR01-KA220-ADU-000033474

Komplexný model odbornej prípravy na podporu procesu integrácie, vytvorenie inkluzívneho prostredia a príležitostí pre príťažovalkyne v oblasti spoločenského a pracovného života

COMO-TRAIN



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

Obsah

4. Klúčové prvky úspešného mentoringu.....	3
4.1. Jasnosť, komunikácia, záväzok.....	3
4.2. Riadenie kultúrnej rozmanitosti.....	5
4.3. Dodržiavanie etických zásad v mentoringových službách.....	8
4.4. Praktické tipy pre mentorov (ako poskytovať spätnú väzbu).....	10
4.5. Literatúra.....	12
4.6. Test.....	13
4.7. Príloha 4 - Odpovede na otázky.....	16

4. Klúčové prvky úspešného mentoringu

4.1. Jasnosť, komunikácia, záväzok

Mentorský program nemôže byť úspešný náhodou. Na to, aby bol proces úspešný, by mal mentor a mentee venovať vzájomne čas a úsilie. V tejto súvislosti sú pre úspešný mentoringový proces dôležité najmä tieto tri prvky: jasnosť, komunikácia a odhodlanie. Tieto tri prvky sú navzájom prepojené. Napríklad otvorenosť a jasnosť dvojice mentor-mentee voči sebe navzájom môže uľahčiť dynamiku komunikácie medzi nimi a záväzok sa môže zvýšiť pre obe strany v procese mentorskej služby. Zodpovednosť za zvyšovanie povedomia o týchto prvkoch nesie spolu s mentee najmä mentor.

Jasnosť

Po prvé, ciele a úlohy mentorského programu by mali byť jasné. Ak je napríklad cieľom programu integrácia príst'ahovalkyň do podnikateľského života, mentor by mal tento cieľ jasne uviesť. Takto bude rozsah procesu pre obe strany jasnejší a zároveň bude možné stanoviť realistické očakávania/ciele, aby bolo možné urobiť presné určenia. Napríklad mentor by mal objasniť, aké psychosociálne výsledky očakáva, že sa mentorovanému zlepšia v priebehu jedného mesiaca. Takéto dobre definované ciele by mentorovaných motivovali. Ako poznamenal známy sociálny psychológ Bandura (1977), jasné ciele zvyšujú sebaúčinnosť a motivujú osobu na tejto ceste. Zameranie sa na postup v čase pri stanovovaní a dosahovaní náročnejších cieľov prispieva k zvyšovaniu schopnosti jednotlivca a udržateľnosti motivácie.

Na druhej strane, ak inštitúcia/organizácia plánuje mentoringový program, určenie potrieb pre účel, ktorému bude mentoringový program slúžiť, by tiež zabezpečilo oslovenie správnych mentorov. Objasnenie rozsahu mentoringu by dalo odpoveď na otázku "čo je/nie je mentoring" najmä pre mentorovaných. Vopred si ujasniť, že potenciálni mentori by mali mať pri plánovaní procesu mentoringu takéto zručnosti, by výrazne prispelo k úspechu programu. Vlastnosti, ktoré by mal mať alebo rozvíjať, pokiaľ ide o zložku "jasnosti", každý potenciálny mentor v cielenom mentoringovom programe, sú schopnosť budovať intimitu a dôveru, efektívne počúvanie a poskytovanie spätnej väzby (O tom, ako poskytovať spätnú väzbu, sa podrobnejšie zmienime v časti 4.4).

Na vytvorenie pocitu intimity a dôvery by bolo pre mentora prospešné, keby si vytvoril perspektívu, aby sa dokázal vžiť do situácie mentorovaného a aby sa snažil pochopiť, čo si mentorovaný myslí, ako sa cíti a čo chce. Okrem toho mentor musí byť veľmi dobrým

poslucháčom. Hoci mentor s príslušnými odbornými znalosťami by mal hovoriť ako sprostredkovateľ, mentorovaný by mal mať tiež možnosť hovoriť, aby mentor mohol pozorne počúvať ťažkosti, ktorým mentorovaný čelí. Pri tomto procese, ktorý sa nazýva aj aktívne počúvanie, je potrebné pozorne sa sústrediť na celé posolstvo hovoriaceho. Poslucháč sa musí sústrediť na obsah počúvaného a na tón hlasu. Proces aktívneho počúvania by mal byť podporený nielen tým, čo počujú uši, ale aj tým, čo vidia oči; treba pozorovať pohyby tváre a tela rečníka. Okrem toho by proces aktívneho počúvania správne fungoval, ak by sa poslucháč dokázal prostredníctvom svojich inštinktov sústrediť na dôležitosť posolstva, ktoré sa mu rečník snaží odovzdať, a na to, ako sa pri ňom cíti.

Ďalším dôležitým aspektom na objasnenie výstupov mentorského procesu je schopnosť klásť dobré otázky. Najdôležitejším bodom, ktorý si tu treba zapamätať, je, že kvalita odpovedí získaných od mentorovaného závisí od kvality otázok, ktoré kladie mentor. Vedieť, ako vyjadriť otázky, ktoré umožnia jasnejšie vyjaviť myšlienky, umožňuje mentorom viesť hĺbkové rozhovory, a tak poskytovať mentorovanému väčšiu podporu. Napokon mentori musia byť schopní poskytnúť spätnú väzbu, ktorá môže mentorovaných inšpirovať a povzbudiť ich k činnosti.

Komunikácia

Mentori by mali organizovať pravidelné stretnutia s mentorovanými. Komunikácia s mentormi umožňuje mentorovaným získať sebadôveru vo svojej schopnosti a môže ich motivovať k rozvoju ich potenciálu. Mentori musia mať postoj, ktorý umožní otvorenú komunikáciu a sprísni proces komunikácie. Pod otvorenou komunikáciou sa tu myslí to, že mentor je otvorený otázkam mentorovaného, inými slovami, mentorovaný sa cíti slobodný pri vyjadrovaní sa. V tomto bode je zodpovednosťou mentorovaného klásť otázky o otázkach, ktorým nerozumie. Okrem toho by mal mentor počas procesu vzájomnej komunikácie poskytovať spätnú väzbu; mala by byť úprimná, ale nie tvrdá. Stručne povedané, mentor musí byť poučný ako dobrý učiteľ/nadriadený a podporujúci ako dobrý priateľ.

Podporný sociálny vzťah, ktorý vzájomne posilňuje pocit priateľstva, je dôležitý pre nadviazanie dlhodobej komunikácie. Dôležitou súčasťou komunikačného procesu je skúmať ťažkosti/problémy, s ktorými sa mentorovaný denne stretáva, a byť citlivým poslucháčom. Rozhodujúce je, do akej miery sa mentor zaujíma o mentorovanému a rozumie mu. To, ako je definovaný pocit starostlivosti, sa môže u mentora a mentorovaného líšiť. Napríklad mentorovaný môže očakávať priateľský spoločenský vzťah s mentorom. Mentori však môžu klásť dôraz na profesionálnejší vzťah. V tomto bode by sa mala dosiahnuť rovnováha a

mentori by mali byť v prípade potreby podporní ako priatelia a profesionálni ako odborníci na kariéru. V profesionálnom spoločenskom vzťahu, kde existuje vzájomný rešpekt a dôvera, sa strany nechcú navzájom sklamať, čím sa zvýši angažovanosť v mentorskom procese - napríklad príchod na stretnutia načas a plnenie úloh by sa pravdepodobne zvýšili. A napokon, proces komunikácie môže byť prirodzenejší a efektívnejší, pretože v procese mentoringu sa zvyšujú spoločné úlohy jednotlivcov (napr. kultúrne skúsenosti, jazyk). Spoločné črty však nie sú nevyhnutné; harmonický komunikačný proces sa dá zvládnuť v závislosti od toho, ako sa dá v mentoringovom procese zvládnuť rôznorodosť sociálneho zázemia ľudí (podrobnejšie sa o nej bude hovoriť v časti 4.2).

Záväzok

Ďalším prvkom, ktorý by zabezpečil úspech procesu mentoringu, je trvalý záväzok medzi mentorom a mentorovaným. Ľudia, ktorí budú poskytovať mentorské služby, a tí, ktorí túto službu prijímajú, by si mali byť vedomí toho, že konkrétne účinky investície z hľadiska času aj úsilia sa prejavia až po čase. Mentorovaní si musia vyčleniť potrebný čas na ceste k cieľom. Pokiaľ ide o efektívnosť stretnutí, príprava a príchod mentora vopred môže uľahčiť riadenie času. Je tiež nevyhnutné byť flexibilný, pokiaľ ide o vyhradený čas. Pri stretnutí, ktoré bolo vopred stanovené na 50 minút, by mal mentor prípadný výpadok tolerovať.

Okrem toho ako príklad ďalších dôležitých ukazovateľov angažovanosti možno uviesť mieru, do akej dvojica mentor - mentorovaný prichádza na stretnutia pripravená, a najmä pokusy mentorovaných podniknúť kroky v období medzi jednotlivými stretnutiami. Stručne povedané, tento záväzok sa musí uskutočňovať v rámci vzájomnej kontinuity. V tomto kontexte by indíciami odrážajúcimi vzájomný záväzok mohlo byť to, do akej miery sa dodržiaval čas stretnutí, ako veľmi sa vynakladalo úsilie na to, aby sa stretnutia nerušili, a či si klient želá ukončiť program.

4.2. Riadenie kultúrnej rozmanitosti

Aby sme pochopili, ako možno riadiť kultúrnu rozmanitosť, je potrebné najprv definovať pojem kultúry. Kultúru možno definovať ako súbor významov, ktoré si osvojila a zdieľa skupina ľudí alebo veľká časť spoločnosti (Rohner, 1984). Kultúra zároveň predstavuje aj spôsob života, ktorý sa môže odovzdávať z generácie na generáciu. Dá sa povedať, že kultúrne identity sú flexibilné štruktúry, ktoré sa môžu meniť, a to najmä vďaka

individuálnym procesom zmeny, ako je migrácia alebo kontakt s rôznymi kultúrnymi skupinami. Jedným z dôležitých faktorov úspechu procesu mentoringu je zabezpečenie riadenia procesov, ktoré zohľadňuje kultúrnu rozmanitosť.

Kultúrne rozdiely sú subjektívne a dynamické; napríklad pri prvom stretnutí mentora a mentorovaného môžu byť prvými viditeľnými kultúrnymi rozdielmi farba pleti a prízvuk, ale to, ako jednotlivci interpretujú tieto rozdiely, je subjektívne. Mentori by preto nemali mentorovaní z určitého kultúrneho prostredia hodnotiť štandardným spôsobom. Mentor by sa mal najprv pokúsiť pochopiť osobný význam, ktorý on aj mentorovaný pripisujú týmto kultúrnym rozdielom. Okrem toho môžu vnímané kultúrne rozdiely ovplyvniť aj iné premenné (napr. pohlavie, sociálno-ekonomický status, vek a náboženstvo). Vzhľadom na takéto rozdiely je potrebné vedieť, ako sa formuje identita a skúsenosti mentorovaného. Napríklad mladá sýrska migrantka by sa nemala zameriavať len na základe svojej migrantskej identity, ale nemala by byť hodnotená aj na základe svojich odlišných identít (t. j. ako mladá žena) a skúseností. Takéto rôzne identity môžu mať v sociálnom kontexte rôzne významy. Napríklad ako imigrantka nemusí chcieť, aby táto identita bola taká zjavná kvôli diskriminácii, ktorú môže zažívať v pracovnom prostredí, zatiaľ čo v susedských vzťahoch žiadne problémy nezažíva.

Predtým, ako prejdeme k podrobnostiam riadenia kultúrnej rozmanitosti, je potrebné najprv určiť cieľovú skupinu. Ciele, ktoré sa niekedy začínajú s dobrými úmyslami, môžu mať za následok neočakávané negatívne výsledky. Treba sa vyhnúť procesu, ktorý sa začína so zámerom podporiť cieľovú skupinu a neúmyselne túto skupinu znehodnotí alebo spôsobí takéto vnímanie. Napríklad, hoci sa program začína s cieľom poskytnúť sociálnu podporu určitej menšinovej skupine (napr. prisťahovalcom), niektoré stereotypné postoje a správanie môžu neúmyselne spôsobiť, že členovia tejto skupiny sa budú pýtať: "Nie som dosť dobrý?" Vnímajú sa ako bezcenní. Tu prichádza na myseľ otázka: "Mal by byť pár mentor - mentorovaný z rovnakej skupiny (napr. rovnakého pohlavia, rovnakej etnickej príslušnosti atď.) alebo z inej skupiny?". Na takúto otázku je ťažké dať jednoznačnú odpoveď. Dôležité je, že odpoveď na túto otázku sa môže meniť v závislosti od účelu mentoringového programu. Napríklad v procese, kde sa stretávajú jednotlivci z rovnakej skupiny, môže medzi mentorom a mentorovaným vzniknúť silný sociálny vzťah a empatia (napr. dve pracujúce ženy si môžu lepšie porozumieť alebo dvaja prisťahovalci z rovnakej etnickej skupiny môžu ľahšie komunikovať). Podobne môže afroamerický jednotlivec dostať viac psychosociálnej podpory od mentora z rovnakého etnického prostredia (na rozdiel od iného mentora z iného kultúrneho

prostredia) (Thomas & Alderfer, 1989). Jednotlivci z menšinovej kultúry môžu byť skeptickí a nedôverčiví voči tým z väčšiny (Crocker & Major, 1989). Tu by mal mentor zdôrazniť, že kultúrna diverzita je vlastne bohatstvom pre obe strany tým, že sa na ňu pozerá nielen z pohľadu mentora, ale aj mentorovaného a toto bohatstvo sa prejaví aj v procese vzájomného učenia sa.

Na druhej strane, ak je cieľom rozvoj medziludských sociálnych vzťahov, možno v organizácii/spoločnosti dosiahnuť vyššiu úroveň komunikácie a porozumenia v zmysle medzikultúrneho alebo rodového porozumenia prostredníctvom nadviazania medziskupinových vzťahov; takáto rôznorodosť sa môže zmeniť na výhodu. Mentori, ktorí zohrávajú podpornú úlohu v procese podpory, by si mali byť vedomí kultúrnej rozmanitosti rovnako ako mentorovaní. Dobré známe by mali byť napríklad odpovede na otázky, čo je stereotyp, ako sa tvorí alebo ako môžu rôzni ľudia z rôznych kultúr či pohlaví pristupovať k rovnakej problematike. Stereotypy sú často neobjektívne a nepresné presvedčenia, ktoré mnohí ľudia zastávajú o všetkých ľuďoch alebo veciach s určitými vlastnosťami. Stereotypy môžu byť najväčšou prekážkou pri zvládaní kultúrnej rozmanitosti a úspechu mentorského procesu. Takéto úsudky môžu negatívne ovplyvniť potenciál silného vzťahu, ktorý sa môže vytvoriť medzi párom mentor – mentorovaný, či už si to uvedomujú alebo nie.

Mentori by sa mali snažiť odložiť možné negatívne stereotypy (ak nejaké existujú) voči mentorovanému z inej kultúry a mali by dať tomu druhému pocítiť, že je hodnotný svojimi postojmi a správaním. Mentor musí mať vysoký zmysel pre empatiu. V tomto bode by mentor a mentorovaný mali byť otvorení spoznávaniu iných kultúr, mali by si byť vedomí kultúrnych rozdielov a byť ochotní zmeniť svoje správanie tak, aby rešpektovali jednotlivcov z rôznych kultúr. Čím pozitívnejší postoj mentor a kandidáti na mentorovaných majú ku kultúrnej rozmanitosti, tým silnejší bude takýto mentorský vzťah.

Stereotypy však môžu vyvolať presvedčenie, že jednotlivci žijúci vo väčšinových kultúrach si myslia, že tí, ktorí sú v menšine, môžu mať menej zručností a kompetencií, a v tomto prípade môže dochádzať k vedomej alebo nevedomej diferenciacii v postojoch mentorov k mentorovanému. Napríklad ženy z menšinovej skupiny môžu byť vystavené negatívnym postojom a správaniu v spoločenskom živote a pracovnom prostredí kvôli takýmto stereotypom, najmä na začiatku procesov ich kariérneho rozvoja (Thomas, 1990). V takýchto prípadoch môžu mentori podporiť svojich mentorovaných pri riešení negatívnych výsledkov v sociálnom a organizačnom prostredí. Mali by byť zahrnuté perspektívy členov skupiny, ktorí sa snažia byť podporovaní, a účel mentorského procesu by mal byť dôkladne

definovaný a objasnený (napr. je cieľom prispieť k rozvoju kariéry cieľového publika alebo poskytnúť oboje kariéru podpora rozvoja a sociálna podpora?). V procese mentoringu, ktorý slúži špecifickému účelu, je tiež potrebné zabezpečiť, aby sa obe strany (mentor a mentorovaný) zapojili do procesu dobrovoľne. Tento problém je obzvlášť dôležitý pre jednotlivcov z kultúrne odlišného prostredia, a preto majú rôzne perspektívy na počúvanie a vzájomné porozumenie.

Mentor môže na začiatku spomenúť najvýraznejšie kultúrne rozdiely. Mentorovaní môžu váhať s diskusiou o možných kultúrnych rozdieloch, keďže mentorské stretnutia sú skôr procesom vedený mentormi. V tomto prípade by mentori mali od začiatku naznačovať, nakoľko sú otvorení. Týmto spôsobom možno ďalej posilniť intimitu a porozumenie vnímané mentorovanými. Okrem kultúrnych rozdielov by to, že mentor urobí prvý krok pri zdôrazňovaní spoločných bodov, zvýšilo by úprimnosť mentora, dôveryhodnosť a pocit dôvery a prijatia mentorovaného. Mentor by mal vedieť o mentorovanom čo najviac, aby mohol identifikovať podobnosti. Jednou z dôležitých informácií je aktuálna nálada mentorovaného, ktorú je potrebné dobre identifikovať. Rozsah, v akom mentorovaná osoba zažíva negatívny vplyv, by mohol znížiť emocionálnu rovnováhu jednotlivca, a tým aj možnosť prospešných výsledkov z dialógu v procese mentoringu. Nemusí byť prospešné nadviazať dialóg zdôrazňovaním kultúrnych rozdielov alebo podobností s mentorovanými, ktorí sú negatívne naladení. V takom prípade by bolo prospešnejšie nadviazať dialóg o hlavnom probléme alebo potrebe mentorovaného. V opačnom prípade si účastníci môžu myslieť, že mentor nie je dostatočne citlivý na vyššie uvedené potreby/problémy a nezdieľa ich obavy. Okrem toho účastníci mohli mať negatívne skúsenosti (napr. sociálne vylúčenie) až do ich nasledujúceho pohovoru. V takýchto prípadoch možno nechcú hovoriť o kultúrnych rozdieloch. Preto by bolo užitočné pri každom rozhovore klásť otázky, ako napríklad to, čo zažili v medziobdobí, ako prešiel ich týždeň atď.

4.3. Dodržiavanie etických zásad v mentoringových službách

Pri riadení procesu adaptívneho mentoringu je potrebné zvážiť etické princípy. Dodržiavanie etických pravidiel vo vzťahu medzi mentorom a mentorovaným poskytuje obom stranám pocit dôvery a jasno v tom, čomu je potrebné venovať pozornosť v rámci mentorskej služby. Pri určovaní etických princíпов by sa mala sledovať cesta, ktorá je v súlade s cieľmi a zámermi príslušnej mentorskej služby. Takéto postoje, ktoré podporujú

profesionálne vzťahy, tiež uľahčia mentorovi a mentorovanému konzistentnejší a zmysluplnejší zážitok. Tieto etické princípy možno vymenovať takto:

1. Najprv by mal mentor vopred určiť, koľko času a úsilia vynaloží na osobný rozvoj mentorovaného. Etickou požiadavkou, aby sa predišlo neistote mentorovaného, je objasnenie otázok, ako napríklad ako dlho bude mentorská služba trvať a ako často sa bude konať.
2. Mentoring môže byť vedený na rôzne účely (napr. emocionálna alebo sociálna podpora a rozvoj kariéry). Bez ohľadu na to, aký odborník je mentor vo svojom odbore, mal by byť realistický a čestný v tom, aký druh služby/podpory môže mentorovanému a jeho kapacite poskytnúť. Napríklad, ak má osoba menšie znalosti/kapacitu ako mentor, ako mentorovaný potrebuje, mentor by si to mal uvedomiť a odporučiť ho inému mentorovi, ktorý je odbornejší alebo mu môže venovať viac času. V opačnom prípade môže mať mentorovaný nevedomky očakávanie, a keď sa toto očakávanie nenaplní, môže to byť pre mentorovaného sklamanie. Mentor by nemal poskytovať priame rady bez lekárskeho, terapeutického alebo zákonom schváleného osvedčenia.
3. Jedným zo základných princípov nasledovania efektívnej cesty v mentorskom vzťahu je vytvorenie bezpečného priestoru pre mentorovaného. Pri vytváraní mentorského vzťahu je pre užitočnosť tohto procesu dôležité vnímanie súkromia mentorovaných, že sú v bezpečnom prostredí, kde môžu odhaliť svoje kritické pocity (napr. strach, úzkosť). Mentorovaný tak môže nájsť príležitosť podeliť sa o svoje rôzne nápady a obavy. Na vytvorenie takéhoto bezpečného priestoru by mentor mal obzvlášť zdôrazniť dôležitosť, ktorú pripisuje súkromiu.
4. Ako bolo zdôraznené v predchádzajúcej téme, je dôležité uvedomiť si kultúrnu rozmanitosť a mentori by si mali byť vedomí stereotypných postojov a správania voči mentorovaným z rôznych kultúrnych prostredí. Mentor a mentorovaný môžu pochádzať z rôznych prostredí (napr. vek, pohlavie, sexuálna orientácia, socioekonomický status, rasa, etnická príslušnosť, kultúra, náboženstvo, mentí s telesným postihnutím). Mala by sa vytvoriť profesionálna komunikácia; treba sa vyhýbať obscénnym a urážlivým výrazom. K zážitkom treba pristupovať citlivo a ľudia by sa mali navzájom počúvať bez súdenia.
5. Mentor by si mal vždy uvedomiť, že nadviazaný vzťah je skôr profesionálnym vzťahom. Zachovanie jemných hraníc medzi priateľským prístupom a „priateľstvom mentorovaného“ je rozhodujúce. Treba poznamenať, že ak mentorovaný potrebuje podporu, mal by byť vedený k tomu, aby sa časom postavil na vlastné nohy. Mentorovaný

sa teda necíti závislý od mentora a nepocituje vnímanú zraniteľnosť v záležitosti, v ktorej potrebuje podporu. Ak vzťah medzi mentorom a mentorovaným presahuje profesionálnu úroveň, ak si mentor napríklad uvedomí, že má k mentorovanému romantické city, zdieľanie takejto situácie s mentorovaným môže viesť k zmätku a emocionálnemu poškodeniu. Ako alternatívna stratégia by mal mentor okamžite zdieľať takúto situáciu s iným odborníkom a získať supervíziu, ako ju zvládnuť. S vedomím takýchto pocitov môže okamžité ukončenie profesionálneho procesu s mentorovaným vyvolať otázky v mysli mentorovaného a spôsobiť vážne sklamanie. Čo sa týka mocenských pomerov, mentori, ktorí sú v akejsi moderátorskej úlohe, by mali viac dbať na ochranu hraníc v medziľudských vzťahoch.

6. Je potrebné spojiť sa spôsobom, ktorý zohľadní mocenské vzťahy medzi mentorom a mentorovaným. Napríklad šéf mentorujúci zamestnanca v obchodnom živote môže viesť k ignorovaniu vyššie uvedených požiadaviek na kvalitu (napr. mentorovaný sa nemusí cítiť bezpečne a môže sa slobodne vyjadrovať).
7. Mentorovanému je potrebné poskytnúť negatívnu aj pozitívnu spätnú väzbu, spoločne hodnotiť a neignorovať takéto situácie, keď je to potrebné.
8. Mentori a mentorovaní by si mali byť vedomí svojej povinnosti hlásiť možné porušenia správania. Mentor by mal zdôrazniť túto dôležitosť na začiatku mentorského vzťahu. Obe strany by mali vedieť, ako nahlásiť každé porušenie etiky alebo správania a že ide o zodpovednosť. Pri absencii takéhoto dôrazu na povinnosť jednotlivci nemusia vedieť, čo majú robiť, keď sú svedkami možného porušenia, a takéto porušenia môžu zostať navždy dôverné.

4.4. Praktické tipy pre mentorov (ako poskytovať spätnú väzbu)

Poskytovanie spätnej väzby je pre mentorský vzťah nevyhnutné. Spätná väzba môže byť poskytnutá na základe postoja, správania alebo výkonu. Musí sa poskytovať správnym spôsobom v správnom čase. Mala by sa podať bezodkladne, zvyčajne po výsledku. V tomto bode je potrebné urobiť dobré pozorovania; ak je daná osoba nervózna alebo emocionálna a v jej blízkosti sú iní tak, že to narúša súkromie, nemusí byť ten správny čas poskytnúť negatívnu spätnú väzbu. V ideálnom prípade by sa spätná väzba mala poskytovať systematicky a často (týždenne alebo mesačne) so zameraním na to, čo sa darilo dobre/pozitívne alebo zle/negatívne.

Pozitívna a negatívna spätná väzba je prospešná pre osobný rozvoj. Pozitívna spätná väzba zvyšuje sebaúčinnosť a sebadôveru a prispieva k osobnému rozvoju jednotlivca v spoločenskom aj kariérom živote. V tomto kontexte sa očakávaná mentora a mentorovaného týkajúce sa spätnej väzby môžu líšiť. Jedna štúdia napríklad ukázala, že zatiaľ čo mentori by mali dávať pozitívnu aj negatívnu spätnú väzbu, mentorovaní sa zameriavajú iba na pozitívnu spätnú väzbu (Eller et al., 2014). V súlade s tým možno pochopiť, že zverenci očakávajú interakciu v bezpečnom prostredí bez kritiky. Neustále rozprávanie o pozitívnych výsledkoch a ignorovanie negatívnych by však spôsobilo prílišnú sebadôveru a jednotlivci môžu zažiť viac depresie v prípadoch zlyhania. Podobne neustále diskutovanie o negatívnych otázkach môže negatívne ovplyvniť duševné zdravie človeka. V tomto prípade by sa mal zaujať konštruktívny postoj a snažiť sa o rovnováhu medzi pozitívnou a negatívnou spätnou väzbou. Pri poskytovaní spätnej väzby je potrebné zvážiť, že pozitívna spätná väzba je viac ako negatívna alebo korektívna. Korektívna spätná väzba by mala byť poskytovaná spôsobom, ktorý sa zameriava na zmenu postoja a správania smerom k zamýšľaným výsledkom. Komentáre vnímané skôr ako kritika než spätná väzba môžu vyvolať obranné reakcie.

Spôsob poskytovania spätnej väzby je dôležitejší ako to, či je pozitívna alebo negatívna. Dôležité je podporovať sociálny rozvoj konštruktívnou spätnou väzbou, pretože takéto oznámenia obsahujú informácie, ktoré by ovplyvnili budúce akcie. Skôr než robiť po sebe idúce komentáre, človek by mal mať možnosť spracovať toto vyhlásenie vo svojej mysli, keď dostane pozitívnu spätnú väzbu. Negatívna spätná väzba môže byť poskytnutá neskôr. Medzitým by nemali existovať vety „ale“. Mentor môže začať napríklad takto: „V prvom rade bolo veľmi dôležité, aby ste sa pustili do tejto práce; gratulujem.“ Potom môžu byť negatívne body uvedené s vyhlásením, ako napríklad „po druhé, mal by som poukázať“. Potom môže byť relácia ukončená konštruktívnou spätnou väzbou.

Mentor by mal pri poskytovaní spätnej väzby zvážiť aj svoje pocity. Mal by si uvedomiť, či je spätná väzba len preto, že je podráždený, alebo to robí preto, aby pozitívne prispel k situácii alebo človeku. Mentor by mal poskytnúť spätnú väzbu na tému, na ktorú bol vyškolený a na ktorú sa špecializoval, a nie dávať osobné pocity. Pri tom by mal byť čo najkonkrétnejší a najjasnejší, namiesto toho, aby obchádzal tému. Mentor by mal byť priateľský spôsobom, ktorý povzbudzuje mentorovaného a vyhýba sa odsudzujúcim postojom. Tieto postoje môžu posilniť vzťah dôvery a vytvoriť prostredie, ktoré je otvorenejšie spätnej väzbe, aj keď je negatívna.

Spätná väzba od mentora pomáha objaviť zručnosti a potenciálne silné stránky mentorovaného. Predpokladajme, že mentorovaný dostane opravnú alebo negatívnu spätnú väzbu. V tom prípade by si mali uvedomiť, že sa môžu automaticky dostať do obranného postavenia a mali by si uvedomiť, že v takejto situácii by sa mali zhlboka nadýchnuť a počúvať. Okrem toho môže účastník po komentári požiadať o viac objasnenia témy alebo pridať svoje názory a myšlienky. V takýchto prípadoch by mal byť mentor otvorený aj názorom a názorom mentorovaného po poskytnutí spätnej väzby a s porozumením si vypočúť budúce odpovede. Najmä v takýchto prípadoch môže písomná komunikácia viesť k nedorozumeniam. Malo by to byť čo najviac verbálne. Okrem očného kontaktu je dôležité, aby bolo telo otočené smerom k mentorovanému a bol použitý opatrný tón hlasu. Po spätnej väzbe je dôležité byť dobrým poslucháčom. Mentor by sa mal uistiť, že v okolí nie sú žiadne rušivé prvky (napríklad telefón(y) by mali byť stlmené).

4.5. Literatúra

- 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. Test

1. Ktorý z nasledujúcich je jedným z dôležitých faktorov úspešného mentorského procesu?

- a. Jasnosť
- b. Komunikácia
- c. Viazanosť
- d. Všetky

2. Ktorá z nasledujúcich vlastností patrí medzi charakteristiky, ktoré by mal mať alebo rozvíjať každý potenciálny mentor v mentorskom programe v súvislosti s komponentom „jasnosti“?

- a. Budovanie intimity a dôvery
- b. Efektívne počúvanie
- c. Poskytovanie spätnej väzby
- d. Všetky

3. Ktorá z nasledujúcich možností je nesprávna?

- a. Je dôležité, aby mentori mali prístup, ktorý umožňuje otvorenú komunikáciu.
- b. Mentori by pri poskytovaní spätnej väzby mali byť ťažké povedať čokoľvek.
- c. Rozhodujúca je miera, do akej mentor rozumie mentorovanému.
- d. Ciele a zámery mentoringového programu by mali byť jasné tak mentorovi, ako aj zverencovi.

4. „Kultúrne rozdiely sú subjektívne a dynamické, preto by mentori nemali hodnotiť mentorovaných z konkrétneho kultúrneho prostredia štandardným spôsobom.“

- a. Pravdivý
- b. Nepravdivý

5. Ktorá z nasledujúcich možností je dôležitá pre riadenie kultúrnej diverzity v programe mentoringu?

- a. Mentori by mali vytvoriť odlišné programy pre každého mentorovaného, berúc do úvahy kultúrne rozdiely.
- b. Mentori by sa mali vyhýbať stereotypným postojom a správaniu.
- c. Mentori by mali mať zdroje na zodpovedanie otázok, ako napríklad čo je stereotyp, ako sa tvorí alebo ako môžu rôzni ľudia z rôznych kultúr alebo pohlaví pristupovať k rovnakému problému.
- d. Všetky

6. Ktoré z nasledujúcich tvrdení je nesprávne v kontexte manažmentu kultúrnej diverzity?

- a. Mentorovaní sa môže hanbiť hovoriť o možných kultúrnych rozdieloch. V tomto prípade by mentori mali od začiatku naznačovať, nakoľko sú otvorení.
- b. Pred podrobným popisom procesu riadenia kultúrnej rozmanitosti je potrebné určiť cieľové publikum.
- c. Mentor by mal mať vysoký zmysel pre empatiu.
- d. Kultúrne rozdiely nehrajú pri párovaní mentor-mentorovaný žiadnu rolu.

7. Ktorý z nasledujúcich je jedným z etických princípov, ktorý treba dodržiavať pri mentorských službách?

- a. Vytvorenie bezpečného prostredia pre mentorovaného.
- b. Uvedomiť si kultúrnu rozmanitosť.
- c. Aj keď je vzťah medzi mentorom a mentorovaným založený na úprimnosti, netreba zabúdať, že ide o profesionálny vzťah.
- d. Všetky

8. "V prípade, že má mentorovaný problémy, mentor by mal vyriešiť všetky problémy mentorovaného."

- a. Pravdivý
- b. Nepravdivý

9. "Mentor aj mentorovaný by mali vedieť, ako nahlásiť akékoľvek etické alebo behaviorálne porušenie a že je to zodpovednosť."

- a. Pravda
- b. Nepravdivé

10. Ktoré z nasledujúcich tvrdení je nesprávne?

- a. Pozitívna aj negatívna spätná väzba je prospešná pre osobný rast.
- b. Pri poskytovaní spätnej väzby by mentor mal prehodnotiť svoje vlastné pocity.
- c. Spätná väzba od mentora pomáha objaviť zručnosti a potenciálne silné stránky mentorovaného.
- d. Mentorovaný musí bez otázok sledovať spätnú väzbu mentora.

11. „Spätná väzba by mala byť poskytnutá bezodkladne po tom, ako došlo k výkonu alebo správaniu.“

- a. Pravdivý
- b. Nepravdivý

12. „Pri poskytovaní spätnej väzby nie je potrebné brať do úvahy aspekty ako priestor, súkromie alebo emocionálny stav.“

- a. Pravdivý
- b. Nepravdivý

4.7. Príloha 4 - Odpovede na otázky

Otázka	Odpoveď
Otázka 1	d
Otázka 2	d
Otázka 3	b
Otázka 4	a
Otázka 5	d
Otázka 6	d
Otázka 7	d
Otázka 8	b
Otázka 9	a
Otázka 10	d
Otázka 11	a
Otázka 12	b



Mentorský program pre odborníkov na podporu integrácie
príslušovalkýň formou kombinovaného vzdelávania

MODUL 4 - AKTIVITY

Kľúčové prvky úspešného mentoringu

Komplexný model odbornej prípravy na podporu procesu integrácie, vytvorenie inkluzívneho prostredia a príležitostí pre prisťahovalkyne v oblasti spoločenského a pracovného života

COMO-TRAIN



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

4.1. Klúčové prvky úspešného mentoringu.....	3
4.1. Jasnosť, komunikácia, záväzok.....	3
4.2. Riadenie kultúrnej rozmanitosti.....	4
4.3. Dodržiavanie etických zásad v mentoringových službách.....	5
4.4. Praktické tipy pre mentorov (ako poskytovať spätnú väzbu).....	7

4.1. Klúčové prvky úspešného mentoringu

4.1. Jasnosť, komunikácia, záväzok

Aktivita č. 4.1.	
MODUL	Ključové prvky úspešného mentoringu
TÉMA	Jasnosť, komunikácia, záväzok
Názov aktivity	Aktívne počúvanie v mentoringových službách

Pedagogický cieľ	Získanie zručnosti aktívneho počúvania
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	45 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	12-16 účastníkov + 1 moderátor
Metóda	Práca vo dvojici
Nástroje	Dve stoličky (páry môžu sedieť oproti sebe)

Opis aktivity

Aktívne počúvanie je zručnosť a má veľmi dôležité miesto v dynamike medziľudskej komunikácie. Cieľom tejto aktivity je poskytnúť informovanosť o dôležitosti tejto zručnosti prostredníctvom cvičenia na aktívne počúvanie.

Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)

1. Všetci účastníci sa rozdelia do dvoch skupín (prvá skupina 6-8 ľudí a druhá skupina 6-8 ľudí).
2. Obe skupiny sa rozdelia do dvojíc.
3. V prvej skupine sa účastníci, ktorí sú členmi vo dvojiciach, budú striedať v rozprávaní a počúvaní, aby si precvičili zručnosti aktívneho počúvania. V druhej skupine, kým bude hovoriť len jeden člen, druhý člen bude poslucháčom.
4. V druhej skupine by mal moderátor dávať nasledujúce pokyny bez toho, aby ho hovoriaci poznali: *"Počas počúvania rečníka sa tvárite nezaujato, neustále sa pozerajte na hodinky/telefón alebo okolo seba, nasadzujte výrazy, akoby ste sa nudili, sed'te v ležiacej polohe."*
5. V prvej skupine sa každý člen striedavo vyjadruje k téme, ktorá je pre neho dôležitá, a to počas 3 - 4 minút. Zdôraznite dôležitosť udržiavania očného kontaktu počas rozhovoru so všetkými účastníkmi tejto skupiny.
6. Poslucháč v prvej skupine by mal počas tohto 3-4-minútového obdobia iba ticho počúvať druhého účastníka namiesto toho, aby hovoril.
7. Keď sa rozprávanie v prvej skupine skončí, umožnite poslucháčovi zhrnúť, čo hovoriaci povedal.
8. Hovoriaci v prvej skupine objasní alebo opraví to, čo považuje za potrebné, a potvrdí správne tvrdenia poslucháča.
9. Nakoniec sa všetci účastníci (prvá a druhá skupina) podelia o svoje skúsenosti počas rozhovorov

v rámci dvojíc.

Zhrnutie

Cieľom je zvýšiť povedomie o zručnostiach aktívneho počúvania. Účastníci v prvej skupine dostali inštrukcie, ktoré ich mali naučiť trezlivito počúvať osobu pred sebou. Očakáva sa teda, že získajú prehľad o tom, že druhá osoba by nemala počas rozprávania prerušovať. Okrem toho sa poslucháči mohli zamyslieť nad tým, čo im hovoriaci odovzdal, a vyjadriť sa k tomu. Účastníci druhej skupiny dostali inštrukcie, aby lepšie pochopili význam reči tela. Na konci aktivity si mali všetci účastníci uvedomiť zložky aktívneho počúvania tým, že v priebehu niekoľkých minút postupne zhrnú svoje vlastné skúsenosti.

4.2. Riadenie kultúrnej rozmanitosti

Aktivita č. 4.2.

MODUL	Kľúčové prvky úspešného mentoringu
TÉMA	Riadenie kultúrnej rozmanitosti
Názov aktivity	Vytváranie argumentov proti stereotypom
Pedagogický cieľ	Informovanosť proti stereotypom
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	45 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	12-16 účastníkov + 1 moderátor
Metóda	Skupinová práca
Nástroje	Prázdne karty/papiere
Opis aktivity	Stereotypy sú jednou z najväčších prekážok riadenia kultúrnej rozmanitosti v procese mentoringu. Schopnosť mentorov získať povedomie a riadiť svoje postoje a správanie voči takýmto kogníciám umožní pozitívne výsledky služby pre nich samotných aj pre mentorovaných. Vďaka tejto aktivite sa očakáva

pochopenie, že stereotypy nie sú vždy platné a môžu viesť k zaujatým názorom, a získanie nových perspektív.

Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)

1. Nechajte všetkých účastníkov sedieť vedľa seba.
2. Každému účastníkovi dajte prázdny list papiera. Na týchto papieroch je k dispozícii nasledujúci zoznam stereotypov ako príklad:
3. Blondínky nie sú inteligentné
4. Všetci mladí ľudia sú rebeli.
5. Všetci prisťahovalci sú leniví a sú v našej krajine, aby využívali verejné financie.
6. Ženy nie sú také inteligentné ako muži.
7. Všetky reštaurácie v turistických oblastiach poskytujú zlé služby.
8. Žiadnemu predajcovi sa nedá dôverovať.
9. Požiadajte účastníkov, aby si počas niekoľkých minút spomenuli na stereotyp, ktorý poznajú, a napísali ho na papier (naznačte, že môžu využiť zoznam stereotypov na hárkoch).
10. Zhromaždite všetky papiere a požiadajte každého účastníka, aby si po ich zamiešaní vzal jeden papier lícom nadol. Ak si účastníci vyberú vlastný papier, požiadajte ich, aby si ho vymenili s osobou vedľa nich.
11. Požiadajte každého účastníka, aby na svoj papier napísal protiargument/príklad oproti stereotypu.
12. Požiadajte dobrovoľníka spomedzi účastníkov, aby sa nahlas podelil o stereotyp na papieri, ktorý drží, a o protiargument/príklad, ktorý napísal. Pokračujte, kým sa všetci nepodelia o to, čo je napísané na papieri, ktorý si vybrali.
13. Nakoniec uskutočnite všeobecnú diskusiu o myšlienkach účastníkov. Táto diskusia môže zahŕňať úvahy o stereotypoch a protiargumentoch (napr. aké sú vaše názory na identifikované stereotypy a príklady? Ktoré proti príklady boli nové a nezvyčajné?)
- 14.

Zhrnutie

Očakáva sa, že vďaka tejto aktivite sa zvýši povedomie účastníkov o stereotypoch. Uvedomenie si stereotypov a vyrovnanie sa s týmito kogníciami by prinieslo empatické porozumenie a citlivé počúvanie.

4.3. Dodržiavanie etických zásad v mentoringových službách

Aktivita č. 4.3.	
MODUL	Kľúčové prvky úspešného mentoringu
TÉMA	Dodržiavanie etických zásad v mentoringových službách
Názov aktivity	Vzájomná etická zodpovednosť v mentoringových službách

Pedagogický cieľ	Pochopenie základných etických princípov v mentoringových službách
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	45 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	12-16 účastníkov + 1 moderátor
Metóda	Práca v skupine
Nástroje	Stručný zoznam etických usmernení

Opis aktivity

Existujú hlavné etické zásady, ktoré je potrebné dodržiavať, aby sa uprednostnila ľudská dôstojnosť a vytvoril dôveryhodný sociálny vzťah medzi párom mentor - mentor. Cieľom tejto aktivity je uvedomiť si a pochopiť základné etické zásady.

Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)

1. Rozdajte všetkým účastníkom zoznam nasledujúcich usmernení a požiadajte ich, aby sa nad ním 15 minút zamýšľali. V tomto zozname sú etické zásady, ktoré by si mali mentori a mentees osvojiť, uvedené samostatne.

Očakávania od mentorov sú nasledovné:

Identifikujte ciele, ktoré chce klient počas mentorského procesu dosiahnuť.

Podporovať menteeho pri dosahovaní stanovených cieľov.

Dodržiavať časy stretnutí a vyhýbať sa ich rušeniu.

Dajte mentees jasne najavo, ako často s nimi chcete komunikovať a spôsoby, ako vás zastihnúť.

Pri plánovaní stretnutí buďte flexibilní a uvedomte si, že sa časom môžu zmeniť.

Buďte dobrým poslucháčom a sústreďte sa na diskutované témy. Nepreskakujte z témy na tému.

Dbajte na to, aby ste si s mentorovanou osobou vytvorili spoľahlivý vzťah tým, že budete mentorskému vzťahu pripisovať dôležitosť.

Očakávania od mentorovanej osoby sú nasledovné:

Stanovte si ciele, ktoré chcete dosiahnuť.

Dodržiavajte časy stretnutí a vyhýbajte sa ich rušeniu.

Buďte konkrétni v témach, o ktorých chcete hovoriť a potrebujete podporu.

Dajte mentorovanej osobe jasne najavo, ako často s ňou chcete komunikovať, a spôsoby, ako vás môže zastihnúť. Pri plánovaní stretnutí buďte flexibilní a uvedomte si, že sa časom môžu zmeniť.

Buďte dobrým poslucháčom a sústreďte sa na diskutované témy. Nepreskakujte z témy na tému.

Vybudujte si vzťah založený na dôvere tým, že sa otvorene podelíte o svoje osobné skúsenosti.

2. Potom o týchto zásadách diskutujte v skupine (napr. účastníkov sa môžete opýtať, čo si o nich myslia, aké body by chceli doplniť/opraviť atď.).

Zhrnutie

Ako vyplýva zo zoznamu etických zásad, niektoré očakávania týkajúce sa etických zásad môžu byť spoločné pre mentora aj mentorovanú osobu. Prostredníctvom tejto aktivity si účastníci uvedomia, že etické zásady v procese mentorovania sú vzájomnou zodpovednosťou.

4.4. Praktické tipy pre mentorov (ako poskytovať spätnú väzbu)

Aktivita č. 4.4.	
MODUL	Kľúčové prvky úspešného mentoringu
TÉMA	Praktické tipy pre mentorov (ako poskytovať spätnú väzbu)
Názov aktivity	Positívna a negatívna spätná väzba v mentorských službách
Pedagogický cieľ	Pochopenie významu pozitívnej a negatívnej spätnej väzby
Cieľová skupina	Odborníci
Trvanie (v minútach)	30 minút
Prostredie	Trieda
Veľkosť skupiny	12-16 účastníkov + 1 moderátor
Metóda	Skupinová práca
Nástroje	Dokumenty s maticou spätnej väzby
Opis aktivity	
Spätná väzba poskytovaná jednotlivcom môže byť pozitívna alebo negatívna. Vďaka tejto aktivite sa očakáva, že ľudia si po poskytnutí pozitívnej a negatívnej spätnej väzby sami sebe uvedomia tento rozdiel.	
Text inštrukcií pre účastníkov vzdelávania (Odborníkov)	
<ol style="list-style-type: none">1. Rozdajte všetkým účastníkom papiere s maticou spätnej väzby uvedenou na obrázku 1.2. Požiadajte účastníkov, aby vyplnili maticu, pričom zohľadnia dôležitú nedávnu skúsenosť (rôzne skúsenosti možno hodnotiť aj samostatne) o sebe.3. V prípade oblasti A si položte tieto otázky: Ako môžem využiť túto zručnosť/usmernenie na zvýšenie svojej produktivity alebo zlepšenie svojich sociálnych vzťahov? Ako môžem túto	

zručnosť využiť na pomoc ľuďom, ktorí nie sú v tejto oblasti dostatočne silní?

4. V prípade oblasti B si položte tieto otázky: Aké kroky som podnikol(a) na odstránenie tohto problému? Nakoľko boli tieto opatrenia úspešné? Ako ovplyvní moju prácu alebo život, ak neurobím zmenu?
5. V prípade oblasti C si položte tieto otázky: Prečo ma to prekvapilo? Aké predchádzajúce skúsenosti ma mohli viesť k tomu, že som na túto silnú stránku alebo talent zabudol alebo ich prehliadol? Ako môžem túto schopnosť využiť na zlepšenie svojho života?
6. V prípade oblasti D si položte tieto otázky: Aké ďalšie informácie potrebujem, aby som pochopil túto spätnú väzbu? Akú podporu, školenie alebo mentoring potrebujem, aby som sa s tým vyrovnal? Môžem túto spätnú väzbu využiť na to, aby som o sebe zistil viac? Ako rozvoj tejto vlastnosti ovplyvní iné oblasti mojej práce alebo života?

Obrázok 1

	Pozitívna	Negatívna
Očakávaná	A	B
Neočakávaná	C	D

Zhrnutie

Spätná väzba je často prvým krokom na ceste k zmene. Tieto cenné informácie môžu mať očakávaný/neočakávaný a pozitívny/negatívny rozmer. Prostredníctvom tejto aktivity sa očakáva, že jednotlivci pochopia rozdiel a dôležitosť týchto dimenzií na základe vlastných skúseností alebo skúseností svojich príbuzných.