„A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása”

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001

Kopornyik Zoltán – Krepelka Ágnes – Svelta Erzsébet

A közszolgálati mentor tevékenysége és feladatai (tréningcsomag)

Tartalom

ADATLAP 4
TRÉNING FORGATÓKÖNYV 12
Tematika 12
Forgatókönyv-vázlat 13
Részletes forgatókönyv 15
GYAKORLATOK, SZEREPLAPOK, SEGÉDLETEK 25
A TRÉNING NYITÁSA 25
A MI HÁZUNK – BEMUTATKOZÓ GYAKORLAT 27
HOZTAM – VINNÉM – NEM SZERETNÉM 29
SORBAN ÁLLÁS 31
TÁMOGATOTT BEILLESZTÉS 34
A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI PROGRAMRÓL 44
KI A MENTOR? 57
A DISC KÉRDŐÍV KITÖLTÉSE, ÉRTÉKELÉSE 59
HÁZ – FA – KUTYA 64
A DISC TIPOLÓGIA 66
PÉNZTÁRCA 70
MIVEL MOTIVÁLJAM? 75
NAPZÁRÁS 78
NAPNYITÁS 80
TÉGLA 82
A KOMMUNIKÁCIÓ ALAPJAI 85
AZ ASSZERTIVITÁS ELMÉLET 108
RAPID RANDI 115
A MENTORÁLT BESZÁMOLÓJA 117
INTERPERSZONÁLIS KÉSZSÉGEK KÉRDŐÍVE 124
MENTORI BESZÉLGETÉS A FOLYAMAT HÁROM SZAKASZÁBAN 129
TRÉNINGZÁRÁS 139
Szabadon választható és alternatív gyakorlatok 141
PÁROS BEMUTATKOZÁS – A „HÁZRAJZ” HELYETT VÁLASZTHATÓ BEMUTATKOZÓ GYAKORLAT 141
HOGYAN ILLESZKEDTEM BE? – A „SORBAN ÁLLÁS” HELYETT VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT 143
ASSZERTIVITÁS KÉRDŐÍV – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSEZRTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ 146
ASSZERTÍV HELYZETEK – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSZERTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ 156

ASSZERTÍV, AGRESSZÍV, PASSZÍV – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSZERTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ 164
DELEGÁCIÓ – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSZERTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ 168
Instrukciós lap a résztvevők számára 170
Delegálásra javasolt beosztottaim 178
Konfrontáló kérdések 179
DIASOR 186

ADATLAP

A közszolgálati mentorok felkészítése

továbbképzési program minősítéséhez

I. A képző szervezet adatai

1.1 Intézmény hivatalosan használt teljes neve: NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

1.2 Az intézmény székhely címe (irányítószám, helységnév, közterület neve, közterület jellege, házszám): 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

1.3 Intézmény telefonszáma, fax-száma, weblap címe - Telefon: 061/4329000 Fax: Weboldal: **www.uni-nke.hu**

II. A továbbképzési programra vonatkozó adatok

2.1 A továbbképzési program címe: A közszolgálati mentorok felkészítése

2.2 A továbbképzési program témacsoportja: Szakmai és kompetenciafejlesztő ismeretek

2.3 A továbbképzési program tartalmának rövid kifejtése: A továbbképzés a közszolgálati mentori programban résztvevő mentorok felkészítését célozza. A közszolgálati mentorok felkészítése blended módszertanon alapul, vagyis két napos jelenléti tréningből és e-tananyagból áll. A blended képzés révén a mentori feladatok ellátásához szükséges képességek (pl.: önismeret, kommunikáció, motiválás, konfliktuskezelés) fejlesztése történik. A képzés megvalósulása révén a mentorokban kialakul a mentoráltakkal kapcsolatos pozitív, támogató attitűd; a mentorok elsajátítják a mentori munkához nélkülözhetetlen kommunikációs technikákat; megismerik a tudásátadás legfontosabb módszereit és ezek gyakorlati alkalmazását; pontosabban látják, hogy milyen célokat szolgál a program, és saját tevékenységükkel hogyan tudnak ezeknek a céloknak az eléréséhez hozzájárulni. Mindezeknek köszönhetően a mentorok könnyebben és pozitívabb hozzáállással fogják ellátni mentori feladataikat.

2.4 A továbbképzési program célja: A képzési program a közszolgálati mentori rendszerben mentori feladatokat ellátó munkatársaknak szól. Ennek megfelelően elsődleges célja, hogy a leendő mentorok megismerjék a közszolgálati mentori program céljait, folyamatát, tapasztalatot szerezzenek a mentorálás során alkalmazható módszertani megoldások terén, és ezek segítségével képessé váljanak a mentori tevékenység hatékony ellátására.

2.5.1 Célcsoport választása: Állami tisztviselők és Közszolgálati tisztviselők (2016. évi LII. törvény 1. § szerint valamint a 2011. évi CXCIX. törvény 1. és 2. § szerint)

2.5.2 A továbbképzési program célcsoportja(i): A rendvédelem és a közigazgatás területén tevékenykedő leendő közszolgálati mentorok.

2.6 A továbbképzési program elsajátítása során megszerezhető, fejleszthető kompetenciák: Döntésképesség, Együttműködés Segítőkészség, segítő magatartás Tolerancia Kommunikációs készség Konfliktuskezelés Önállóság, Terhelhetőség Szabálytudat Teljesítményorientáció/motiváció Kapcsolattartás, - fenntartás és építés Értékelés Motiválás Érzelmi intelligencia Pszichés terhelhetőség Pedagógiai készségek, A tudásátadás képessége.

2.7 A továbbképzési programba való részvétel feltételei:

Előzetesen elvárt egyéb képzések:

Előzetesen elvárt ismeret(ek), kompetenciá(k): Legalább három éves széleskörű szakmai és szervezeti tapasztalat

Előzetesen elvárt végzettség(ek): legalább középfokú végzettség

2.8 A képzési program típusa: Blended

2.9 A továbbképzési program óraszámai a választott képzési program esetében

1 óra = 45 perc.

Jelenléti képzés elmélet óraszáma: 0 óra
Jelenléti képzés gyakorlat óraszáma: 16 óra
E-learning elmélet óraszáma: 0 óra
E-learning gyakorlat óraszáma: 5 óra
Összes óraszám: 21 óra

2.10 A továbbképzési program csoportlétszáma

Minimumlétszám: 12 fő
Maximumlétszám: 16 fő
Az ajánlott csoportlétszámtól való eltérés indokolása:-

2.11 A továbbképzési programon való részvételre vonatkozó elvárások

Részvétel követésének módja: A jelenléti képzés esetén megfigyelés és a napi jelenléti ív kitöltetése; az e-learning képzési rész esetén az e-learning tananyag teljes megtekintésének ellenőrzése informatikai alkalmazás segítségével.
A megengedett hiányzás maximum mértéke 10%.

2.12 A továbbképzési program teljesítése során alkalmazott ismeretellenőrzési és/vagy számonkérési formák:-

2.13 A továbbképzési program zárása

A zárás feltételei: az e-learning tananyag teljes megtekintése, az e-tananyag nagyobb részeit záró szimulációs feladatok megoldása, a jelenléti gyakorlati képzésen való legalább 90%-os jelenlét, és a jelenléti képzést tartó tréner „megfelelt" vagy „kiválóan megfelelt" minősítése.

A zárás módja: a képzéshez nem tartozik záró számonkérés, a képzés a zárás feltételeinek teljesítése esetén tanúsítvány kiadásával zárul.

A vizsga rendje (amennyiben releváns): nem releváns

A záró tudásszint-mérés minősítési szintjei: A képzéshez nem tartozik záró tudásszint-mérés

Minősítésekhez tartozó követelményszintek: Az aktivitás illetve a közvetített tudásanyag beépítésének mértékétől függően a képzést tartó tréner feladata, hogy minősítse a résztvevőket. A résztvevők értékelésekor az alábbi kritériumokat kell figyelembe venni: - nem megfelelt minősítés adható akkor, ha a résztvevő túllépi a megengedett hiányzást és/vagy ha a résztvevő szándékosan destruktív magatartásával kifejezetten akadályozza a csoport többi tagját a képzési célok elérésében; - megfelelt minősítéssel élhet a tréner akkor, ha a résztvevő nem lépi túl a megengedett hiányzást és személyiségéhez mérten megfelelő aktivitással, figyelemmel van jelen a tréningen; - kiválóan megfelelt minősítést abban az esetben adhat a tréner, ha a résztvevő nem lépi túl a megengedett hiányzást, a képzésen kiemelkedő aktivitással vesz részt, magatartása kifejezetten támogató, és intenzíven építi be a közvetített tudásanyagot.

Sikertelen teljesítés következménye: A zárás feltételeinek nem teljesítése esetén a képzésben résztvevő részére tanúsítvány nem állítható ki, a résztvevő saját kérésére megismételheti a képzést.

2.14 A továbbképzési program elvégzését igazoló irat: tanúsítvány
2.15 Finanszírozás típusa: KÖFOP-2.1.5
2.16 A továbbképzési program egy főre eső díja: 0 Forint/fő

III. A továbbképzési program tartalmára vonatkozó információk

3. 1 A továbbképzési program képzési egységei

Képzési egység (modul): A közszolgálati mentorok felkészítése I.

Képzési egység (modul) hossza: 5 óra

A képzési egység helye (sorszáma) a folyamatban: 1

A modulhoz tartozó résztémák

1.1 Résztéma neve: A munkahelyi beillesztés szerepe

Résztéma hossza (időtartama): 1 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 1

Képzési forma: e-learning gyakorlat

Résztéma kifejtése: A beillesztés szerepének és a mentorálás módszertanának megismerése által a résztvevő elfogadja a támogatott beillesztés előnyeit, megismeri az egyes mentori megoldások alkalmazásának lehetőségeit, képessé válik a saját szervezetében adekvátan képviselni a közszolgálati mentori program szükségességét, képes a munkahelyi beillesztés egyéni és szervezeti előnyeinek azonosítására.

Alkalmazott képzési módszer: e-tananyaggal támogatott önálló tanulás

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: a témakörhöz kapcsolódó szimulációs helyzetek értelmezése előre megadott kérdések mentén

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: e-tananyag, letölthető hallgatói szakanyag

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: e-tananyag

1.2. Résztéma neve: Közszolgálati mentori program

Résztéma hossza (időtartama): 1 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 2

Képzési forma: e-learning gyakorlat

Résztéma kifejtése: A résztvevő megismeri a közszolgálati mentori program céljait és képes ezeket a mentorálás folyamatában hitelesen képviselni. A résztvevő megismeri a mentori folyamat szakaszait és a mentori feladatokat, a résztémához kapcsolódó gyakorlatok megoldása révén fejlődik a kommunikációs, értékelő és tudásátadó képessége.

Alkalmazott képzési módszer: e-tananyaggal támogatott önálló tanulás

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: a témakörhöz kapcsolódó szimulációs helyzetek értelmezése előre megadott kérdések mentén

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: e-tananyag, letölthető hallgatói szakanyag

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: e-tananyag

1.3. Résztéma neve: A személyiség szerepe a mentorálásban

Résztéma hossza (időtartama): 1 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 3

Képzési forma: e-learning gyakorlat

Résztéma kifejtése: A résztéma gyakorlatai által a résztvevő felismeri, hogy a világot minden ember másként látja, ezért máshogy reagál ugyanarra a kommunikációra, viselkedésre, helyzetre. A résztvevő megismeri a DISC dimenzióit és személyiségtípusait, fejlődik a személyészlelési képessége, képes lesz a típusok felismerésére és beazonosítására, az eltérő személyiségű emberek igényeihez alkalmazkodni. A résztvevő felismeri a DISC szerepét, alkalmazásának lehetőségét a mentori folyamatban.

Alkalmazott képzési módszer: e-tananyaggal támogatott önálló tanulás

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: a témakörhöz kapcsolódó szimulációs helyzetek értelmezése előre megadott kérdések mentén

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: e-tananyag, letölthető hallgatói szakanyag

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: e-tananyag

1.4. Résztéma neve: Asszertív viselkedés és kommunikáció a mentori folyamatban

Résztéma hossza (időtartama): 1 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 4

Képzési forma: e-learning gyakorlat

Résztéma kifejtése: A résztvevő megismeri a kommunikáció alapmodelljét, az asszertivitás, a kommunikációs gátak és szűrők fogalmait, felismeri a kommunikáció szerepét a mentori folyamatban, a gyakorlatok által felismeri és elfogadja a partneri kommunikáció jelentőségét a mentor - mentorált kapcsolatban.

Alkalmazott képzési módszer: e-tananyaggal támogatott önálló tanulás

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: a témakörhöz kapcsolódó szimulációs helyzetek értelmezése előre megadott kérdések mentén

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: e-tananyag, letölthető hallgatói szakanyag

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: e-tananyag

1.5. Résztéma neve: Tudásátadás a mentori folyamatban

Résztéma hossza (időtartama): 1 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 5

Képzési forma: e-learning gyakorlat

Résztéma kifejtése: A résztéma során a motiváció, a tudásátadás és az értékelés témaköreivel ismerkedik meg a résztvevő. A gyakorlatok során fejlődik a motiváló, tudásátadó, visszajelző, értékelő képessége, képes lesz a mentori folyamatban a hatékony tudásátadás módszertanát alkalmazni, a mentorált tevékenységéről adekvát értékelést adni.

Alkalmazott képzési módszer: e-tananyaggal támogatott önálló tanulás

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: a témakörhöz kapcsolódó szimulációs helyzetek értelmezése előre megadott kérdések mentén

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: e-tananyag, letölthető hallgatói szakanyag

Képzési egység (modul): A közszolgálati mentorok felkészítése II.

Képzési egység (modul) hossza: 16 óra

A képzési egység helye (sorszáma) a folyamatban: 2

A modulhoz tartozó résztémák

2.1. Résztéma neve: A szervezeti beillesztés szerepe a közszolgálati mentori rendszerben

Résztéma hossza (időtartama): 5 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 1

Képzési forma: jelenléti gyakorlati

Résztéma kifejtése: A mentori felkészítő program tematikájának ismertetése, célok, elvárások megfogalmazása, melynek eredményeként a résztvevők elfogadják a tréning

együttműködési szabályait és betartják azokat a képzés folyamatában. A résztvevők elfogadják a támogatott munkahelyi beillesztés jelentőségét, és mentorként képesek ennek fontosságát képviselni saját szervezetükben. A résztvevők megismerik a közszolgálati mentori program céljait, felépítését, a mentorok helyét és szerepét, ezáltal átlátják a mentori folyamatot, és tudják, hogy mentorként milyen feladatokat kell ellátniuk a programban.

Alkalmazott képzési módszer: tréningnyitás és jégtörő tréning-gyakorlatok, csoportos bemutatkozó tréninggyakorlat, együttműködési szabályok megalkotását célzó tréninggyakorlatok, nagycsoportos probléma-megoldó feladat, kiscsoportos munka közös feldolgozással, interaktív tréneri prezentáció

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: aktív jelenlét a tréningen, részvétel a tréning-gyakorlatok megoldásában

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: szembekötők, számkártyák, PPT, laptop, projektor, FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: Kopornyik Zoltán - Krepelka Ágnes - Svelta Erzsébet: Tréningcsomag a közszolgálati mentorok felkészítéséhez című tananyagnak a résztémához kapcsolódó fejezete

2.2. Résztéma neve: Az önismeret és mások megismerésének jelentősége a mentori folyamatban

Résztéma hossza (időtartama): 3 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 2

Képzési forma: jelenléti gyakorlati

Résztéma kifejtése: DISC személyiségtipológia saját élményű megismerése, a tipológia mentori folyamatban történő alkalmazási lehetőségeinek felismerése. A résztéma elsajátításával a résztvevő képes lesz a DISC személyiségtipológia alapján a gyakorlati élethelyzetben felismerni a különböző személyiségtípusokat, a mentorálási folyamatban felismeri a mentoráltak személyiségtípusát és tevékenysége során képes ezekhez igazodni.

Alkalmazott képzési módszer: önismereti kérdőív, egyéni, páros és csoportos tréning-gyakorlatok

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: aktív jelenlét a tréningen, részvétel a tréninggyakorlatok megoldásában

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: DISC kérdőív, PPT, laptop, projektor, FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: Kopornyik Zoltán - Krepelka Ágnes - Svelta Erzsébet: Tréningcsomag a közszolgálati mentorok felkészítéséhez című tananyagnak a résztémához kapcsolódó fejezete

2.3. Résztéma neve: A mentori folyamat kommunikációs helyzetei

Résztéma hossza (időtartama): 8 óra

A résztéma helye (sorszáma) a folyamatban: 3

Képzési forma: jelenléti gyakorlati

Résztéma kifejtése: A résztvevő felismeri, hogy a hatékony kommunikáció és az adekvát visszajelzések alapvetően meghatározzák a mentori folyamat sikerét. A résztvevők képesek a mentorált számára érthető és elfogadható módon megfogalmazni üzeneteiket. A résztvevők felismerik az asszertív viselkedés előnyeit, és képesek az asszertív viselkedést megkülönböztetni az agresszívtől, a passzívtól és a manipulatívtól. A résztvevők elfogadják az asszertív viselkedés motivációs hátterét, képesek az asszertív kommunikáció módszereit alkalmazni a gyakorlatban, és a mentorálás tipikus helyzeteiben.

Alkalmazott képzési módszer: nagycsoportos szimulációs gyakorlat, csoportos, páros tréning-gyakorlat, interaktív tréneri prezentáció, nagycsoportos akváriumgyakorlat közös megbeszéléssel

Alkalmazott ismeretellenőrzési módszer: aktív jelenlét a tréningen, részvétel a tréninggyakorlatok megoldásában

Alkalmazott oktatástechnikai eszközök: szereplapok és instrukciós lapok, PPT, laptop, projektor, FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: Kopornyik Zoltán - Krepelka Ágnes - Svelta Erzsébet: Tréningcsomag a közszolgálati mentorok felkészítéséhez című tananyagnak a résztémához kapcsolódó fejezete

A témakör elsajátítását segítő tananyagrész: Kopornyik Zoltán - Krepelka Ágnes - Svelta Erzsébet: Tréningcsomag a közszolgálati mentorok felkészítéséhez című tananyagnak a résztémához kapcsolódó fejezetei

PROGRAM:	**A KÖZSZOLGÁLATI MENTOR TEVÉKENYSÉGE ÉS FELADATAI (TRÉNINGCSOMAG)**
SZERZŐ:	**KOPORNYIK ZOLTÁN - KREPELKA ÁGNES – SVELTA ERZSÉBET**
SZERKESZTETTE:	**SZAKÁCS ÉDUA**

TRÉNING FORGATÓKÖNYV

Tematika

I. nap

1. A tréning megnyitása: tréneri bemutatkozás, a program és a tréningtematika ismertetése, a csoporttagok bemutatkozása, hoztam – vinném – nem szeretném - együttműködési szabályok.
2. A szervezeti beillesztés szerepe: sorban állás, támogatott beillesztés, a közszolgálati mentori program
3. A mentori szerep tisztázása: ki a mentor
4. A mentor önismerete és mások megismerése: DISC kérdőív, ház – fa – kutya, DISC tipológia, pénztárca, mivel motiváljam
5. A nap zárása: összefoglalás, visszajelzés a napról.

II. nap

1. A nap nyitása. Jégtörés és ráhangolódás a napi munkára.
2. A kommunikáció szerepe a mentori folyamatban: tégla, a kommunikáció alapjai, Én és a Másik
3. Asszertív kommunikáció és viselkedés a mentori folyamatban: asszertivitás elmélet, asszertív kommunikációs technikák 1-2-3 (rapid randi, a mentorált beszámolója, visszajelzés az interperszonális kérdőív mentén)
4. Kommunikációs helyzetek a mentori folyamatban: tipikus helyzetek, mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában
5. A tréning zárása: a tanulságok összegzése, visszajelzés és értékelés.

Forgatókönyv-vázlat

1. **A tréning megnyitása (80 perc)**
   Bemutatkozás, célok, tematika, elvárások megfogalmazása, együttműködési megállapodás aláírása.
   - Tréneri bemutatkozás
   - A program és a tréningtematika ismertetése
   - Csoporttagok bemutatkozása
   - Hoztam, vinném, nem szeretném – együttműködési szabályok

2. **A szervezeti beillesztés szerepe (130 perc)**
   A munkahelyi beillesztés jelentőségének tudatosítása egy saját élményen alapuló gyakorlat feldolgozásával. Annak tisztázása, hogy a megfelelően felépített beillesztési program hogyan járul hozzá a szervezeti és az egyéni célok eléréséhez. A közszolgálati mentori program, és a mentorok szerepének, kompetenciáinak átfogó bemutatása.
   - Sorban állás
   - Támogatott beillesztés
   - A közszolgálati mentori program
   - Ki a mentor?

3. **A mentor önismerete és mások megismerése (140 perc)**
   A DISC kérdőív kitöltése, értékelése. A DISC tipológia alapjainak megismerése, a fő dimenziók megbeszélése.
   - A DISC kérdőív kitöltése és egyéni értékelése
   - Ház – fa - kutya
   - DISC tipológia
   - Pénztárca gyakorlat
   - Motivációs lehetőségek a típusok mentén

4. **Az első nap zárása (10 perc)**
   Összefoglalás és visszajelzés a napról
   - Összefoglalás – Mit tanultam ma?
   - Szóbeli visszajelzés

5. **A második nap nyitása (15 perc)**
   A második tréningnap bevezetése, az előző napon tanultak felidézése, jégtörés.
   - Hogy érkeztem ma?
   - Mi maradt meg bennem a tegnapi napról?
   - Mit várok a mai naptól?
   - Tematika ismertetése

6. **A kommunikáció alapjai (65 perc)**
   A kommunikáció jelentőségének tudatosítása. A kommunikáció alapfogalmainak tisztázása. A mentori folyamat jellegzetes kommunikációs helyzeteinek gyűjtése.
   - Tégla
   - A kommunikáció alapjai

7. **Asszertív kommunikáció és viselkedés a mentori folyamatban (145 perc)**
   Az asszertív kommunikáció jelentőségének szemléltetése. Az asszertív kommunikáció helyének és szerepének szemléltetése a mentor – mentorált kapcsolatban. Az asszertív kommunikáció alapvető eszközeinek elsajátítása.
   - Asszertivitás elmélete
   - Asszertív kommunikációs technikák 1. – rapid randi (aktív meghallgatás)
   - Asszertív kommunikációs technikák 2. – a mentorált beszámolója (kérdezéstechnika)
   - Asszertív kommunikációs technikák 3. – visszajelzés az interperszonális kérdőív mentén (visszajelzés)

8. **Kommunikációs helyzetek a mentori folyamatban (120 perc)**
   A mentori folyamat legjellemzőbb kommunikációs helyzeteinek kipróbálása és a szituációk közös elemzése.
   - Tipikus helyzetek
   - Felkészülés a helyzetgyakorlatokra
   - Mentori beszélgetés a folyamat három szakaszában (kapcsolatfelvevő, fejlesztő, értékelő beszélgetések)
   - Visszajelzés és önértékelés a helyzetgyakorlatokról

9. **Tréningzárás (15 perc)**
   - Tréning tanulságainak összegzése
   - Visszajelzés a tréningről
   - Minőségbiztosítási kérdőívek kitöltése

Részletes forgatókönyv

I. NAP

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
9.00-9.10	**A tréning megnyitása**	Frontális munka	**A tréneri bemutatkozás és tematikai ismertetés** - A trénerek üdvözlik a csoportot, bemutatkoznak és röviden ismertetik a program célját, menetét és a képzés tematikáját.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a trénereket, képet kapjanak a teljes képzési folyamatról, annak céljairól, és ezen belül a következő két nap tematikájáról.	
09.10-09.50	**A csoporttagok bemutatkozása**	Egyéni bemutatkozás	**A résztvevők bemutatkozása, ismerkedés**, **jégtörés** - A résztvevők egyenként bemutatkoznak a csoportnak. A bemutatkozás történhet strukturált feladattal (pl.: páros bemutatkozás, neves bemutatkozás, rajzos bemutatkozás stb.) vagy teljesen szabadon, de a mentori szereppel kapcsolatos múltra legyen valamilyen visszajelzés.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők jobban megismerjék egymást, a légkör oldottabbá váljon és csökkenjen a csoporttagok kezdeti feszültsége. Megjegyzés: a bemutatkozáshoz bármilyen, a tréner által preferált rövid gyakorlat használható.	FC tábla, FC papír, filctollak
9.50-10.20	**Hoztam – vinném – nem szeretném**	Egyéni feladat nagycsoportos megosztással	**A résztvevői elvárások tisztázása és a tréning kereteinek közös definiálása** – A résztvevők a gyakorlat során megfogalmazzák, hogy mit várnak a tréningtől, mivel tudnak hozzájárulni a program sikeréhez, és mit nem szeretnének megtapasztalni. A gyakorlat lezárásként a tréner segítségével rögzítik az együttműködési szabályokat.	A feladat célja, hogy a résztvevők lehetőséget kapjanak személyes elvárásaik megfogalmazására, majd ezek alapján a csoport a trénerrel közösen meghatározhassa a képzés kereteit.	FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
10.20-10.35	SZÜNET				
10.35-11.45	**Sorban állás**	Nagycsoportos probléma-megoldó feladat	**A munkahelyi beillesztés jelentőségének tudatosítása –** A trénerek felvezetik a gyakorlatot, majd ismertetik a megoldandó problémát. Ennek lényege, hogy a csoporttagok húznak egy számot, amely 1 és 100 közé esik. A számot nem mondhatják el senkinek. Ezután a trénerek mindenkinek bekötik a szemét, és a résztvevőknek a számaik alapján növekvő sorba kell rendeződniük, de eközben nem beszélhetnek egymással. A feladat megoldása előtt 10 percet kap a csoport arra, hogy egy stratégiát dolgozzon ki a probléma megoldására. A stratégia kidolgozása alatt három önként jelentkező kimegy a teremből. Nekik azt mondják a trénerek, hogy később lesz valamilyen feladatuk. A gyakorlat megkezdése után három-négy perccel a trénerek leállítják a munkát, és három embert kivesznek a csoportból, a helyükre pedig az addig kint várakozó résztvevőket állítják be. Ezután a csoportnak az „új emberek” bevonásával kell a feladatot megoldania. A végén a csoport közösen megbeszéli a gyakorlat tanulságait.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők saját élményt szerezzenek a csoportba való bekerülés nehézségeiről, a csoportnormák elsajátításának folyamatáról, a beillesztés támogatásának lehetőségeiről valamint az egyén és a csoport szerepéről az új tagok beillesztésében.	Szembekötök, számkártyák
11.45-12.00	**Támogatott beillesztés**	Tréneri prezentáció	**A tervszerű és támogatott munkahelyi beillesztés előnyeinek definiálása –** Az előző gyakorlat zárásként	A prezentáció célja, hogy a résztvevők azonosítsák azokat az	ppt., laptop és projektor

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
			a tréner röviden összegzi a támogatott munkahelyi beillesztés személyes és szervezeti előnyeit, valamint a leggyakrabban alkalmazott módszereit.	előnyöket, amelyeket az egyén valamint a szervezet nyerhet egy jól felépített és tudatosan működtetett beillesztési folyamattal.	
12.00-13.00	**EBÉDSZÜNET**				
13.00-13.10	**A közszolgálati mentori program**	Tréneri prezentáció	**A közszolgálati mentori program bemutatása –** A trénerek a délelőtt zárásaként röviden prezentációt tartanak a közszolgálati mentori program céljairól, szerepéről és folyamatáról.	A prezentáció célja, hogy a résztvevők átfogó képet kapjanak a mentori programról, annak céljairól és folyamatáról.	PPT., laptop és projektor
13.20 - 14.00	**Ki a mentor?**	Kiscsoportos munka közös feldolgozással	**A mentori szereppel és feladatokkal kapcsolatos alapok lerakása** - A trénerek négy csoportot alakítanak ki, majd minden csoportnak elmondják a pontos instrukciót a feladathoz. A munka során a csoportok feladata, hogy a mentori program egy-egy szakaszához kapcsolódóan (előkészítő modul, aktív beillesztés szakasza, támogató beillesztés szakasza, lezáró modul): • összegyűjtsék a mentorok feladatait; • összegyűjtsék a feladatok ellátásához szükséges mentori kompetenciákat; • meghatározzák, hogy kikkel és hogyan kell a mentoroknak együttműködniük.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők elmélyítsék a mentori folyamatról hallottakat, és ehhez kapcsolódva definiálják a mentorok feladatait, kompetenciáit és kapcsolattartási tevékenységét.	FC tábla, FC papír, filctollak, A/4-es papír

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
			A kiscsoportok prezentálják észrevételeiket, majd közösen összeállítják a mentorok feladat és kompetenciatárát.		
14.00-14.30	**DISC kérdőív**	Egyéni feladat	**A DISC kérdőív kitöltése, értékelése** – A kérdőív kitöltése és értékelése felvezeti a mentori tevékenységhez szükséges önismeret, valamint mások megismerésének témáját.	A kérdőív célja, hogy a résztvevők önismereti visszajelzést kapjanak a DISC tipológián belül saját típusukról, árnyalataikról.	DISC kérdőív, filctollak, kitűzők
14.30-15.00	**Ház – fa – kutya**	Páros gyakorlat közös feldolgozással	**A típusok működésének megélése** – A gyakorlat során a résztvevők előzetes koncepció alapján párokba rendezve egy olyan feladatot oldanak meg, mely felvezeti a dimenziók áttekintését, felszínre hozza a típusok működését a gyakorlatban.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők saját élményű tapasztalatot szerezzenek egyes DISC típusok viselkedéséről, és érzékennyé váljanak a rendszer teljes megismerésére, áttekintésére.	A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, ragasztógyurma
15.00-15.15	**SZÜNET**				
15.15-15.35	**DISC tipológia**	Tréneri prezentáció közös megbeszéléssel	**A DISC alaptípusok és a kevert típusok jellemzői** – A kérdőív eredményeinek egyéni értelmezése előtt a résztvevők megismerkednek a DISC rendszer alapvető elméleti összefüggéseivel.	Az elméleti összefoglaló célja, hogy a résztvevők megismerkedjenek a DISC tipológia elméleti alapjaival, rendszerével, a négy alapszín valamint a kevert színek jellemzőivel, és így megértsék a kérdőív eredményeit. Hosszabb	Ppt., FC tábla, FC papír, filctollak

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
				távon megalapozza a mentorált mélyebb megismerését.	
15.35-16.00	**Pénztárca**	Egyéni munka nagycsoportos visszajelzéssel	**A DISC típusok jelei hétköznapi elemekben** – A résztvevők egy egyszerű gyakorlat segítségével képet kapnak arról, milyen megfigyelhető jelekben jelentkeznek egyes DISC típusok jellemzői a mindennapi életben.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők meggyőződjenek arról, hogy a mindennapi életben nem szükséges kérdőív kitöltése a DISC típusok felismeréséhez. Segít meggyőzni a résztvevőket a rendszer gyakorlati alkalmazhatóságáról.	Színes viccek
16.00-16.30	**Mivel motiváljam?**	Kiscsoportos feladat közös megbeszéléssel	**Motivációs lehetőségek feltárása, összegyűjtése a DISC típusok mentén** - A gyakorlat során a résztvevők összegyűjtik és prezentálják az egyes színeknél alkalmazható motivációs eszközöket.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők tudatosítsák, hogy az egyes típusoknál eltérő eszközök alkalmazhatók motivációs célokra. A gyűjtés segítségével gyakorlati segítséget kapnak a mentorált pályakezdők motiválásához.	FC tábla, FC papír, filctollak
16.30-16.40	**Napzárás**	Nagycsoportos visszajelzés	**Visszajelzés a nap eseményeiről –** A résztvevők rövid, szóbeli visszajelzést adnak az első tréningnapról.	A tréningelem célja, hogy lezárja az első napot. A gyakorlat lehetőséget kínál a résztvevőknek arra, hogy megfogalmazzák a tréning menetével kapcsolatos észrevételeiket.	FC tábla, FC papír, filctollak

II. NAP

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
9.00-9.15	**Napnyitás**	Jégtörő feladat	**A nap megnyitása** - A trénerek üdvözlik a csoportot, röviden összefoglalják az előző nap eseményeit és felvezetik a napi programot. Ezután a résztvevők visszajelzést adnak arról: • mi maradt meg bennük az előző napról; • milyen hangulatban érkeztek; • mit várnak a második naptól. A reggeli nyitáshoz bármilyen – a trénerek által preferált – jégtörő feladat felhasználható.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők ráhangolódjanak a napra, tudatosítsák céljaikat és az esetleges problémák felszínre kerüljenek.	FC tábla, FC papír, filctollak
09.15-10.00	**Tégla**	Élménygyakorlat nagycsoportban	**A kommunikáció szerepének tudatosítása, a pozitív és a negatív visszajelzések hatásának szemléltetése** – A trénerek megkérnek három önként jelentkezőt, hogy néhány percre menjenek ki a teremből. Nekik csak annyit mondanak, hogy amikor visszajönnek, egy kommunikációs feladatot kell majd megoldaniuk. A teremben maradt résztvevőknek a trénerek elmondják, hogy az önkéntesek feladata egy mini prezentáció megtartása lesz a tégla alternatív felhasználási módjairól. A teremben maradt csoporttagok azt az instrukciót kapják, hogy a három prezentáció közben eltérő nonverbális jeleket küldjenek az előadást tartó társuknak. Az első körben csak pozitív, támogató visszajelzéseket adhatnak. A második körben a nemtetszésüket, a rosszallásukat és az unalmukat	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők átéljék: milyen hatást lehet elérni a kommunikáció minőségével. További cél a visszajelzés szerepének tudatosítása, és a csoport ráhangolása az asszertív kommunikáció témájára.	

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
			kifejező visszajelzéseket közvetíthetnek. A harmadik körben pedig semlegesnek kell lenniük. Ezután az önkéntesek egyenként megtartják prezentációikat (2 perc), majd a csoport megvitatja a gyakorlat tanulságait.		
10.00-10.20	**A kommunikáció alapjai**	Tréneri prezentáció	**A kommunikáció elméleti alapjai** – A gyakorlat tanulságaiból kiindulva a trénerek röviden bemutatják a kommunikáció alapmodelljét, a kommunikációs zajokat, szűrőket, gátakat, és összegzik a visszajelzés legfontosabb szabályait.	A prezentáció célja a résztvevők kommunikációs ismereteinek megalapozása illetve egy szintre hozása.	ppt., dia, laptop és projektor
10.20-10.35	SZÜNET				
10.35-11.00	**Asszertivitás elmélet**	Tréneri prezentáció	**Az asszertivitás elméleti alapjai** – A gyakorlat tanulságaiból kiindulva a trénerek röviden bemutatják az asszertivitás elméleti alapjait.	A prezentáció célja az asszertivitással kapcsolatos ismeretek megalapozása	ppt., dia, laptop és projektor
11.00-11.30	**Asszertív kommunikációs technikák 1. - Rapid randi**	Páros szituációs gyakorlat	**Az aktív meghallgatás technikájának megismerése és gyakorlása –** A résztvevők véletlenszerűen párokba rendeződnek, majd kapnak egy érdekes beszédtémát a trénertől. A párok egyik tagja két percig beszél a téma kapcsán magáról, miközben a másik fél aktív figyelemmel hallgatja őt. Két perc után szerepet cserélnek, vagyis a beszélőből figyelő, a figyelőből beszélő lesz. Ha vége a beszélgetésnek mindenki új párt keres magának, és a párok új beszédtémát kapnak. Mindezt addig ismétlik, amíg mindenki mindenkivel nem beszélgetett. A gyakorlat zárásaként a résztvevők	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megtapasztalják: milyen érzés teljes figyelemmel fordulni egy másik ember felé.	FC tábla, FC papír, filctollak

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
			beszámolnak érzéseikről, és a trénerek összegzik az aktív meghallgatás módszerét.		
11.30-12.00	**Asszertív kommunikációs technikák 2. – A mentorált beszámolója**	Nagycsoportos gyakorlat	**A kérdezéstechnika alapjainak megismerése és gyakorlása –** A trénerek felolvassák egy fiktív mentorált önértékelését. A résztvevők feladata, hogy csoportokban a mentoráltak szóló kérdéseket fogalmazzanak meg, melyek célja a helyzet mélyebb megismerése. A csoportok egyesével felolvassák a kérdéseiket, amelyeket a trénerek rendszerezve (zárt és nyitott kérdések) rögzítenek a táblán. Ezután végigbeszélik a rendszerezés szempontjait és a megbeszélik a különböző kérdéstípusok használatának lehetőségeit.	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a különböző kérdéstípusokat és azok alkalmazási lehetőségeit.	Kérdéstípusok c. melléklet
12.00 - 13.00	**EBÉDSZÜNET**				
13.00-14.00	**Asszertív kommunikációs technikák 3. – Visszajelzés az interperszonális készségek kérdőíve mentén**	Páros visszajelzés	**A visszajelzés nyújtásának és fogadásának gyakorlása**- A trénerek felidézik a hatékony visszajelzés szabályait, majd háromfős kiscsoportokat alakítanak ki. A csoportokban mindenki egy másik személyt értékel az interperszonális kérdőív szempontjai alapján. Majd a csoportok félrevonulnak és az értékelés alapján visszajelzéseket adnak egymásnak. A visszajelzés folyamata a következő:	A gyakorlat célja, hogy a résztvevők egy konkrét helyzet kapcsán gyakorolják a visszajelzést.	Interperszonális készségek kérdőíve

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
			• „A” résztvevő max. 5 percben visszajelzést ad „B” résztvevőnek, aki fogadja ezt és max. 2 percben reflektál rá. • „C” résztvevő megfigyeli a visszajelzést, és arról ad max. 1 percben visszacsatolást „A”-nak, hogy milyen volt a visszajelzése. • Ezután szerepet cserélnek. A folyamat addig tart, amíg mindenki kipróbál minden szerepet (összesen tehát 3*8 percig). A nagycsoportban a résztvevők megosztják a visszajelzéssel kapcsolatos tapasztalataikat és közösen megvitatják ezeket.		
14.00-14.30	**Tipikus helyzetek**	Kiscsoportos gyűjtés közös megosztással	**A mentori folyamat legfontosabb kommunikációs helyzeteinek és ezek jellemzőinek azonosítása –** A trénerek négy kiscsoportot alakítanak ki. A csoportok azt a feladatot kapják, hogy azonosítsák a mentori folyamat kommunikációs helyzeteit, és definiálják ezek legfontosabb jellemzőit. A gyűjtés eredményét közösen összegzik.	A feladat célja, hogy a résztvevők felismerjék a mentori folyamat kommunikációs helyzeteit és ezek jellemzőit.	FC tábla, FC papír, filctollak
14.30 - 14.45	**SZÜNET**				
14.45-16.15	**Mentori beszélgetés a**	Szituációs gyakorlat akváriumban	**A mentori folyamat egy-egy tipikus kommunikációs helyzetének lejátszása és közös elemzése** – A trénerek hat kiscsoportot alakítanak ki. Három csoport egy-egy mentor, míg három csoport egy-egy mentorált	A gyakorlat célja, a tanult kommunikációs technikák	Szereplapok

Idő	Programelem neve	Módszer	A programelem programban betöltött funkciójának pontos leírása	A gyakorlat célja	Segédlet fájlnév, oldalszám, hivatkozás
	folyamat három szakaszában		szerepét kapja meg. A szereplapok alapján a csoportok valamelyik tagjukat felkészítik az egyik mentori szituációban való részvételre. Ezután egyesével, akváriumgyakorlat formájában lejátsszák a szituációkat. Az első egy kapcsolat felvevő és orientációs beszélgetés, a második egy ismeretátadó, fejlesztő beszélgetés, a harmadik pedig egy értékelő és célkijelölő beszélgetés. A csoport tagjai megadott szempontok szerint megfigyelik a helyzeteket és visszajelzéseket adnak a szereplőknek. Végül közösen is értékelik a látottakat és leszűrik az egyes helyzetek kezelésére vonatkozó tanulságokat.	alkalmazása a mentori folyamat egy-egy tipikus szakaszában.	
16.15 - 16.30	**A tréning lezárása**	Nagycsoportos visszajelzés	**Visszajelzés a tréningről** – A csoport tagjai egyenként visszajelzést adnak a tréningről, az első napon megfogalmazott elvárásaikra és személyes céljaikra reflektálva. A résztvevők kitöltik a minőségbiztosítási lapokat. A trénerek összegzik és lezárják a tréninget.	A strukturált visszajelzés keretet ad, és lezárja a tréninget. Lehetőséget ad a résztvevőknek a visszajelzésre, és további feladataik átgondolására.	Minőségbiztosítási kérdőívek

GYAKORLATOK, SZEREPLAPOK, SEGÉDLETEK

A TRÉNING NYITÁSA

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megismerjék a trénereket, képet kapjanak a projekt céljairól és a két nap tematikájáról.

ALAPINFORMÁCIÓ

Alkalmazási terület
- **Jégtörés**

Résztvevők
A teljes csoport, közös munka

Időigény
10 perc

Eszközök
ppt, laptop és projektor

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek köszöntik a résztvevőket, röviden bemutatkoznak, majd megkérik a csoport tagjait, hogy 3-4 mondattal ők is mutatkozzanak be (a hosszabb bemutatkozás később lesz). Ezután a trénerek felvezeti a projektet, amelyhez a képzés kapcsolódik, és összegzik a következő két nap tematikáját.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek köszöntik a résztvevőket és bemutatkoznak.	2 perc
2.	A résztvevők 3-4 mondattal bemutatkoznak.	3 perc
3.	A trénerek ismertetik a kétnapos képzés céljait és tematikai egységeit.	5 perc

Tréneri információk:

- A trénerek teremtsenek kellemes, oldott hangulatot.
- A bemutatkozás elején ajánljuk fel a kölcsönös tegeződést.

A megbeszélés szempontjai:

- Kérem, hogy néhány mondattal mutassátok be magatokat! A bővebb bemutatkozásra még később lesz lehetőség!

A MI HÁZUNK – BEMUTATKOZÓ GYAKORLAT

CÉL

- A résztvevők ismerkedésének segítése.
- A tréning oldott, közvetlen hangulatának megteremtése.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Bemutatkozás, ismerkedés**
- **Jégtörés**

Résztvevők
Háromfős kiscsoportok, közös megosztással

Időigény
40 perc

Eszközök
ppt., laptop és projektor, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A résztvevők négy kis csoportba rendeződve bemutatkoznak egymásnak, majd közös és egyedi pontokat keresnek, amelyet egy ház rajzon jelenítenek meg. Ezt követően a csoportok egy-egy képviselője bemutatja a csoport tagjait és a közös és egyedi pontokat. A bemutatkozásnál a résztvevők reflektálnak arra, hogy milyen kapcsolatuk volt eddig a tréninggel és a mentorálással.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy egy sematikus házat (lásd: ppt. 4. dia) felrajzolnak a táblára, majd megkérik a résztvevőket, hogy kölcsönös szimpátia alapján rendeződjenek háromfős csoportokba. A kiscsoportok feladata az lesz, hogy a megadott szempontok alapján mutatkozzanak be egymásnak, majd rajzoljanak közösen egy hasonló házat, amelyben mindenki találja meg a saját szobáját és legyen egy közös tér is. A saját szobába a	3 perc

	résztvevők a bemutatkozásuk azon részeit tüntessék fel, amelyek csak őket jellemzik, a közös térbe pedig azok az észrevételek kerüljenek, amelyek a csoport minden tagjára érvényesek.	
2.	A kiscsoportok bemutatkoznak egymásnak, és elkészítik a saját házukat.	20 perc
3.	A kiscsoportok egyesével prezentálják a nagycsoportnak a házat. A közös részeket egy csoporttag ismerteti, míg a saját szobákról mindig az érintett csoporttag beszél.	15 perc
4.	A trénerek megköszönik a bemutatkozást, és lezárják a feladatot.	2 perc

Tréneri információk:

- Fontos, hogy a rajzon mindenkinek legyen saját „tere”, vagyis az egyéni szempontok kellő hangsúllyal jelenjenek meg.
- Lehetőleg olyan résztvevők kerüljenek egy csoportba, akik nem ismerik még egymást.
- A prezentálásnál minden csoporttag szólaljon meg.

A megbeszélés szempontjai:

- Szakmai múltam
- Amire büszke vagyok
- Amit szeretnék elérni
- A tréning műfajhoz való viszonyom
- A mentori tevékenységhez fűződő viszonyom
- Amit még itt és most elmondanék magamról…

HOZTAM – VINNÉM – NEM SZERETNÉM

CÉL

- A résztvevői elvárások, hozzájárulások és félelmek kimondatása, közössé tétele

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- Elvárások tisztázása
- Együttműködési keretek létrehozása

Résztvevők
A teljes csoport egyénileg, közös megosztással

Időigény
30 perc

Eszközök
ppt, laptop és projektor, FC tábla, FC papír, filctollak, post-it lapok

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A résztvevők egy-egy post-it lapon megfogalmazzák, hogy:

- mit várnak a tréningtől;
- mivel járulnak hozzá a képzés sikeréhez;
- és mit nem szeretnének a képzésen.

Ezt követően egyesével kijönnek a táblához, felteszik a FC-ra a post-iteket, és egy-egy mondattal meg is magyarázzák válaszukat. A végén a trénerek reflektálnak az elhangzottakra és a csoport összeszedi az együttműködési szabályokat.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a feladatot azzal, hogy a képzés sikere érdekében célszerű megfogalmazni a résztvevők elvárásait, hozzájárulásait és azokat a dolgokat, melyeket nem szeretnének megtapasztalni.	2 perc
2.	A trénerek felírják a táblára az elvárások megfogalmazásának szempontjait (Hoztam – vinném – nem szeretném), majd kiosztják a résztvevőknek a három-három post-it lapot.	1 perc
3.	A résztvevők egy-egy post-it lapra felírják az egyes szempontokkal kapcsolatos észrevételeiket.	5 perc
4.	A résztvevők a tábla megfelelő pontjára ragasztják a post-it lapjaikat, és röviden megmagyarázzák az adott szemponttal kapcsolatos válaszaikat.	10 perc
5.	A trénerek reagálnak az elhangzottakra, és ezzel kijelölik a tréning „határait”.	2 perc
6.	Az elvárásoknak megfelelően a csoport közösen megfogalmazza az együttműködés kereteit, amelyeket a trénerek az FC táblán rögzítenek is. Az együttműködési szabályok a terem egy jól látható pontján a tréning végéig kint maradnak.	10 perc

Tréneri információk:

- Fontos, hogy a tréner egyértelműen közölje: mi fér bele a tréningbe, és mi az, amit nem lehetséges megvalósítani.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen közös pontokat láttok a megfogalmazott elvárásokban?
- Mire lehet ezek alapján alapozni a közös munkát?
- Hogyan fogalmaznátok meg ezek alapján az együttműködés kereteit?

SORBAN ÁLLÁS

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők saját élményt szerezzenek a csoportba való bekerülés nehézségeiről, a csoportnormák elsajátításának folyamatáról, a beillesztés támogatásának lehetőségeiről valamint az egyén és a csoport szerepéről az új tagok beillesztésében.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Munkahelyi beillesztés szerepe**
- **A mentori szerep megalapozása**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
70 perc

Eszközök
10 db szembekötő, számkártyák 1 és 100 között, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezetik a gyakorlatot, majd ismertetik a megoldandó problémát. Ennek lényege, hogy a csoporttagok húznak egy számot, amely 1 és 100 közé esik. A számot nem mondhatják el senkinek. Ezután a trénerek mindenkinek bekötik a szemét, és a résztvevőknek a számaik alapján növekvő sorba kell rendeződniük, de eközben nem beszélhetnek egymással. A feladat megoldása előtt 10 percet kap a csoport arra, hogy egy stratégiát dolgozzon ki a probléma megoldására. A stratégia kidolgozása alatt három önként jelentkező kimegy a teremből. Nekik azt mondják a trénerek, hogy később lesz valamilyen feladatuk.

A gyakorlat megkezdése után három-négy perccel a trénerek leállítják a munkát, és három embert kivesznek a csoportból, a helyükre pedig az addig kint várakozó résztvevőket állítják be. Ezután a csoportnak az „új emberek” bevonásával kell a feladatot megoldania. A végén a csoport közösen megbeszéli a gyakorlat tanulságait.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek elmondják, hogy a következőkben egy saját élményű problémamegoldó feladatot fog a csoport megoldani.	1 perc
2.	A trénerek ismertetik az instrukciókat, amelyek a következők: a gyakorlat elején minden résztvevőnek egy kártyát kell húznia. A kártyákon egy-egy szám található. A számok egy és száz közé esnek. A kártyák kihúzása után a résztvevők szemét bekötjük, és verbálisan nem kommunikálhatnak egymással. A feladat, hogy a teremben növekvő számsorba rendeződjenek. A számok kihúzása előtt a csoportnak lehetősége van arra, hogy a megoldásra vonatkozóan koncepciót alkosson. A koncepció létrehozására 10 perc áll rendelkezésükre.	4 perc
2.	Az instrukciók ismertetése után a trénerek megkérnek három csoporttagot, hogy menjen ki a teremből. Ők nem vehetnek részt a csoport koncepciójának létrehozásában, de a trénerek előre vetítik, hogy később nekik is lesz valamilyen szerepük.	1 perc
3.	A csoport kidolgozza a megoldásra vonatkozó koncepcióját.	10 perc
4.	A csoporttagok számot húznak, majd a trénerek bekötik a szemüket.	2 perc
5.	A csoport elkezdi megoldani a feladatot. A gyakorlat megoldásának kb. felénél a trénerek megállítják a munkát, és megkérnek három csoporttagot, hogy vegyék le a szemkötőjüket, és jöjjenek ki a terem elé. Az érintettek átadják a szembekötőiket és a számaikat az addig kint várakozó társaiknak. A gyakorlat folyatódik, de úgy, hogy a kiemelt résztvevők helyére a korábban kint várakozó csoporttagok állnak.	10 perc
6.	A csoport megoldja a feladatot.	15 perc
7.	A csoporttagok beszámolnak a gyakorlat közben átélt érzéseikről, és azok változásairól.	10 perc
8.	A csoport közösen feldolgozza a gyakorlatot, megfogalmazzák a beillesztéssel kapcsolatos legfontosabb tanulságokat.	17 perc

Tréneri információk:

- A trénerek az elején kérdezzék meg, hogy van-e valakinek problémája a bekötött szemmel. Ha van ilyen a csoportban, akkor ő megfigyelő legyen.
- A trénerek figyeljenek a teremben az akadályokra. Fontos, hogy mindenki biztonságban érezze magát.
- A feladat feldolgozásakor a beillesztés szerepére és annak támogatására fókuszáljunk!

A megbeszélés szempontjai:

- Hogy éreztétek magatokat a gyakorlat közben? Hogyan változtak meg az érzéseitek, amikor új emberek léptek be a csoportba?
- Hogyan próbáltátok megoldani a helyzetet?
- Hogyan segítettétek az új belépőket?
- Újként milyen segítségre volt szükségetek, és ezt kiktől, hogyan kaptátok meg?
- Milyen tényleges élethelyzetek jutottak eszetekbe erről a szituációról?
- Voltatok-e a valóságban is hasonló helyzetben? Akkor hogyan viselkedtetek?
- Mit üzen ez a helyzet jövendő mentorként a számotokra?

TÁMOGATOTT BEILLESZTÉS

CÉL

- A prezentáció célja, hogy a résztvevők azonosítsák azokat az előnyöket, amelyeket az egyén valamint a szervezet nyerhet egy jól felépített és tudatosan működtetett beillesztési folyamattal.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Munkahelyi beillesztés**
- **Mentorálás**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
15 perc

Eszközök
ppt, laptop és projektor

Forrás

KOZÁK Anita: Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben. Doktori értekezés, Debrecen, 2014.

SZAKÁCS Gábor: Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához. Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015.

FELADAT

Általános leírás:

Az előző gyakorlat zárásként a trénerek röviden összegzik a támogatott munkahelyi beillesztés személyes és szervezeti előnyeit, valamint a leggyakrabban alkalmazott módszereit.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a prezentációt.	1 perc
2.	A mellékelt diák, a vonatkozó szakirodalom és a Tréneri információkban összegzett ismeretek segítségével a trénerek prezentálják az Általános leírásban megjelölt témaköröket.	10 perc
3.	A résztvevők kérdéseket tesznek fel az elhangzottakkal kapcsolatban.	3 perc
4.	A trénerek válaszolnak azokra a kérdésekre, amelyekkel kapcsolatban releváns információkkal rendelkeznek. Ha nem tudnak valamilyen kérdésre válaszolni, akkor azokat felírják, és a képzés után továbbítják a program fejlesztői felé.	1 perc

Tréneri információk:

- A prezentáció célja, hogy a résztvevők megértsék, miért fontos a támogatott munkahelyi beillesztés. Az alábbi mellékletben szereplő információk elsősorban a tréner felkészülését segítik.

MELLÉKLET

Támogatott munkahelyi beillesztés és mentorálás

A menedzsmenttudomány az egyén szervezethez történő alkalmazkodásának, a munkahelyi szocializációnak a kérdéskörében tárgyalja a beillesztést.[1] A szocializáció keretében beszélhetünk munkára való vagy előzetes szocializációról, és a munkavégzés során bekövetkező vagy foglalkozási szocializációról. A munkára való szocializáción mindazokat a magatartásformákat, értékeket és tudást értjük, amelyeket az egyén még a munka világába történő belépése előtt sajátít el iskolai vagy családi környezetben. Ezzel szemben a munkavégzés során végbemenő szocializáció a fiatal felnőtteket érintő, az iskolából a munkába való átmenet során bekövetkező folyamat. A két folyamat nem választható el egymástól, hiszen ezek együttesen eredményezik a szervezeti szocializációt, melynek során a szervezeti értékek, célok ismertté válnak, tisztázódik az egyén szervezetben betöltött helye, szerepe, munkaköri feladatai és az egyén integrálódik a szervezetbe.[2]
A szervezeti szocializáció tehát egy olyan tanulási folyamat, amelyben a pályakezdő – korábbi tapasztalatainak megfelelően – szervezeti értékeket adaptál, és szociális tudást szerez.
A szervezeti szocializáció az egyén oldaláról vizsgálja a folyamatot. Mi viszont a következőkben az egyén foglalkozási szocializációjának részeként, a szervezet nézőpontjából mutatjuk be a munkahelyi beillesztést. Annak érdekében ugyanis, hogy pontosan meg tudjuk határozni a mentorálás fogalmát, lényeges a hozzá kapcsolódó kategóriák (munkahelyi orientáció, beillesztés, integráció) értelmezése is.

Munkahelyi orientáció

Mielőtt részleteznénk a munkahelyi orientáció jelentését, tisztáznunk kell, hogy bár gyakorta használják ezt a kifejezést a munkahelyi beillesztés szinonimájaként, a két fogalom nem ugyanazt takarja; mind időtartamában, mind tartalmában mást jelent. A beillesztés tágabb kategória, a munkahelyi orientáció tulajdonképpen a beillesztés első lépése.

Az orientáció során a szervezet általános információt, tájékoztatást, útmutatást ad a pályakezdő számára.[3] Ez a legtöbb helyen az emberi erőforrás-gazdálkodással foglalkozó terület feladata, általában az első munkanapokon kerül erre sor (előfordulhat, hogy csak egy-két órát vesz igénybe) és szinte minden munkakör esetében ugyanaz a tartalma. A munkahelyi orientáció keretében megismertetik a pályakezdővel a szervezet stratégiai céljait, a legfontosabb, a szervezet feladatkörével összefüggő jogszabályi

[1] GULYÁS László: *Munkaerő-ellátás 1.: Toborzás és kiválasztás*. In: Gulyás László (szerk.) *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szeged, JATE Press, 2008. pp. 127-154.
[2] ANTALOVITS Miklós: *Munkaköri- és munkahelyi szocializáció*. http://bozsarcoaching.hu/wp-content/uploads/2009/07/munkahelyi_szocializacio_bme.pdf (letöltve: 2017. október 6.)
[3] RUSSO, John A.: *Onboarding – The Right Way: 13 Strategies to Greatly Accelerate New Employee Impact in your Organization.* Russo Business Consulting, USA p. 65.

előírásokat, illetve belső szervezeti szabályozókat. Információkat adnak a juttatási rendszerről, a szervezeti kultúráról, az öltözködési elvárásokról, a parkolás rendjéről, az irodai eszközök használatáról, az étkezési és higiénés lehetőségekről, illetve bemutatják a munkatársakat is.

Az orientáció három legfontosabb célja tehát:

- a helyi ismeretek megszerzése,
- a munkavégzéssel kapcsolatos elvárások átadása,
- a teljesítmény-elvárások, az ösztönzési és javadalmazási keretek tisztázása.

Munkahelyi beillesztés

Ahogyan azt korábban említettük, a beillesztés tágabb kategória, mint az orientáció. A vonatkozó szakirodalomban számos definíció létezik a beillesztéssel kapcsolatban. A legtöbben olyan folyamatként értékelik, mely támogatja az új belépő sikeres integrálódását a szervezetbe, és amely az új belépő első munkanapjától az első éves teljesítményének értékeléséig tart.[4] A beillesztés során a legfontosabb feladatok:

- a szervezeti kultúra megismertetése és annak elfogadtatása,
- a munkaköri feladatok ellátáshoz szükséges információ- és tudás átadása,
- a szervezeti networking kiépítésének elősegítése,
- a munkatársi kapcsolatok kialakítása és a csoportba való integráció támogatása.[5]

Ha a szervezetben jól működik a beillesztés, akkor az új munkatársakban hamar kialakul a szervezet iránti elkötelezettség, a szervezeti lojalitás. Ehhez szükséges, hogy érzékeltessük a pályakezdővel, hogy azért őt választottuk, mert jól illeszkedik a szervezetbe, az adott munkakörbe. Ha a pályakezdő – köszönhetően a jól működő beillesztési folyamatnak – jól érzi magát, kialakul benne a komfortérzet, akkor az erősíti mind az egyéni, mind a szervezeti teljesítményt és csökkenti az elvándorlást.

Munkahelyi integráció

A munkahelyi integráció a beillesztés egy speciális területe. Az angolszász szakirodalmi értelmezés szerint a munkahelyi integráció a befogadó munkahelyhez kapcsolódik, diverz[6] munkahelyi légkörbe történő beillesztést jelent.

Mentorálás

A pályakezdő munkahelyi beillesztését több szereplő is segít(het)i. Segít(het)ik őt a vezetők, az emberi erőforrás-gazdálkodási egység munkatársai, a saját kollégái és a

[4] KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben.* Doktori értekezés, Debrecen, 2014. pp. 16-17.
[5] KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben.* Doktori értekezés, Debrecen, 2014. p. 17.
[6] Az angol „diversity" szó azt a jelenséget jelöli, amit „sokszínűségnek, sokféleségnek" hívunk: azt a tényt, hogy az emberek sok tulajdonságuk tekintetében eltérnek egymástól. A diverzitásnak számos értelmezése létezik. Leggyakrabban a férfiak és nők csoportjának különbözőségét, illetve a fogyatékkal élők csoportját értik a sokféleség alatt. A sokszínűség típusainak körébe azonban beletartozik a generációs sokszínűség, az etnikai-kulturális-vallási sokszínűség, vagy a szexuális orientáció szerinti sokszínűség is. (SZINTAY István: *The Changing Tendencies of Economic Organizations, where are the Borders?*, „Club of Economics in Miskolc" TMP Vol. 2., 2004, p. 54. alapján)

mentor. A beillesztés támogatásának egyik legfontosabb eleme, eszköze tehát a mentorálás.

A szakirodalomban számos definíció létezik a pályakezdők mentorálásának meghatározására. Az egyik legismertebb Rhodes megfogalmazása, mely szerint a szó: *„a humán szolgáltatások terén alkalmazott elnevezés, mely egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, mely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődése növekedése érdekében.”*[7]

Kram – sok más szerző értelmezéséhez hasonlóan – a mentorálást olyan tevékenységnek tekintette, amelybe beletartozik a tanítás, a pártfogás, a támogatás, amelyet egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára.[8]

Természetesen még számos definíciót idézhetnénk, de fontosabbnak tartjuk azt, hogy a mentorálásra vonatkozó szakirodalmi értelmezések közös elemeit foglaljuk össze:

- a mentorálás egyfajta támogatás, melyben párhuzamosan valósul meg a karrierfejlesztés és a pszichológiai segítségnyújtás, a személyiségfejlesztés,
- a hangsúly a gondoskodáson, a nevelésen és a tudás átadásán van,
- a mentor és a mentorált kapcsolata inkább személyes, bizalomra épülő, kölcsönös elköteleződéssel jár,
- kölcsönös előnyöket jelent mindkét fél számára,
- kapcsolatukban a mentor egy adott szakterületen tapasztaltabb vagy nagyobb életbölcsességgel rendelkezik.

A mentorálás eredete

A mentorálás gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Az első írásos emlékek a mentorokról és mentoráltakról már több ezer évesek. A legtöbb angol nyelvű, a témában írt irodalom szerint a mentor szó Homérosz Odüsszeiájának egyik szereplőjétől, Mentortól ered. Odüsszeusz a trójai háborúba indulva, gyermekét, Telemakhoszt barátjának, Mentornak a pártfogására bízta. A történet szerint a későbbiekben Mentor alakját egyébként Pallas Athéné istennő is magára ölti, hogy az apai útmutatás nélkül maradt ifjú útját egyengesse.[9]

A homéroszi történet a mentor három fő szerepét jeleníti meg:

- a mentor, mint oktató, tanító, aki a legfontosabb ismereteket, így a retorikát, a logikát, a történelmet, a matematikát oktatja az ifjú számára,
- a mentor a mentoráltat bölcseletre tanítja,

[7] RHODES, J. E.: *Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today`s Youth.* Harvard University Press, Cambridge, MA, 2002, p. 3.
[8] KRAM, K.: *Mentoring at Work.* Foresman, Boston, Scott, 1985., idézi BENCSIK Andrea – JUHÁSZ TÍMEA: *A mentori gyakorlat elmélete.* In: VILMÁNYI Márton – KAZÁR Klára (szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban.* SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017. p. 380.
[9] SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 8.

- a mentor és a mentorált kapcsolata alapvetően a pártfogásról, a gondoskodásról és a nevelésről szó, így Odüsszeusz is elvárja Mentortól, hogy a fiával szülő-gyermek viszonyban legyen, segítse személyiségfejlődését.[10]

Fentieket figyelembe véve tehát a mentor szó egy pártfogó, tanító személyt jelent, aki bölcsességével és tudásával támogatja pártfogoltját a tudás megszerzésében.[11]

Mentorálás munkahelyi környezetben – mentoring programok

Sokféle szervezet és szervezeti gyakorlat keretében működhet a mentorálás. Az angolszász „mentoring" kifejezés a mentorálás egy jól behatárolható típusára, a munkahelyi mentorálásra vonatkozik, melynek általános ismérvei a következők:

- formális, azaz szervezett keretek közt valósul meg;
- szervezethez kötött;
- határozott idejű;
- célcsoportját a szervezet munkatársai képezik;
- szakmai fejlesztésre irányul.[12]

A munkahelyi mentorálás formális kereteit a mentoring programok képezik, melyek projektjelleggel működnek, azaz, meghatározott résztvevőkkel, céllal és időtartamban kerülnek megvalósításra. A programok közös ismérve, hogy többnyire írott formában jelennek meg és jól elhatárolhatóak bennük az elvárások és a felelősségi körök, a mentor és a mentorált jogai és kötelezettségei, valamint a program szervezeti és időbeli keretei.

A munkáltatók eltérő jellegéből adódóan sokféle mentoring programmal találkozhatunk. A számtalan munkahelyi mentoring program alapvetően az alábbi három célkitűzés egyikére irányul[13]:

- karriertámogatás;
- ismeretek átadása (elsősorban szakmai ismereteké, a hatékony feladatvégzés érdekében);
- szervezeti beilleszkedés segítése.

Mivel a módszertan a közszolgálatba újonnan belépők mentorálására fókuszál, a munkahelyi mentorálás gyakorlatában a mentoring programok első számú feladata a szervezeti beilleszkedés segítése. Nagyon fontos a közigazgatásra és a rendészetre jellemző kulturális értékek, intézményi jegyek (szervezeti szokások), viselkedési és megnyilvánulási módok (példamutatás) megismertetése, a munkatársi kapcsolatok

[10] MOBERG, D. J. – VELASQUEZ, M.: *The Ethics of Mentoring*. Business Ethics Quarterly, 14(1), 2004. pp. 95–122.
[11] KOVÁCS Krisztina: *Mentori kompetenciák, szerepek, tevékenységek egy vizsgálat tükrében*. In: Arató Ferenc (szerk.): *Horizontok II. – A pedagógusképzés reformjának folytatása.* Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Neveléstudományi Intézet, Pécs, 2015. p. 89.
[12] SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 10.
[13] NEMESKÉRI Gyula – PATAKI Csilla: *A mentor feladatai – Módszertani füzet*. Ergofit Tanácsadó és Továbbképző Kft., Budapest, 2003. pp. 4-7.

építésének támogatása, hiszen a mentoráltnak meg kell értenie, hogyan működik a közszolgálat, ahhoz, hogy hatékony munkaerő legyen.

A leggyakrabban alkalmazott mentoring programtípusok

A mentorálás informális, azaz természetes, illetve formális, szervezett keretek között történhet. Informális mentorálás egy fiatal és egy felnőtt (nem szülő) között spontán módon alakul ki, kapcsolatuk a személyiségfejlődés pozitív irányú befolyásolását teszi lehetővé. A formális mentoráláson belül a következő formák különböztethetők meg[14]:

- tradicionális mentorálás;
- kortárs mentorálás;
- csoportos mentorálás;
- e-mentorálás.

Tradicionális mentoring

A klasszikus mentorálás során egy tapasztaltabb, idősebb, szakmailag nagy tudású mentor osztja meg az ismereteit, a tudását, a tapasztalatát egy kevésbé jártas, fiatalabb kollégával, akinek nemcsak oktatója, de tanítója és pártfogója is egyben a mentor.

A tradicionális mentorálás előnyei:

- szemtől szembeni, közvetlen és intenzív kapcsolatot tesz lehetővé, ezáltal erősíti a bizalom kialakulását,
- mivel egy mentor és egy mentorált vesz részt benne, sokkal inkább egyénre szabott, célzott (a mentor figyelemmel tud lenni a mentorált egyéni szakmai fejlődési szintjére, az egyéni kompetenciákra),
- egy idősebb, több élet- és szakmai tapasztalattal rendelkező mentor nagyobb tekintéllyel rendelkezik, hitelesebb példa lehet,
- a mentor életkorából és gyakorlati tapasztalatából adódóan széles kapcsolati hálóval bír, mely a mentorált kapcsolatrendszerét is segítheti,
- a mentorok olyan meglátásokat, tanácsokat vagy javaslatokat adhatnak, amiket a fiatalok lehet, hogy figyelmen kívül hagynának, ha azok egy korban hozzájuk közelebb állótól származnának.

A tradicionális mentorálás veszélyei:

- a generációs és szakmai szakadékból konfliktusok keletkezhetnek, esetleg a mentorált alárendeltnek érezheti magát,
- ha nem megfelelő a kiválasztás és nem alkalmas a feladatra a mentor, akkor a mentorált beillesztése nem jár sikerrel,

[14] SIPE, C. L.: *Toward a typology of mentoring.* In: DUBOIS, D. L. – KARCHER, M. J. (szerk.): *Handbook of youth mentoring.* Sage Publications, London, 2005. pp. 65–80.

- ezek a tapasztalt kollégák a kulcsemberek egy-egy szervezeti egységben, mentori feladataik többletterhelést okoznak nekik,
- más jelentős szakmai feladataikból adódóan időhiányba kerülhetnek, nem tudnak olyan intenzív kapcsolatot tartani a mentorálttal, nem tudnak kellőképpen odafigyelni rá.

Kortárs mentoring (peer-mentoring)

A mentoring programok résztvevőinek életkor szerinti csoportosításában speciális esetnek számít a peer-mentoring, mely tartalmát tekintve „kortársmentorálás”-nak fordítható. A módszer lényege, hogy mentor és mentorált közel azonos életkori csoportból kerül kiválasztásra.[15]

A kortárs mentorálás előnyei:

- kiküszöbölhető a felek közti generációs és szakmai szakadékból eredő konfliktus,
- közel azonos életszakaszban vannak, ez hozzájárul a mentorálás alapját adó bizalmi kapcsolat gyorsabb kifejlődéséhez,
- a mentorált kisebb eséllyel érzi magát alárendelt helyzetben, ezért nyitottá válik, könnyebben alakul ki nála a kezdeményezőképesség,
- a mentor kevésbé hajlamos felvenni az oktató szerepét, ezért a tudásátadás is fesztelenebb keretek közt fog zajlani,
- a felek kölcsönös megértése kerül előtérbe.

A kortárs mentorálás nehézségei:

- ha nem megfelelő a kiválasztás és nem alkalmas a feladatra a mentor, akkor a mentorált beillesztése nem járhat sikerrel,
- korából, szervezetben eltöltött gyakorlatából kiindulva nem biztos, hogy megfelelően kiépített kapcsolati hálóval rendelkezik a mentor,
- ha a mentor nem rendelkezik az ő speciális helyzetéhez kapcsolódó adekvát tapasztalatokkal, ez alapjaiban rendítheti meg a mentori kapcsolat sikerességét, hiszen éppen a kritikus hozzáadott érték nem lesz jelen a folyamatban,
- ha túlzottan fesztelen a keret, bizalmi a légkör, elveszhet a mentori szerep (tanító, oktató, nevelő, pártfogó, példa), esetleg felcserélődhetnek a szerepek.

[15] SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 32.

Csoportos mentoring (team-mentoring)

A team-mentoring lényege, hogy adott programon belül egy mentor több mentorált mentorálását látja el párhuzamosan. A megoldás mögött elsősorban szervezési és koordinációs, másodsorban költséghatékonysági tényezők állnak.[16]

A csoportos mentorálás előnyei:

- egyszerűbbé teszi a programszervezést, ami érinti a kiválasztást, a képzést, valamint a kapcsolattartást is,
- hatékonysági szempontból akkor van jelentősége, ha több a pályakezdő, akinek mentorra lenne szüksége, mint a feladatra alkalmas mentor, vagy a mentorok anyagi juttatásban részesülnek,
- a mentoráltak nem csupán a mentorral, de a csoporttársaikkal kialakított kapcsolatból is előnyt kovácsolnak,
- a csoportban létrejövő érzelmi kapcsolatok következtében esély nyílik, hogy a pályakezdők kötődési potenciálja változzon,
- a csoportos mentorálás különösen hasznos lehet a társas folyamatokban, és a csoport biztonságos környezetet teremt, növeli az intimitás, a kommunikáció és a bizalom szintjét.[17]

A csoportos mentorálás veszélyei:

- amennyiben nem jól sikerül a mentor kiválasztása, az nem csak egy, hanem egyszerre több mentorált számára okoz hátrányt,
- a négyszemközti mentori kapcsolatban a mentorok és a mentoráltak sokkal inkább közelinek érezhetik egymást, mint a csoportos mentorálásnál,
- a csoporttagok szakértelme, hozzáértése erősen különbözhet, ezért a mentor óhatatlanul abba a hibába eshet, hogy egyeseket előnyben részesít a többiekkel szemben,
- eközben a másik oldalon a mentorált úgy érezheti, hogy a közös tanulási folyamat kevésbé személyre szabott,
- a csoport homogén jellege és a választott módszer is erősen befolyásolja a csoportos mentorálás hatékonyságát,
- a csoportösszetétel esetében kiemelendő, hogy minél sokszínűbb a csoport, annál nehezebb a mentor–mentorált csoport közötti összhang és bizalom megteremtése, amely fokozottan fókuszba helyezi a mentor személyiségének érettségét és szakmai képzettségét.[18]

[16] Uo. p. 41.
[17] NAGY Tamás: *A csoportos mentorálás*. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014. p. 150.
[18] Uo. p. 151.

E-mentoring

A mentorálás egyik leggyorsabban terjedő formája az e-mentorálás, amit távmentorálásnak, telementorálásnak, online mentorálásnak és virtuális mentorálásnak is szoktak nevezni.[19]
Lényege, hogy a mentor és mentorált közti tudásátadás nem személyes találkozás formájában valósul meg, hanem az internet különböző csatornáin keresztül. Klasszikus esetben ez az e-mailt jelentheti, de az utóbbi években a lehetőségek tárháza ugrásszerűen bővült, többek közt a chat, a video telefonálás, valamint a közösségi hálózatok elterjedésével.[20]

Az e-mentoringban rejlő lehetőségek:

- nem ismer földrajzi határokat,
- kutatások kimutatták, hogy az online tanulási fórum erősíti az önálló tanulást, és nagyobb szabadságot, rugalmasságot ad,
- kiküszöböli az időegyeztetés problémáját, mivel bármikor lehet e-mailt küldeni és olvasni,
- kevés szabadidővel rendelkező mentorok is be tudnak kapcsolódni,
- a kommunikáció teljes anyaga archiválódik, ami a mentorált és a mentoráló kapcsolat értékeléséhez komoly adatokat szolgáltat,
- az információ jól nyomon követhető,
- azonnali lehetőséget kínál a világhálón fellelhető bármilyen tudáshoz való hozzáféréshez,
- egy folyamatban lévő szemtől szemben mentoráló kapcsolat kiegészítése is lehet.

Az e-mentoring veszélyei:

- magától értendő, hogy vannak olyan területek, ahol nem lehet e-mentorálással segíteni,
- kevésbé tud a hagyományos mentorálásra oly jellemző személyes, bizalmi kapcsolat, barátság kialakulni,
- ez e-mailes szövegek könnyebben félreérthetőek, mivel nem támasztják alá nonverbális kommunikációs elemek

[19] GEFFERTH Éva: *E-mentorálás*. In: DÁVID Mária – GEFFERTH Éva – NAGY Tamás – TAMÁS Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest, 2014. pp. 153-155.
[20] SZAKÁCS Gábor: *Koncepció a magyar közszolgálat mentori rendszerének kialakításához.* Humán Horizont Minőségi Fejlesztő és Szolgáltató Kft., Budapest, 2015. p. 43.

A KÖZSZOLGÁLATI MENTORI PROGRAMRÓL

CÉL

- A prezentáció célja, hogy a résztvevők átfogó képet kapjanak a mentori programról, annak céljairól és folyamatáról.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Programismertetés**
- **A mentori rendszer céljai, alapelvei, folyamata**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
10 perc

Eszközök
ppt, laptop és projektor

Forrás
Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek prezentálják a közszolgálati mentori program hátterével, céljaival és megoldásaival kapcsolatos legfontosabb ismereteket. A prezentáció az alábbi témakörökre terjed ki:

- A mentori program céljai és alapelvei
- A mentori pilot program
- A mentori program folyamatának áttekintése

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a prezentációt.	1 perc
2.	A mellékelt diák és információk, valamint a „Módszertan a mentori rendszer bevezetéséhez” című háttéranyag segítségével a trénerek prezentálják az Általános leírás:ban megjelölt témaköröket.	7 perc
3.	A résztvevők kérdéseket tesznek fel az elhangzottakkal kapcsolatban.	1 perc
4.	A trénerek válaszolnak azokra a kérdésekre, amelyekkel kapcsolatban releváns információkkal rendelkeznek. Ha nem tudnak valamilyen kérdésre válaszolni, akkor azokat továbbítják a program fejlesztői felé.	1 perc

Tréneri információk:

- A mellékletben található információk elsősorban a trénerek felkészülését segítik.

MELLÉKLET

A közszolgálati mentori rendszer bevezetésének általános céljai és ezek stratégiai illeszkedése

A tájékoztatóban bemutatandó alprojekt a KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001 azonosítószámú, „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai támogatása” című projekt részét képezi, melynek célja, hogy a felkészült személyi állomány utánpótlásának tervszerű és kiszámítható biztosítása érdekében, a közszolgálati életpályamodell elemeihez igazítottan segítse a fentiekben vázolt stratégiai alapú integrált emberierőforrás-gazdálkodás bevezetését. A projekten belül a mentori rendszer létrehozása a közszolgálatban – ezen belül is a közigazgatásban illetve a rendvédelemben – elhelyezkedő pályakezdők munkahelyi beillesztésének valamint szervezeti szocializációjának segítését, karriertámogatását, és ezzel együtt a szervezeti tudástranszfer, valamint a fluktuáció csökkentésének biztosítását szolgálja. Mindezek a célok összhangban állnak a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégiával (2014-2020), amely kimondja, hogy a közigazgatásban és a rendvédelemben egyaránt szükség van felkészült, elhivatott munkatársakra, éppen ezért kiemelten fontos az utánpótlás biztosításának kérdése, a megfelelő embereknek a közszolgálati életpályára állítása és a professzionális munkaerő megtartása.[21]

Az alprojekt céljait és ezek illeszkedését más stratégiai célokhoz az alábbi ábra foglalja össze:

[21] MINISZTERELNÖKSÉG: *Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Stratégia (2014-2020)*. Budapest, 2015. p. 67. http://www.kormany.hu/download/8/42/40000/K%C3%B6zigazgat%C3%A1s_feljeszt%C3%A9si_strat%C3%A9gia_.pdf (letöltve: 2017. szeptember 30.)

A mentori rendszer megvalósításának közvetlen céljai

A közszolgálati mentori program célkitűzéseit, a mentori rendszer létrehozását megalapozó igényfelmérő kutatás eredménye szerint, a követezőképpen határozhatjuk meg:

- a pályakezdők szakmai fejlesztése és szakmai elkötelezettségük erősítése;
- a pályakezdők munkahelyi integrációjának, beilleszkedésének elősegítése;
- a pályakezdők karriertámogatása.

A program hármas célrendszerét és a célok közötti hierarchiát az alábbi ábra szemlélteti.

A mentori rendszer alapelvei

A mentori rendszer elemeinek (pl.: mentorálás folyamata, mentorok feladatai, mentorok kiválasztása és képzése, monitoring stb.) kialakításakor öt alapelvet vettünk figyelembe, amelyek az igényfelmérő kutatás eredményeiből kristályosodtak ki. Ezek az elvek adják a gyakorlatban megvalósuló módszer elvi hátterét. A következő részben az alapelveket mutatjuk be.

Keretprogram jellegű működés

Az igényfelmérő kutatás egyik legfontosabb tanulsága az volt, hogy a szervezetek egy olyan félig centralizált programot fogadnának szívesen, amelyben a közös alapvetéseket és feltételeket egy központi koordináló szerv biztosítja, de a szervezetek viszonylag nagy önállóságot élveznek egyéni igényeik, lehetőségeik vagy a már meglévő mentori gyakorlatuk megvalósításában. Ez a mentori program egyik legfontosabb alapelve. A

keretprogram jellegű működés a gyakorlatban tehát azt jelenti, hogy a rendszer bizonyos elemei kötelezően érvényesek minden csatakozó szervre, ám egyes területeken a szervezetek rugalmasan alkalmazhatják saját elképzeléseiket.

A jó gyakorlatok beépítése

A kutatási munka során elszórtan bár, de számos szervezet esetében felszínre kerültek jó mentori gyakorlatok, illetve – véleményünk szerint – követendő alapvetések. Ezen túlmenően nem szabad megfeledkeznünk a meglévő közszolgálati ösztöndíjprogramok kitűnő eredményeiről, amelyeken belül szintén fundamentális elemként jelenik meg a résztvevők mentorálása. Alapelvető célként határoztuk meg a meglévő mentori jó – és a közszolgálat egészére kiterjeszthető – gyakorlatok beépítését, elkerülve ezáltal azt a sajnálatos eshetőséget, hogy „a fürdővízzel együtt kiöntsük a gyereket” is – ahogy a mondás tartja.

A megfelelő embert a megfelelő feladatra

Egy mentori rendszer sikere ugyanakkor nem kizárólag a kialakított módszertanon múlik. Legalább ilyen fontos sikerfaktor az emberi tényező, azaz a mentor és a mentorált személye. Lehet bármilyen jól szervezett és szabályozott egy program, ha a résztvevők nem alkalmasak a betöltött szerepük hatékony ellátására, ezért fontosnak tartjuk a mentorok kiválasztását és képzését.

Szervezeti adminisztratív terhek minimalizálása

A kutatási eredmények alapján egyértelműen kirajzolódott a résztvevők azon akarata, hogy az új mentori rendszer bevezetésével ne növekedjenek érdemben a szervezetek bürokratikus munkaterhei. A válaszadók egyértelmű akarata volt, hogy a rendszer érdemi, és ne adminisztratív módon járuljon hozzá az emberierőforrás-fejlesztéséhez. Úgy hisszük, hogy ez egyrészt jogos elvárás, másrészt a mentori rendszer sikerességének és beválásának is kulcsa. Ennek megfelelően a mentori módszertan megalkotásakor elsődleges szempont volt, hogy a szervezeti oldalról leginkább érintett két csoport, a mentorok, valamint az emberierőforrás-gazdálkodással foglalkozó szervezeti egység munkatársai csak akkora adminisztratív terhelést kapjanak, amennyi feltétlenül szükséges. Ezért a mentori folyamathoz kapcsolódó dokumentációt igyekeztünk minimalizálni. A legtöbb esetben félig strukturált értékelő lapokkal, skálákkal, kérdőívekkel dolgozunk (lásd: melléklet), amelyeket a mentorok könnyen ki tudnak tölteni, a HR munkatársak pedig viszonylag egyszerűen fel tudnak dolgozni.

Mentorok teljesítményarányos kompenzálása

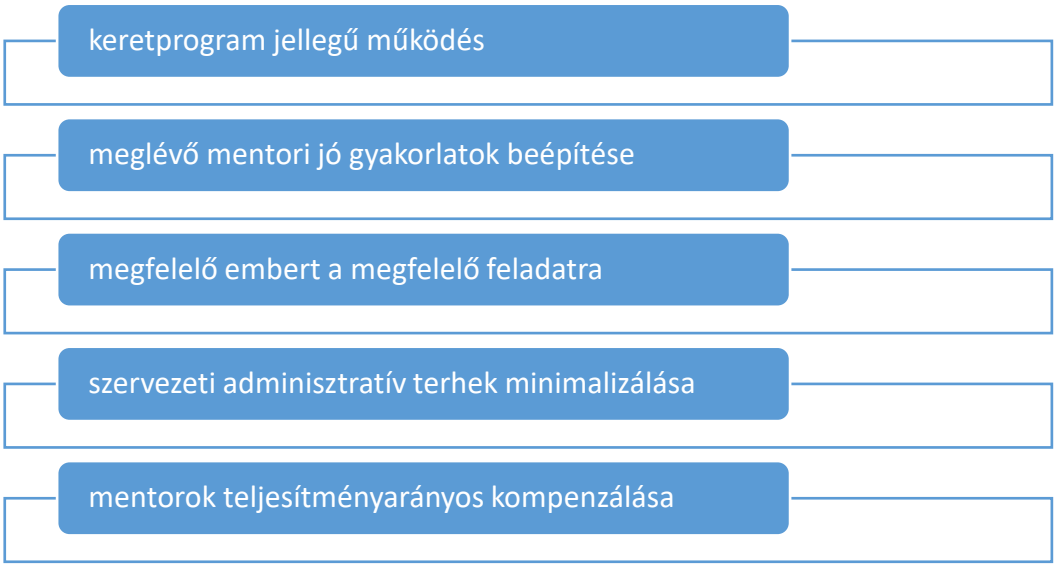
A mentori rendszer számos alapelve említi a mentorok kötelezettségeit. Ahhoz, hogy valaki bekerülhessen a programba és mentorrá válhasson, többlépcsős kiválasztási és felkészítési folyamaton kell átesnie. Ezt követően a mentorálás alatt elvárt a mentoroktól a folyamatos aktív részvétel és odafigyelés, mindez annak szem előtt tartásával, hogy a mentorálás nem akadályozhatja a munkaköri feladatok ellátását, ergo feltételezi valamilyen mértékben a normál munkarenden felüli munkavégzést is. Mindezek alapján úgy gondoljuk, hogy a mentori szerepre elsődlegesen olyan munkatársak fognak jelentkezni, akik belülről fakadóan motiváltak egy ilyen feladat elvégzésére. Ezt a fajta motivációt hívhatjuk motiváció 3.0-nak, amely típusú motiváció elengedhetetlen a magasabb kognitív képességeket és összetettebb gondolkodást igénylő feladatok ellátásban, mint amilyen a mentorálás is.[22] Természetesen nem feledkezhetünk meg a motiváció kezdetlegesebb szintjéről sem (az előbbi gondolatsort követve a motiváció 2.0-ról), amely a klasszikusnak tekinthető jutalom/büntetés kérdéskörére épül. Várhatóan lesznek olyan mentor jelentkezők is, akiket elsődlegesen nem az elvégzendő feladat, hanem a plusz juttatás lehetősége vezérel majd. Esetükben fontos a felkészítés ideje alatt tudatosítani, hogy a rájuk váró feladatok mennyisége, továbbá a mentorálással együtt járó személyes felelősségük összességében a plusz juttatás mértékében nem tud manifesztálódni, így a feladatteljesítés iránti belső elkötelezettség nélkül kényelmetlenül érezhetik magukat a mentori szerepben.

A fenti gondolatmenet alapján a mentori juttatást nem is nevezhetjük motivációs eszköznek, arra inkább kompenzációs elemként tekintünk. A kompenzáció elsődleges célja a mentorok felé a befektetett többlettanulás, felkészülés, felelősségvállalás, a szervezeti kultúra fejlesztése és munkájuk ellentételezése. A kompenzációs elemek sajnos hagyományosan Achilles saroknak számítanak a közszolgálatban. Amennyiben összehasonlítjuk például a közszolgálati tisztviselők elégedettség és elkötelezettség mérésének 2008-as és 2013-as eredményeit, akkor azt láthatjuk, hogy amíg a tisztviselők elkötelezettsége és elégedettsége a vizsgált időszakban jelentősen – több mint 20%-kal – nőtt, addig a fizetésekkel és juttatásokkal kapcsolatos megelégedettségük gyakorlatilag semmit sem javult.[23] Fontos tehát, hogy a mentori díjazás mértéke elérjen egy olyan szintet, amelyet az érintett mentorok méltányosnak érezhetnek. Ennek javasolt összege az egy éves mentorálási időszak alatt bruttó 500.000 forint, amely összeg negyedéves bontásban kerülhet kiutalásra.
Többek között a megélhetési mentorálás elkerülése érdekében ajánlott, hogy egy mentor csak egy mentorálttal foglalkozzon. Ezt elősegítheti, hogy a mentori juttatás megállapításánál az esetlegesen egy időben vállalt második mentorált vonatkozásában alacsonyabb összegű juttatást lehet csak megállapítani, illetve kettő-háromnál több

[22] Daniel H. Pink: Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp. HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010. pp. 42-47.
[23] Szabó Szilvia (szerk.), Szakács Gábor (szerk.): Közszolgálati stratégiai emberierőforrás-menedzsment. NKE Szolgáltató Nonprofit Kft., Budapest, 2016., pp. 264-265.

mentorált esetében további mentori juttatás nem állapítható meg. Szintén a mentori tevékenység színvonalát és a szervezetfejlesztésre gyakorolt pozitív hatását szolgálja a mentorok teljesítményarányos díjazása. Ennek értelmében csak az a mentor számíthat a megállapított mentori díjazás teljes összegére, aki a mentori program folyamatában szereplő valamennyi kötelező és ajánlott modult teljesíti. Részteljesítés esetén arányos díjazás jár.

Összefoglalásul tehát a mentori program koncepciója öt alapelvre épül, ahogy azt az alábbi ábra is szemlélteti.



A mentori rendszer célcsoportja

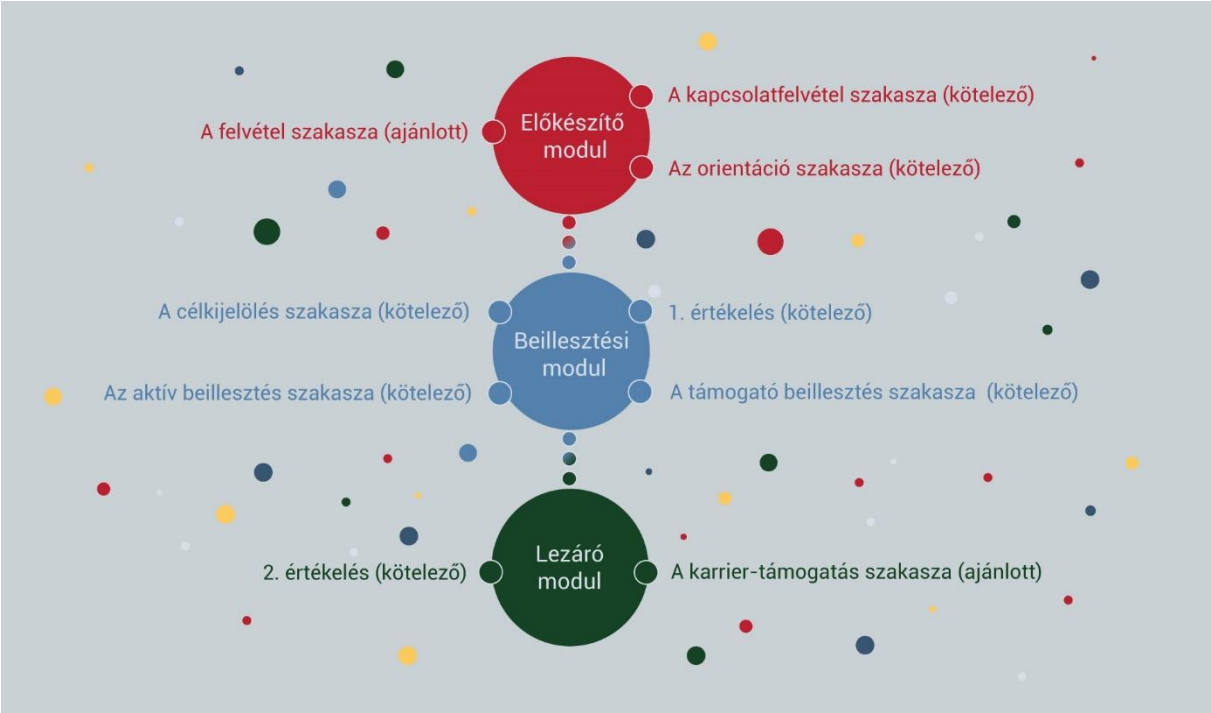
A mentori rendszer a közigazgatás, az önkormányzati igazgatás és a rendvédelem területén elhelyezkedő különböző állományviszonyú – hivatásos, kormánytisztviselő, köztisztviselő, állami tisztviselő – pályakezdőkre terjed ki. A pályakezdő fogalmát szűken és tágan is értelmezhetjük.

- A **szűk értelmezés** alapján azokat az új szervezeti belépőket tekinthetjük pályakezdőknek, akik maximum három év munkatapasztalattal rendelkeznek.
- A **tág értelmezés** szerint viszont pályakezdőnek minősülhetnek azok az új szervezeti belépők is, akik több, mint három év munkatapasztalattal rendelkeznek, ám azt a közszolgálaton kívül szerezték.

A mentori rendszert megalapozó igényfelmérő kutatás eredménye szerint célszerű inkább a tágabb értelmezést alkalmazni, vagyis javaslatunk szerint minden olyan új szervezeti belépő lehet mentorált, aki – életkorától és munkatapasztalatától függetlenül – először helyezkedik el a közszolgálatban.

A mentori program folyamata

A következő részben bemutatjuk a javasolt mentori program teljes folyamatát. A folyamatban külön jelezzük azokat a szakaszokat és feladatokat, amelyek elvégzése ajánlott a program sikerének biztosítása érdekében, illetve azokat a szakaszokat és feladatokat, amelyek kötelezően elvégzendőek. Ezen túlmenően javaslatot teszünk az egyes szakaszok időbeli keretére, illetve a feladatellátásba bevonandó személyek körére is. Felhívjuk a figyelmet arra, hogy bár a felvázolt mentori program a pályakezdők beillesztésének támogatását hivatott elősegíteni, ugyanakkor néhány – elsődlegesen ajánlott – elem esetében túlmutat ezen, és átível egyéb emberierőforrás-gazdálkodási célok elérésének támogatása felé, mint például szervezetfejlesztés, munkakörelemzés, teljesítménymenedzsment, karriertervezés stb.



A következőkben részletesen bemutatjuk a mentori program folyamatait, a folyamatokban meghatározott célokat, ezek időtartamát, a célokhoz kapcsolódó mentori feladatokat, valamint a célok eléréséhez segítséget nyújtó bevonandó személyek körét. A táblázatban az ajánlott időtartamok számos esetben tól-ig vannak meghatározva. Ebben az esetben szerettük volna meghagyni a szervezetek számára a döntési szabadságot arra vonatkozóan, hogy a meglévő szervezeti gyakorlatukhoz igazíthassák a mentori programot. Ugyanígy például a résztvevők számossága is tágra van szabva, így minden szervezetnek lehetősége van a saját szándéka szerint meghatározni az egyes szakaszokban résztvevők körét.

Előkészítő modul

Szakasz neve	Szakasz jellege	Szakasz célja	Mentori feladatok	Ajánlott időtartam	Résztvevők
Kiválasztás szakasza.	Ajánlott.	A mentor bevonása már a toborzás és a kiválasztás folyamatába.	A mentor a korábbi tapasztalatai, valamint a munkacsoportjának mélyreható ismerete alapján segíti a toborzás és a kiválasztás folyamatát (például javaslatot tesz a pályázati felhívás összeállítására, részt vesz a szűkített interjúkon, felméri a jelöltek szakmai és emberi beilleszthetőségét stb.). Több új belépő esetén részt vesz a mentor-mentorált párok kialakításában.	1-3 hónap (a toborzás és a kiválasztás időtartamának megfelelően).	• felsővezető • mentor • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • jelentkezők és jelöltek
Kapcsolatfelvétel szakasza.	Kötelező.	A mentor és a mentorált ismerkedésének segítése, a bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása, a mentorált pozitív szervezeti fogadásának támogatása. A mentorált bemutatása a munkacsoportnak.	Kapcsolatfelvétel a belépő pályakezdővel már az első munkanap előtt – félig strukturált beszélgetés keretében (lehetőség szerint személyesen, vagy szükség esetén telefonon). A munkacsoport felkészítése a mentorált fogadására. A mentorált orientációját segítő dokumentumok összeállítása.	1-2 óra (a belépést megelőző egy-két héten belül, lehetőleg a belépőcsomag leadásával egybekötve)	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport

Orientáció szakasza.	Kötelező.	A mentorált alapvető hely- és személyismeretének kialakítása. Az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése, a szervezeti értékek megismerése. A legfontosabb munkafolyamatok megismerése, a munkába illesztő képzéseken történő részvétel.	Aktív és támogató jelenlét a mentorált fogadásánál az első munkanaptól. A legfontosabb helyek megmutatása a mentoráltnak. A mentorált bemutatása a munkatársaknak. A szervezeti szabályozók átadása, ezek ismertetése. A mentorált segítése egyéb tájékoztató dokumentumokkal, munkavégzési eszközökkel (közös mappák, adatbázisok, tudástár stb.). Segítségnyújtás a munkafolyamatok megismerésében. Folyamatos jelenlét a mentorált mellett.	1-2 hét	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport • szervezeti HR munkatárs

Beillesztési modul

Szakasz neve	Szakasz jellege	Szakasz célja	Mentori feladatok	Ajánlott időtartam	Résztvevők
Célkijelölés szakasza.	Kötelező.	Az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés a mentor és a mentorált között. A mentorálási folyamat céljainak pontosítása, a fejlesztési célok összeállítása. A mentorálási időszak ütemezése.	Fejlesztő beszélgetés levezetése az orientációs időszak tapasztalatairól. A fejlesztési célok előkészítése és ezek megvitatása mind a közvetlen vezetővel, ezt követően pedig a mentorálttal. A fejlesztés ütemezésének tervezése és ennek megvitatása a mentorálttal. A fejlesztő beszélgetés végén a fejlesztési napló céljainak és folyamatának összeállítása. A fejlesztés elemeinek egyeztetése a közvetlen vezetővel és más érintettekkel (pl. HR szakértők, a fejlesztésbe bevont más kollégák stb.)	1-2 óra (az orientációs szakasz végén, de a belépéstől számított 30 napon belül)	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • a Központ munkatársa
Aktív beillesztés szakasza.	Kötelező.	A mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában. A mentorált támogatása a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában. A mentorált támogatása abban, hogy a munkacsoport befogadja őt.	A mentorált szakmai munkájának nyomon követése, szükség esetén szakmai tanácsadás. A mentorált beilleszkedésének nyomon követése. Segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásában. Igény szerint – de legalább heti egy alkalommal – kölcsönös visszajelző beszélgetés levezetése. Igény szerint – de legalább havonta egy alkalommal – visszajelzés a közvetlen vezetőnek a mentorált fejlődéséről.	1-3 hónap (a mentorált fejlődésétől függően)	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport

1. értékelés.	Kötelező.	Visszajelzés az aktív beillesztési időszak tapasztalatairól. További fejlesztési célok kijelölése. Egyéni éves közszolgálati továbbképzési terv kialakítása. A mentorált által betöltött munkakör „önelemzése” a közszolgálatra szabott HAY módszertan alapján (ajánlott cél).	A mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése. A formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése. Visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése. A mentorált visszajelzésének fogadása. A következő időszak céljainak közös kijelölése. A visszajelző és értékelő megbeszélés tapasztalatainak dokumentálása. A továbbképzési kötelezettséghez kapcsolódó egyéni továbbképzési terv közös elkészítése. Segítségnyújtás a mentorált által betöltött munkakör „önelemzésében” a közszolgálatra szabott HAY módszertan alapján (ajánlott feladat). Az értékelő megbeszélés tapasztalatainak referálása a közvetlen vezető és a HR szakértők felé.	1 hét (felkészüléssel és lezárással együtt)	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • a központ munkatársa
Támogató beillesztés szakasza.	Kötelező.	A mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátítása. A mentorált szervezeti megtartásának támogatása. Munkaköri rotáció (ajánlott cél).	Igény szerint kapcsolattartás a mentorálttal. Segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásához. Igény szerint – de legalább havi egy alkalommal – fejlesztő beszélgetések a mentorálttal. Kapcsolattartás a mentorált közvetlen vezetőjével és a munkacsoporttal. Segítségnyújtás a mentorált rotációs	1-3 hónap (igény szerint)	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport

			rendszerű munkavégzésében (ajánlott feladat).		

Lezáró modul

Szakasz neve	Szakasz jellege	Szakasz célja	Mentori feladatok	Ajánlott időtartam	Résztvevők
2. értékelés.	Kötelező.	Visszajelzés a támogató beillesztési időszak tapasztalatairól. A mentori program és az elért célok értékelése. Döntés a karriertámogatás szükségességéről/lehetőségeiről.	A mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése. A formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése. Visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése. A mentorált visszajelzésének fogadása. Az elért célok rögzítése. Részvétel a mentorált közszolgálati egyéni teljesítményértékelésén, önértékelés elvégeztetése a mentorálttal (ajánlott feladat). További támogatás szükségességének mérlegelése.	1 hét (felkészüléssel és lezárással együtt)	• mentor • mentorált • közvetlen vezető • szervezeti HR munkatárs • a Központ munkatársa
Karriertámogatás szakasza.	Ajánlott.	A mentorált karriertámogatásának megalapozása.	Szükség/lehetőség esetén a mentorált átadása egy másik mentornak (pl. vezetőnek) és/vagy egy másik mentor bevonása a folyamatba. A mentorált támogatása a speciális szakmai és/vagy vezetői kompetenciák megszerzésében. A mentorált bevonása más szakmai területek munkájába és/vagy a mentorált bevonása a vezetői feladatok ellátásába.	1-3 év	• felsővezető • mentor • mentorált • közvetlen vezető • munkacsoport

KI A MENTOR?

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők elmélyítsék a mentori folyamatról hallottakat, és ehhez kapcsolódva definiálják a mentorok feladatait, kompetenciáit és kapcsolattartási tevékenységét.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **A mentori program folyamatának bemutatása**
- **A mentori feladatok azonosítása**

Résztvevők
Három kiscsoport

Időigény
40 perc

Eszközök
ppt, laptop és projektor

Forrás
Krauss Gábor – Magasvári Adrienn – Szakács Édua: Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez

FELADAT

Általános leírás:

A gyakorlat során a résztvevők kiscsoportokban dolgozzák fel a mentori program folyamatának egyes szakaszatit, és azokhoz kapcsolódóan meghatározzák a mentorok feladatait. A feladat megoldása során résztvevők négy kiscsoportban dolgoznak. Minden kiscsoport a mentori folyamat egy-egy moduljával foglalkozik az alábbiak szerint:

- 1. csoport: Előkészítő modul
- 2. csoport: Beillesztési modul
- 3. csoport: Lezáró modul

A feldolgozás szempontjai minden kiscsoport esetében azonosak, vagyis:

- Mi a célja az adott szakasznak?
- Gyűjtsétek össze a mentorok feladatait!
- Gyűjtsétek össze a feladatok ellátásához szükséges mentori kompetenciákat!

- Határozzátok meg, hogy kikkel és hogyan kell a mentoroknak együttműködniük!

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a mentori program folyamatát fogja a csoport részletesen is feldolgozni.	1 perc
2.	A trénerek kialakítják a három kiscsoportot. A csoportok kihúzzák az egyik modul nevét. Azzal a modullal fognak foglalkozni, amelyiknek a nevét húzták.	2 perc
3.	A trénerek ismertetik a szempontokat, amelyek szerint az adott modult fel kell dolgoznia a kiscsoportnak.	2 perc
4.	A kiscsoportok a megadott szempontok alapján feldolgozzák a modult	15 perc
5.	A kiscsoportok egyesével ismertetik a feldolgozás eredményét	15 perc
6.	A trénerek kiegészítik és pontosítják az elhangzottakat.	5 perc

Tréneri információk:

- A részletes folyamatot bemutató diákon csak akkor kell végigmenni, ha a kiscsoportos munka során a résztvevők olyan irányba indulnak el, ami nem összeegyeztethető a mentori koncepcióban foglaltakkal. Egyéni esetekben elég kiegészíteni a kiscsoportokban elhangzottakat.
- A program folyamatának részletes bemutatását a „**Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez”** című munka valamint a **„Közszolgálati mentori programról”** című gyakorlat melléklete tartalmazza.

A megbeszélés szempontjai:

- Kérem, hogy a kiscsoportok az alábbi szempontok szerint dolgozzák fel a folyamat modulját:
  - a szakaszok célja;
  - a mentorok feladatai az adott szakaszban;
  - kivel kell a mentoroknak együttműködnie az adott szakaszban?
  - milyen mentori kompetenciák szükségesek az adott szakasz feladatainak ellátásához?

A DISC KÉRDŐÍV KITÖLTÉSE, ÉRTÉKELÉSE

CÉL

- A kérdőív célja, hogy a résztvevők önismereti visszajelzést kapjanak a DISC tipológián belül saját típusukról, árnyalataikról.
- További cél, hogy a résztvevők könnyebben azonosítsák mások személyiségtípusát, és így hatékonyabban tudjanak mentoráltjaikkal kapcsolatot teremteni.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Önismeret**
- **Mások megismerése**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
20 perc

Eszközök
DISC kérdőív, névkártyák, felíró tábla, filctollak, FC tábla, FC papír
ppt. 36-37. dia

Forrás
A DISC kérdőív forrása:
https://www.z-press.hu/custom/zpresskiado/image/data/vezet%C5%91i%20tr%C3%A9ning_let%C3%B6lt%C3%A9s/63o_szemelyisegteszt_DISC.pdf
Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezetik a kérdőívet azzal, hogy a mentori feladatok ellátásához mind a saját magunk, mind mások, a mentoráltak megismerésére szükség van. Ennek egyik lehetséges eszközeként megkérik a résztvevőket, hogy töltsenek ki egy kérdőívet, amelynek rendszerével a mai napon és részben még a következőn is dolgozni fognak.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek bevezetik a kérdőívet, mint az önismeret bővítésének eszközét. Megkérdezik a résztvevőket, hogy hányan ismerik a rendszert, majd – ha szükséges – megbecsülteti a csoport tagjaival az eredményt.	3 perc
2.	A trénerek kiosztják a kérdőívet és megkérik a résztvevőket, hogy töltsék ki azt.	1 perc
3.	A résztvevők kitöltik a kérdőívet és kiértékelik.	10 perc
4.	A trénerek megkérik a résztvevőket, hogy a kijött eredménynek megfelelően színezzék ki saját névkártyájukat. Ezt a trénerek is megteszik. Ha történt előzetes becslés, akkor az érintettek reflektálnak az eredményre.	6 perc

Tréneri információk:

- A kérdőívről és a rendszerről a kitöltés és értékelés alatt a trénerek ne adjanak semmilyen konkrét információt, mert ez torzíthatja az eredményeket.
- A színeket szimbolizáló betűket a kitöltés alatt a trénerek felírják a FC táblára úgy, hogy a csoport ezt ne lássa. Az értékelés során ezt mutassák meg a résztvevőknek.
  D – piros
  I – sárga
  S – zöld
  C – kék
- Az alap FC filc készletben nincs sárga filctoll, ezért azt külön vinni kell a névtáblák színezéséhez. Ha nem lehet kapni, a sárga szövegkiemelő filc is bevált.
- Ha volt becslés az esetleges eltérések jó alkalmat adnak a kérdőív viselkedéses jellegének kiemelésére.
- A színezést követően a trénerek összefoglalják a kérdőív kitöltésének módszerét. Hívják fel a figyelmet az instrukciók pontosságának jelentőségére.

A megbeszélés szempontjai:

- Ha a kérdőív kitöltésére vonatkozó kérdések, azokra a csoporttal közösen válaszokat adnak.

MELLÉKLET

DISC kérdőív

Válaszd ki a négy állítás közül azt, ami leginkább jellemző rád és karikázd be a mellette lévő betűt! Majd add össze választásaidat betűk szerint!

1.	Gondos és elemző Állandó és odafigyelő	C S	Befolyásoló és teátrális (színpadias) Jó stratéga és nyomuló	I D
2.	Szeretetreméltó és gyors Megbízható és visszafogott	I S	Erőteljes és célorientált Rendszeres és logikus	D C
3.	Nyugodt és kiegyensúlyozott Elhatározott és domináns	S D	Vidám és társaságkedvelő Pontos és részletekbe menő	I C
4.	Önbizalommal teli és dinamikus Rendszeres és tömör	D C	Családias és kiegyensúlyozott Beszédes és könnyed	S I
5.	5. Logikus és tisztafejű Egyenes és kérdésfeltevő	C D	Hűséges és alkalmazkodó Emberszerető és aktív	S I
6.	Kapcsolatépítő és elfogadó Kifejező és reménnyel teli	S I	Hatalmat gyakorló és önérvényesítő Gondolkodó és önálló	D C
7.	Meggyőző és rábeszélő Kérdező és elgondolkodó	I C	Gyorsan reagáló és kezdeményező Kiegyensúlyozott és mások miatt aggódó	D S
8.	Eltökélt és önbizalommal teli Társaságkedvelő és vidám	D I	Hűséges és segítőkész Megbízható és korrekt	S C
9.	Érzékeny és diplomatikus Pontos és kimért	S C	Bátorító és elismerő Eredményorientált és gyors	I D
10.	Felelősségteljes és határozott Visszafogott és együttműködő	D S	Nyitott és társaságkedvelő Részletekbe menő és pontos	I C
11.	Együttműködő és impulzív Racionális és tényszerű	I C	Kiegyensúlyozott és kedves Feladatra koncentráló és praktikus	S D
12.	Elemző és alapos Barátságos és szórakoztató	C I	Versenyszellemű és irányító Jóindulatú és segítőkész	D S

13.	Közvetlen és bizalommal teli Érzelemmel teli és lelkesítő	S I	Objektív és elemző Aktív és irányító	C D
14.	Erős akaratú és célratörő Érvekre és tényekre koncentráló	D C	Érzelmileg motivált és magával ragadó Odafigyelő és érzékeny	I S
15.	Rendszerben gondolkodó Vidám és népszerű	C I	Békítő és megnyugtató Iránymutató és erőt adó	S D
16.	Meggyőző és mozgékony Határozott és azonnal cselekvő	I D	Fegyelmezett és lépésenként haladó Toleráns és nyugodt	C S
17.	Empátiával teli és türelmes Független szellemű és fegyelmezett	S C	Feladatorientált és kompetitív Vitára kész és spontán	D I
18.	Másokra hatni akaró és impulzív Odafigyelő és másokkal törődő	I S	Nem részre hajló és objektív Versenyre hívó és célratörő	C D
19.	Rendszerben gondolkodó és felkészült Bátor és független	C D	Nyitott és érdeklődő Tanácsadó és másokkal törődő	I S
20.	Jól kommunikáló és erős akaratú Spontán és ötlettel teli	D I	A dolgokat átgondolni szerető és racionális Békéltető és harmóniára törekvő	C S
21.	Jól szervezett és elgondolkodó Türelmes és másokat támogató	C S	Erős és hatékonyan érvelő Másokat bevonó és nyitott	D I
22.	Objektív és kihívó Nyugodt és békés	D S	Tényekhez és a konvencióhoz ragaszkodó Élettel teli és befogadó	C I
23.	Lelkesítő és energiát sugárzó Előre vivő és gyakorlatias	I D	Figyelmes és másokkal törődő Részletekbe menő és fókuszált	S C
24.	Támogató és hűséges Független és bátor	S D	Elemző és alapos Társaságkedvelő és élettel teli	C I
25.	Óvatos és pontos Egyenes és célratörő	C D	Optimista és feldobott Elfogadó és megbízható	I S

Melyik betűt választottad a legtöbbször? Add össze a betűket és írd be a számot a megfelelő kockába!

D	I	S	C

HÁZ – FA – KUTYA

CÉL

- A DISC tipológia felvezetése
- A DISC típusok viselkedésének átélése a gyakorlatban

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Önismeret**
- **Mások megismerése**
- **Empátia**
- **Kommunikáció**

Résztvevők
A teljes csoport párokba rendezve

Időigény
30 perc

Eszközök
A/4-es lapok, toll, FC papír, FC tábla, felírótábla, ragasztógyurma

Forrás
A feladat átdolgozás, eredetije: Rudas János: Delfi örökösei, Budapest 1990. 264.p.

FELADAT

Általános leírás:

A gyakorlat elején a trénerek párokba rendezik a csoporttagokat a kiszínezett névkártyák segítségével. Lehetőség szerint azokhoz keressenek párokat, akiknek az első színe piros. Ha nincsenek elegen ilyen résztvevők, akkor a kékekhez nézzenek párokat. Ennek megfelelően a sárgákat és a zöldeket kell első körben hozzárendelni a pirosakhoz és a kékekhez. A létrejövő párokat egymással szemben leültetik úgy, hogy a térdük akár össze is érhet. Minden párnak egy felírótáblát, egy A/4-es papírt és egy tollat adnak. Ezután megkérik a párokat, hogy mindketten fogják meg a tollat és a közösen vezetve, beszélgetés nélkül rajzoljanak le egy házat, egy fát és egy kutyát. A feladat végén a párok beszámolnak arról, hogyan dolgoztak, ki volt a domináns, mennyire voltak precízek, pontosak, illetve hogyan érezték magukat. Az elkészült rajzokat a trénerek aláíratják az alkotókkal, majd ragasztógyurma segítségével kirakják a FC táblára.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek párokba rendezik a résztvevőket, leültetik őket és kiosztják az eszközöket.	1 perc
2.	A trénerek elmondják a feladat instrukcióját.	1 perc
3.	A résztvevők elkészítik a közös rajzokat.	5 perc
4.	A résztvevők párokban beszámolnak a feladat során átélt élményeikről. A trénerek felragasztják a FC táblára az elkészült rajzokat.	23 perc

Tréneri információk:

- A trénerek egyikének már az előző feladat során érdemes figyelnie a névkártyák színezésére és megcsinálnia a párokba rendezést, ezzel sok időt lehet nyerni.
- A rajz elkészülése alatt a trénereknek figyelniük kell a párokat, hogy ne engedjék el a tollat, illetve ne beszéljenek.
- A megbeszélés szempontjait akár a FC táblára is felírhatják a trénerek, ez gyorsítja a feldolgozást. Ez alól kivétel az utolsó kérdés, amit a gyakorlat legvégén a teljes csoportnak tegyenek fel, mert ez átvezet a színek megismeréséhez.

A megbeszélés szempontjai:

- Hogy érezték magukat?
- Volt-e stratégiájuk? Ha igen, mi volt?
- Ki fogta alul és ki fogta felül a tollat?
- Ki irányította a közös munkát?
- Mennyire tartják pontosnak a rajzot?
- Mit gondolnak, miért pont így kerültek párokba?

A DISC TIPOLÓGIA

CÉL

- A résztvevők megismerik a DISC elméleti alapjait és a négy fő dimenzió (színek) jellemzőit

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Önismeret**
- **Mások megismerése**

Résztvevők
Tréneri prezentáció, teljes csoport

Időigény
20 perc

Eszközök
ppt, laptop és projektor

Forrás
Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek az előző feladatot tovább vezetve ppt és FC tábla segítségével interaktív prezentációban bemutatják a DISC rendszer elméleti alapjait a két tengely mentén, illetve a négy dimenzió, a négy szín jellemzőit.

A gyakorlat lépései:

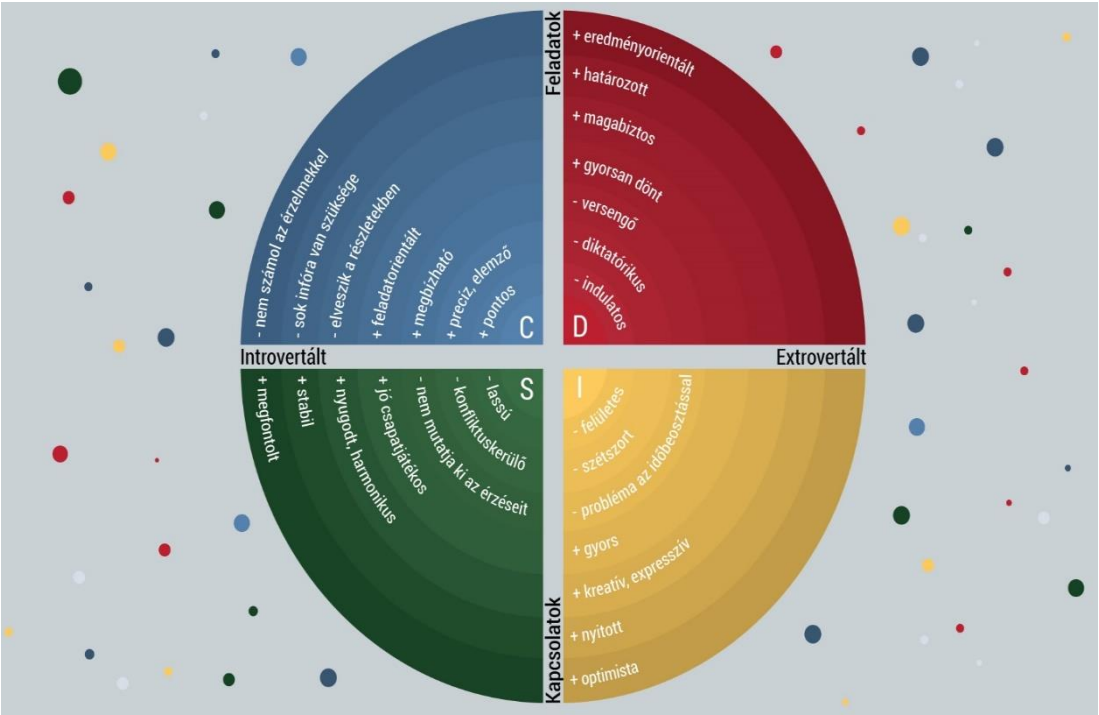
Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek ppt-n és FC táblán prezentálják a DISC elméleti alapjait és dimenzióinak jellemzőit.	20 perc

Tréneri információk:

- A prezentáció során végig lehetőséget kell adni a résztvevőknek kérdések megfogalmazására.
- Végig erősen hangsúlyozni kell azt, hogy az egyes dimenziók nem minősítések, vagyis minden szín, stílus ugyanannyit „ér”, mint a másik. Minden emberben

megvan mind a négy szín, de ezek különböző intenzitással jelennek meg az egyénen belül.

- A stílusok megbeszélésénél a trénerek hivatkozhatnak közismert személyekre, sportolókra, filmekben megjelenő karakterekre (pl.: Star Wars – Anakin Skywalker – piros).
- A FC táblára előre érdemes felrajzolni a DISC kereket az alapokkal, és a prezentáció végén láthatóvá tenni a résztvevőknek. Később ezt ki lehet egészíteni a DISC stílusok (színek) páronkénti keveredéseivel. Ez a FC papír kint marad a falon a tréning végéig, a további tréningszakaszokban hivatkozni kell rá.



- Elméleti háttér: A DISC módszertan a saját és mások viselkedési stílusának feltérképezéséhez ad módszertani keretet. Azért a viselkedést vizsgálja, mert mind magunkon, mind másokon ezt vesszük észre először, vagyis a DISC megfigyelésen alapul. Segít megérteni annak a hátterét, hogy ki miért viselkedik úgy, ahogyan azt teszi. A DISC tudatos használatával képesek lehetünk belelátni abba, hogyan reagálunk mi magunk, illetve mások a felmerülő problémákra, illetve hogyan születik meg a megoldás ezekre. Információt nyerhetünk arról, hogy milyen tempót diktálunk, mennyire vagyunk strukturáltak, szabálykövetők a hétköznapok során. Tudatosíthatjuk, hogy milyen szinten tudunk érzelmeket kezelni a mindennapokban. Ezeket a szempontokat a napi munka során megfigyelhetjük a pályakezdő mentoráltakon is, ami segít abban, hogyan kezeljük őket, hogyan adjunk visszajelzéseket, felismerjük milyen támogatásra van szükségük, vagyis melyek lehetnek fejlesztendő területeik. A modellt William M. Marston (1893-1947) amerikai pszichológus dolgozta ki. Ő volt az első poligráf megalkotója is.

Marston a viselkedés megvalósítását két tengely mentén írja le. Egyfelől a személy lehet extravertált, és ez esetben aktívabb, az energiáit a külső környezetből megújító, vagy lehet introvertált, és akkor másokhoz képest passzívabb, az energiáit saját, belső környezetéből megújító. A rendszer vízszintes tengelye az introvertált – extravertált vonal. Annak függvényében, hogy a személyben miként képződik le az őt körülvevő környezet, az a személy számára lehet barátságos, vagy pedig ellenséges. A barátságos környezetet támogatónak, segítőnek éli meg a személy, ennek megfelelően kellemesen érzi magát benne, ez a modell kapcsolat-oldali régiója (kapcsolatorientált), míg aki ellenségesnek érzi, annak pedig állandó megoldandó feladatot jelent a saját környezete, ez a modell feladat-oldali régiója (feladatorientált). Ennek megfelelően a rendszer függőleges tengelye a feladatorientált – kapcsolatorientált vonal. A két tengely négy negyedre osztja a rendszert, minden negyed a négy alapvető viselkedési stílus (szín) közül egyet képvisel.

- A magas **dominancia (D-piros)** értéket képviselő személy extravertált, aktív és feladatorientált az ellenséges környezetben.
- A magas **befolyásolás (I-sárga)** értékkel rendelkező személy extravertált, aktív és kapcsolatorientált a barátságos környezetben.
- A magas **stabilitás (S-zöld)** értékkel rendelkező személy introvertált, passzív és kapcsolatorientált a barátságos környezetben.
- A magas **szabálytisztelet (C-kék)** értékkel rendelkező személy introvertált, passzív és feladatorientált az ellenséges környezetben.

A négy stílus, szín általános jellemzői:

D – Piros, Domináns (Dominance): A piros stílus fő témája a kihívások kezelése, a célok elérésére törekvés. A piros ember célratörő, határozott és maximalista. A győzelem és a siker a fő motiváció számára. Célja érdekében képes mindent bevetni. Fantasztikus tehetsége van a saját javára fordítani bármely szituációt, ha érdeke fűződik hozzá. Nem tűri a tompa embereket. A felmerülő problémára azonnali megoldást kínál, bár lehet, hogy az hosszú távon nem működne. Vezető pozícióba kiváló, de amúgy meg elviselhetetlen főnök, ha nem ellensúlyozza ki ezt a természetet egy zöld vagy sárga "beütés".

I – Sárga, Befolyásoló (Influence): A sárga stílus fő témája a kapcsolatok építése, a nyitottság és az optimizmus. A sárga optimista és bőbeszédű. A lyukat a hasadba típus. Önérvényesítő. Lételeme a társaság központjában lenni, vagy legalábbis egy része biztosan rá figyel. Többnyire hatékonyan végzi el a rábízott feladatot, de nem erőssége a precizitás. Nem tudja elviselni a szőrszálhasogatást, vagy azt, amit annak érez. Nem erőssége az egy dologra való összpontosítás sem, de ha szerencséje van, nem lesz belőle kalamajka alapon, folytatja tovább csapongását. A jó közérzet mindennél fontosabb számára. Fantasztikus rábeszélő képességgel rendelkezik, de érdemes volna egy kis precizitást ellesnie a kékektől.

S – Zöld, Kitartó (Steadiness): A zöld stílus fő témája a biztonság, és az ezt biztosító stabilitás és béke megteremtése. A zöld állhatatos és kitartó. Inkább a háttérben húzódik meg és figyel. A család a legfontosabb számára. Nyugodt és rendszerető. Szeret pepecselni a dolgokkal. Sokszor szőrszálhasogató. Jószívű és empatikus. Sokszor túlságosan önfeláldozó. Csapatjátékos, nem vezér típus. Csendes és türelmes. Nem jellemzi túl nagy határozottság. Érdeklődő. Példát vehetne egy kicsit a sárgáktól lazaság tekintetében.

C – Kék, Szabálytisztelő (Compliance): A kék stílus fő témája a precizitás és a maximalizmus. Legfőbb vágyuk, hogy minden lehetséges helyzetre felkészüljenek, minden hibát, tévedést kiküszöböljenek és ezzel bármely szituációban tökéletes eredményt érjenek el. A kék precíz, pontos, elmélyült típus. Örömét leli a mindenféle elemzésekben, diagramok böngészésében, csak a számoknak hisz. A mellébeszélés idegesíti, tények nélkül nem jutsz nála semmire. Rendszerben gondolkodó. Ha valaki nem pontos, leírta magát előtte. Megbízható és jó munkaerő, de nem sales típus. Keveset beszél és visszafogott. Jól ismeri a panaszosok könyvét, nem hezitál élni a panasztevés lehetőségével, ha indokoltnak érzi. Pozitívumai ellenére felengedhetne egy kicsit, hogy ne legyen olyan kibírhatatlan az élet mellette.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen alapokon nyugszik a DISC rendszer?
- Mit jelentenek a tengelyek, és a rajtuk elhelyezkedő fogalmak?
- Milyen alapvető jellemzőik vannak a színeknek, mint viselkedési stílusoknak?

PÉNZTÁRCA

CÉL

- A stílusok, színek jellemzőinek azonosítása a hétköznapi élet elemeiben
- A résztvevők meggyőzése a rendszer egyszerű használhatóságáról a mindennapi életben
- Ráhangolódás a tréning további menetére

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Önismeret**
- **Mások megismerése**
- **Ráhangolódás**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
25 perc

Eszközök
Színes viccek

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek megkérdezik a résztvevőket, hogy van-e saját pénztárcájuk. Ha van megkérik őket, hogy vegyék elő. Ha nincs kéznél nem baj, elég, ha végig gondolják a következő kérdésre a választ. A trénerek felteszik a kérdést: Ha van pénztárcájuk, hogyan van elrendezve benne a pénz? Külön az apró és a papírpénz? A papírpénz „meg van fejelve”? (pontosan, a pénzen lévő személy felé összerendezve) Vannak-e benne iratok? Hogyan vannak elrendezve? Össze-vissza, vagy van benne rendszer?

A válaszokat a trénerek stílusokhoz, színekhez kötik. A tapasztalat azt mutatja, hogy az erős sárgáknak, néha pirosaknak nincs pénztárcájuk, mindent a zsebükbe, vagy máshova pakolva hordanak (pl.: aprópénz behajigálva az autóba). Ha van is pénztárcájuk, az abban lévő dolgok össze-vissza, rendszer nélkül helyezkednek el. A kékeknél ez pont fordítva jelentkezik, minél erősebb színe a kék valakinek, annál pontosabb, precízebb elrendezésű a tárcája belülről.

A feladat megbeszélésekor a trénerek hangsúlyozzák azt, hogy azt, hogy kinek, mi a fő stílusa, színe a mindennapok során, a közös munkában teszt nélkül is könnyen azonosítani lehet hétköznapi megfigyelésekből. Ha valaki tudatosan figyeli a rá bízott mentoráltat, akkor gyorsan rájön arra, hogy milyen stílusú, színű, és ez segít abban, hogy saját mentori stílusát hozzá tudja igazítani. A feladat zárásaként a trénerek kiosztják a színes viccek handout-ot. Ha marad idő, és a csoport kellően nyitott, akkor a trénerek bemutathatják a DISC árnyalatait is, amelyekről a mellékelt elméleti háttéranyagból lehet tájékozódni.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek elmondják az instrukciókat a csoport tagjainak.	1 perc
2.	A résztvevők válaszolnak a kérdésekre, megmutatják a pénztárcájukat, és megosztják a feladattal kapcsolatos gondolataikat.	10 perc
3.	A trénerek és a résztvevők a válaszokat színek szerint értelmezik.	9 perc
4.	A trénerek a gyakorlat zárásaként kiosztják a színes viccek hand out-ot.	5

Tréneri információk:

- A kérdésekre nem kell mindenkinek válaszolnia, vagyis nem muszáj teljes kört csinálni.
- Az instrukciók kiadásakor hangsúlyozni kell azt, hogy senki sem arra kíváncsi mennyi pénz van a résztvevők tárcájában.
- Az idő függvényében a feladat tovább vihető, vagyis ki lehet térni más hétköznapi helyzetekre is, pl.: autóvezetési stílus, háztartási szokások, munkahelyi szokások, íróasztal képe stb.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen viselkedési elemekben jelennek meg a színek jellemzői a hétköznapokban?
- Hogyan lehet ezeket a jellemzőket megfigyelni?

MELLÉKLET

SZÍNES VICCEK

Hogyan szállnak be egy zsúfolt liftbe?
Piros: Egyenesen bemegy, és azonnal megnyomja a gombot.
Sárga: Mindenkit behív, sok ember kicsi helyen is felkiáltással!
Zöld: Sorban áll és várakozik.
Kék: Aggódva lép be, ha sokan vannak, inkább kiszáll, ha számításai szerint meghaladják a terhelhetőséget.

Hogyan olvasnak újságot?
Piros: Csak a főcímeket olvassa el, és ide-oda forgatja, lapozgatja az újságot.
Sárga: A gyászjelentésekkel kezdi és megnézi, meghalt-e valaki, akit ő is ismert.
Zöld: Átnézi az egészet és kivágja az érdekes cikkeket.
Kék: Összegyűjti a nyomdahibákat, helyesírási és stilisztikai hibákat, és reklamál a szerkesztőségben.

Hogyan mennek moziba?
Piros: Késik és felállítja az egész sort, hogy jó helyre üljön.
Sárga: Sokadmagával érkezik és ők csapják a legnagyobb zajt.
Zöld: 15 perccel előtte érkezik és valószínűleg már másodjára látja a filmet.
Kék: Minden kritikát elolvas a filmről, mielőtt beülne.

Honnan lehet tudni, hogy valakiben túlteng a piros?
Nosztalgiával gondol azokra az időkre, amikor pisztolypárbajjal lehetett véget vetni egy vitának. Bemegy késve a munkahelyére és mindenkivel összeveszik 10 percen belül.

Honnan lehet tudni, ha valakiben túlteng a sárga?
Az illető társaságot hív, ha könyvet szeretne olvasni. Ha felhív és üzenetet hagy, négyszer hív újra, hogy ráférjen az üzenet.

És a zöld?
Képes fél óráig hallgatni az ügynököt telefonon, aki kerti bútort árul, miközben ő a negyediken lakik és erkélye sincs. Néha benéznek a kollegái hozzá, megnézzék él-e még?

A kék?
Szándékosan hagyja, hogy kifogyjon a benzin autójából: kíváncsi pontosan mennyit megy egy tank benzinnel. Hobbiból tesztel minden állítást, amit a mosópor reklámban állítanak. Olyan udvariasan mond fel az alkalmazottainak, hogy végül meghívják egy ebédre is.

DISC árnyalatok - Elméleti kiegészítés

D-I (Piros-Sárga): Meggyőző

Ez a párosítás két aktív, extrovertált stílus erejét olvasztja össze. Mindkét stílus kedveli az energikus és kezdeményező fellépést, ezért azok, akikben ez a kettő együttesen és meghatározó módon van jelen, sokkal erőteljesebbnek, tettre készebbnek látszanak másoknál a feladatvégzésben és a társas kapcsolataikban is. A pirosból fakadó céltudatosság társul a sárgából fakadó optimizmussal és lelkesedéssel. Jó kommunikációs képességükkel egy cél irányába tudják terelni a körülöttük lévőket. Ha csapatban dolgoznak, figyelniük kell rá, hogy egyensúlyt tudjanak teremteni a kontroll iránti igényük és a csoport érdekei között. Pl. nagyon sok ötlettel állnak elő (I) és elvárják az azonnali kivitelezést (D).

I-S (Sárga-Zöld): Együttműködő

Ez a párosítás egy olyan viselkedési együttállást eredményez, ahol szinte minden a társas kapcsolatokról szól. A szituációkban alapvetően a másokhoz fűződő viszony lesz az, amely meghatározza az egyéni reakciókat. Az ilyen személyek nagyon jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkeznek, nagyon szeretnek másokkal együtt lenni. Az egyedüllét számukra ijesztő lehet, akár depresszív hatásúvá is válhat. A másokkal való jó viszony érdekének sok mindent alárendelnek, jellemző rájuk a konfliktusok kerülése, illetve a gyors békülési szándék. Problémát jelent számukra a feladatorientáció hiánya, ezért ilyen típusú mentorált esetén komoly figyelmet kell fordítani a tevékenység iránti motiváció kialakítására.

S-C (Zöld-Kék): Összehangoló

Alapvetően minden helyzetben introvertált módon viselkedő személyek. Nem mutatnak igazán kezdeményezőkészséget, csak ha rákényszerülnek. Jellemzőjük az alkalmazkodás, nem pedig az események aktív alakítása. A feladatok megoldásában a kipróbált módszereket, a bevett eljárásokat preferálják. Az új dolgokkal kapcsolatban óvatosak. Minden új dolgot a már meglévőkkel igyekeznek összehangolni – feladataik és társas kapcsolataik esetében is. Perfekcionizmusuk, maximalizmusuk miatt lassabb a munkatempójuk, időnként bajban lehetnek a határidőkkel, ám elkészült munkáik kifogástalan minőségűek. Kapcsolati rendszerükben is a megszokott komfortzónájuk nyújt nekik stabilitást. Az új társaság vagy csoport ijesztő lehet számukra, a beilleszkedés sok energiájukba kerül. Erre a mentorálás során biztosan hangsúlyt kell fektetni.

C-D (Kék-Piros): Feladatmegoldó

A DISC-kerék két feladatoldali stílusának összekapcsolódása. Erőteljesen teljesítménycentrikus, eredményre törekvő viselkedési stílus. Mások szemében munkamániásnak is tűnhetnek, akik a feladatok miatt társas kapcsolataikat (pl. család) is elhanyagolják. Jó esetben össze tudják hangolni a pirosak kihívásokra való törekvését, gyorsaságát a kékek precizitásával, maximalizmusával. Ha ez nem sikerül, az komoly

belső dilemmákat, konfliktusokat okozhat (azonnali eredmény – magas minőség) nekik. A csapatmunkában figyelniük kell arra, hogy a többiek nem biztos, hogy képesek követni észjárásukat. A mentorálás során problémát okozhat, hogy minden bizonnyal át akarják majd venni az irányítást a mentortól.

D-S (Piros-Zöld): Irányító-támogató

A DISC kerék két szemközti stílusának keveredése. Nyugodt, de ugyanakkor határozott, másokra odafigyelő, stabilitást, biztonságot és erőt, eltökéltséget sugárzó személy. Céltudatos, nem tántoríthatja el semmi, miközben másokkal türelmes is tud lenni. Asszertív módon képes fellépni saját maga vagy egy csoport érdekeinek védelmében. „Anyatigris" válhat belőle – akár nő, akár férfi. Érdemes odafigyelnie arra, hogy az odafigyelés ne csapjon át babusgatásba, az érdekérvényesítés pedig arroganciába.

I-C (Sárga-Kék): Kapcsolatépítő-elemző

A DISC-kerék két szemközti stílusának keveredése. Megjelenik benne az ötletelő, brainstormingoló sokszínűség mellett egy racionális, a megvalósítás buktatóira figyelő precizitás, alaposság. Általában emiatt nagyon kreatív, újító ötleteit pedig következetesen képes végigvinni, megvalósítani. Figyelnie kell arra, hogy jól mérje fel a helyzeteket (egy pályakezdő mentorált esetében ez problémát okozhat), és ne a szabálykövetést igénylő szituációkban kezdje el ötletekkel bombázni környezetét.

MIVEL MOTIVÁLJAM?

CÉL

- A DISC stílusok motivációs lehetőségeinek felismerése, tudatosítása

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Önismeret**
- **Motiváció**

Résztvevők
A teljes csoport – kiscsoportokban dolgozva

Időigény
30 perc

Eszközök
FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

FELADAT

Általános leírás:
A trénerek a résztvevőket négy-ötfős csoportba osztják és elhelyezik a terem négy sarkában egy-egy asztal körül. Minden kiscsoport kap egy DISC stílust, színt, FC papírt és filctollakat.

- 1. csoport: Piros
- 2. csoport: Sárga
- 3. csoport: Zöld
- 4. csoport: Kék

A kiscsoportok feladata az, hogy gyűjtsék össze, hogy egy adott stílusú pályakezdő mentoráltat milyen eszközökkel tudnak motiválni a közigazgatás/rendészet rendszerén belül. A gyűjtést követően a kiscsoportok prezentálják eredményeiket a nagycsoport előtt.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek a résztvevőket négy csoportba osztják és elhelyezik.	1 perc
2.	A trénerek elmondják a feladat instrukcióját.	1 perc
3.	A kiscsoportok összegyűjtik a színekre alkalmazható motivációs eszközöket.	10 perc
4.	A kiscsoportok prezentálják a motivációs eszközökre vonatkozó megoldásaikat. A trénerek moderálják, kiegészítik a megoldásokat.	18 perc

Tréneri információk:

- A feladat elején néhány szóval a trénerek tisztázzák azt, hogy mit jelent a motiváció.
- Az eszközök gyűjtésénél figyelni kell arra, hogy ne menjen el negatív irányba a feladat megoldása (pl.: nincs a kezünkben motivációs eszköz, csak a pénz motivál stb.). Ha a jelenség felszínre jön érdemes irányított kérdésekkel más irányba terelni a gondolkodást. Az a lényeg mi használható, nem az, hogy mi nincs.
- A közös feldolgozás során lehetőséget kell adni az éppen nem szereplő csoportok tagjainak, hogy kiegészíthessék az akkor terítéken lévő stílus motivációs eszközeit. Minél többet sikerül összeszedni annál jobb!

- **Elméleti háttér a gyakorlat levezetéséhez:**

  A **Piros (D)** számára motiváló eszközök:
  - Egyéni döntéshozatal. A döntések lehetnek kis súlyúak is, de fontos, hogy érezze azt, hogy beleszólása van a dolgokba, az események menetébe.
  - Rugalmas munkamódszerek.
  - Szigorú ellenőrzés helyett iránymutatások és monitoring.
  - Új módszerek, eszközök kipróbálása.
  - Olyan feladatok, amikben gyors, jól látható eredmények érhetők el.
  - Folyamatos kihívások.

  A **Sárga (I)** számára motiváló eszközök:
  - Sok emberrel tudjon érintkezni, lehetőleg fizikailag is szabadon mozogni.
  - Kötöttségektől, apró részletektől mentes feladatok.
  - Kreatív ötleteket, megoldásokat igénylő feladatok. (Jó, ha az ötleteket nem neki kell megvalósítania.)
  - Egyszerre több feladat párhuzamosan.
  - A vezetővel való nyílt, partneri kapcsolat.

  A **Zöld (S**) számára motiváló eszközök:
  - Stabilitás és kiszámíthatóság.
  - Változás esetén van elég idő felkészülni.

- Megszokott rutin jellegű feladatok.
- Hosszú távú munkakapcsolatok, projektek.
- Fontos a csapat és a tagjai is.
- Kevés konfliktus a csapaton belül.
- Négyszemközti elismerés.

A **Kék (C)** számára motiváló eszközök:

- Olyan feladatok, ahol kritikai gondolkodását, elemzőképességét alkalmazni tudja.
- Világos, tiszta keretek, szabályok, elvárások.
- Elég idő a feladatok „tökéletes" elvégzésére.
- Saját iroda, egyéni munka. Kevés emberrel való együttműködés.
- Speciális szakterületen való elmélyülés lehetősége.
- Kevés az ad/hoc meglepetésfeladat. Nincsenek félkész munkák.

A megbeszélés szempontjai:

- Mi a motiváció?
- Milyen motivációs eszközök alkalmazhatóak mentorként az egyes stílusok vonatkozásában?

NAPZÁRÁS

CÉL

- Az első tréningnap lezárása
- A trénerek és a résztvevők visszajelzése a tréninggel kapcsolatban

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Visszajelzés**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
15 perc

Eszközök
FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A tréningnap végén a trénerek megkérik a résztvevőket, hogy mondják el hogyan érezték magukat az első napon, milyen ismereteket, tapasztalatokat, tanulságokat visznek magukkal.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felkérik a résztvevőket az érzések és tanulságok megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevők, majd a végén a trénerek egyesével megfogalmazzák a tréningnappal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat.	14 perc

Tréneri információk:

- A lezáráshoz használható bármilyen erre alkalmas feladat, az idő függvényében.
- A trénereknek érdemes már itt tisztázni mit jelent a tanulság fogalma. Ezt FC táblán (akár előre is) elkészíthetik.
  Tanulság:
  - Mit tanultam?
  - Mit értek jobban?
  - Mit fogok alkalmazni?
    - ✓ Amit jól csinálok
    - ✓ Amit másként fogok tenni
  - Célkitűzések
  - Cselekvési terv

  A szempontok közül a tréning ebben a szakaszában még inkább csak az első kettőt érdemes használni. A többit a tréning végén fogalmazzák meg a résztvevők.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen érzések vannak bennetek a mai nappal kapcsolatban?
- Milyen tanulságokat tudtok levonni a mai napból?

NAPNYITÁS

CÉL

- A tréningnap elindítása
- A résztvevők tudatosítják az előző napi tapasztalataikat és ráhangolódnak az új napra
- A résztvevők megfogalmazzák várakozásaikat a második nappal kapcsolatban

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Visszajelzés**
- **Ráhangolódás**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
15 perc

Eszközök
Nincs

Forrás
A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek üdvözlik a résztvevőket az új tréningnap alkalmából, és megkérik őket, hogy mondják el hogyan érkeztek, milyen érzések, várakozások vannak bennük a második nappal kapcsolatban. A trénerek ismertetik a nap programját.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek üdvözlik a résztvevőket, majd felkérik őket az érzések és elvárások megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevők, majd a végén a trénerek egyesével megfogalmazzák az új tréningnappal kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat.	13 perc
3.	A trénerek ismertetik a nap programját.	1 perc

Tréneri információk:

- A nap nyitásához, az idő függvényében, bármilyen erre alkalmas feladat használható.
- A trénerek kérdezzenek rá, hogy maradt-e valakiben (vagy merült-e fel új gondolatként) az előző nappal kapcsolatban valami.

A megbeszélés szempontjai:

- Hogyan érkeztek? Hogyan érzik magukat?
- Mit várnak a mai naptól?
- Van-e valakinek kérdése, problémája?

TÉGLA

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők átéljék: milyen hatást lehet elérni a kommunikáció minőségével.
- További cél a visszajelzés szerepének tudatosítása, és a csoport ráhangolása az asszertív kommunikáció témájára.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Kommunikáció**
- **Visszajelzés**
- **Asszertivitás**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
45 perc

Eszközök
nincs

Forrás
A szerzők saját gyakorlat

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek megkérnek három önként jelentkezőt, hogy néhány percre menjenek ki a teremből. Neki csak annyit mondanak, hogy amikor visszajönnek, egy kommunikációs feladatot kell majd megoldaniuk. A teremben maradt résztvevőnek a trénerek elmondják, hogy az önkéntesek feladata egy mini prezentáció megtartása lesz a tégla alternatív felhasználási módjairól. A teremben maradt csoporttagok azt az instrukciót kapják, hogy a három prezentáció közben eltérő nonverbális jeleket küldjenek az előadást tartó társuknak. Az első körben csak pozitív, támogató visszajelzéseket adhatnak. A második körben a nemtetszésüket, a rosszallásukat és az unalmukat kifejező visszajelzéseket közvetíthetnek. A harmadik körben pedig semlegesnek kell lenniük. Ezután az önkéntesek egyenként megtartják prezentációikat (2 perc), majd a csoport megvitatja a gyakorlat tanulságait.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a csoport a mentori kommunikációval kezd majd el foglalkozni. A trénerek kérnek három önkéntest, akik aktív szerepet vállalnak a gyakorlatban. Az önkéntesek kimennek a teremből.	1 perc
2.	Az egyik tréner a terem előtt instruálja az önkénteseket, vagyis elmondja nekik, hogy egyesével kell majd bejönniük a terembe, ahol két perc alatt egy kommunikációs gyakorlatot kell majd megoldaniuk.	1 perc
3.	Közben a másik tréner a teremben instruálja a csoporttagokat. Elmondja nekik, hogy a három résztvevő egyesével fog visszajönni a terembe, és mindegyiküknek egy kétperces prezentációt kell tartania a tégla alternatív felhasználási módjairól. A prezentáció közben a csoportnak eltérő nonverbális jelzéseket kell adnia az alábbiak szerint: • első kör: támogató, pozitív jelzések (pl.: mosolygás, taps, bólogatás, előre hajlás, bíztató összenézés, szemkontaktus stb.) • második kör: negatív, ellenséges jelzések (pl.: rosszalló szájhúzás, szemkerekítés, lenéző legyintés, fejvakarás, ásítás stb.) • harmadik kör: semleges jelzések (pl.: pókerarc, egyenes testtartás, kifejezéstelen nézés, időszakos szemkontaktus stb.)	6 perc
4.	Az önkéntesek egyesével megtartják a prezentációkat. A csoport az instrukcióknak megfelelően nonverbális visszajelzésekkel kíséri a prezentációkat.	10 perc
5.	Az önkéntesek beszámolnak a prezentáció során átélt érzéseikről, majd a csoport megvitatja a gyakorlat tanulságait.	27 perc

Tréneri információk:

- Fontos, hogy a résztvevők kellő önfegyelemmel adjanak a prezentálóknak visszajelzést
- Az önkénteseket érzelmileg felzaklathatja a feladat, ezért a megbeszélésre és az átfordításra különösen oda kell figyelni

A megbeszélés szempontjai:

- Hogyan érzetétek magatokat az egyes helyzetekben?
- Mi segített a feladat megoldásában és mi akadályozott?
- Milyen visszajelzéseket kaptatok, és ezek hogyan hatottak rátok (önkéntesekhez)?
- Milyen különbségek voltak a három szituációban?
- Hogyan tudjátok az eseményeket a mindennapi kommunikációs szituációkhoz kötni?
- Mentorként mit visztek el ebből a helyzetből?

A KOMMUNIKÁCIÓ ALAPJAI

CÉL

- Az elméleti háttéranyag összefoglalása
- Egységes tudásbázis és fogalomkör létrehozása, közös megfogalmazása
- További megoldási lehetőségek gyűjtése a téma feldolgozásához

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Kommunikáció**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
20 perc

Eszközök

ppt, laptop és projektor

Forrás
A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

Az előző gyakorlat lezárásaként a trénerek bevezeti témát, majd megtartják a kommunikáció elméleti alapjairól szóló prezentációt. A résztvevők felteszik az elhangzottakkal kapcsolatos kérdéseiket, melyeket a trénerek megválaszolnak.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek az előző gyakorlathoz kapcsolódva felvezetik a témát	2 perc
2.	A trénerek megtartják a prezentációt.	10 perc
3.	A részvevők kérdéseket tesznek fel a témával kapcsolatban, amelyeket közösen megvitatnak.	8 perc

Tréneri információk:

- A téma feldolgozását segítik a mellékelt diák, és a mellékletben szereplő információk.
- A melléklet alapvetően a trénerek felkészülését segíti.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen tanulságai vannak számotokra az előadásnak?
- Hogyan tudjátok az elhangzottakat mentori munkátokban hasznosítani?

MELLÉKLET

Az emberi kommunikáció

„A kommunikáció az élet lényege”
Franz Boas

Létezésünk első pillanatától folyamatosan kommunikálunk. Jeleket adunk és fogadunk szüntelen kapcsolatban egymással és a külvilággal. Az emberi élet valóban elképzelhetetlen e nélkül, szűkebb és tágabb környezetünkkel így vagyunk képesek kapcsolatot tartani. Ha e kapcsolat megszakad, egy idő után az életben maradásunk kerül veszélybe, fizikai és mentális egészségünk látja kárát.

A kommunikáció képessége gondolatok, tapasztalatok és érzelmek továbbadása tette lehetővé az emberi faj fejlődését.

Minden szervezet emberek csoportjából áll, s ha a tagok nem kommunikálnak hatékonyan, komoly működésbeli problémák jelentkeznek. **A rossz kommunikáció rossz teljesítményhez vezet**, ami jól tetten érhető a munkahelyeken. Szerencsére **a kommunikációs készségek fejleszthetők, s minél hatékonyabbá válik a kommunikáció, annál jobb lesz a teljesítmény** az egyén és a csoport tekintetében is.

Lehetetlen nem kommunikálni

A kommunikációs folyamatban tudatosan vagy sem, mindenképp hatást gyakorolunk a kommunikációban résztvevő másik félre, amihez széles eszköztárral rendelkezünk.

Watzlawick és munkatársai (1977) azt állítják, hogy „lehetetlen nem kommunikálni”:
„Kevés olyan alapvető sajátossága van a viselkedésnek, mint ez, mégis gyakran elfeledkeznek róla: a viselkedésnek nincs ellentéte. Ez azt jelenti, hogy nem lehetséges, hogy valaki valahogy ne viselkedjék. Ha pedig elfogadjuk, hogy ***interakciós helyzetben minden magatartásbeli megnyilvánulásnak üzenetértéke van, vagyis kommunikáció, ebből következik, hogy bármennyire is próbálnánk, nem lehet nem kommunikálni***. Aktivitás vagy passzivitás, szavak vagy csend egyaránt hírértékkel bír, hiszen hatást gyakorol másokra, és ezek a mások nem tehetik meg, hogy ne válaszoljanak az effajta kommunikációra, és ahogyan válaszolnak, az is kommunikáció. Nagyon világosan meg kell értenünk, hogy e szabály alól nem kivétel, ha nem beszélünk, vagy nem veszünk tudomást egymás jelenlétéről. Az az ember, aki zsúfolt bárpult mellett ül és csak maga elé néz, vagy a behunyt szemmel pihenő repülőutas, egyaránt azt kommunikálja, hogy nem akar senkihez szólni, és azt sem akarja, hogy hozzá szóljanak. Szomszédjaik rendszerint ’meg is értik az üzenetet’, és megfelelően reagálnak, békén

hagyják őket. Nyilvánvaló, hogy ez ugyanúgy a kommunikáció kölcsönös cseréje, mint a heves vita."

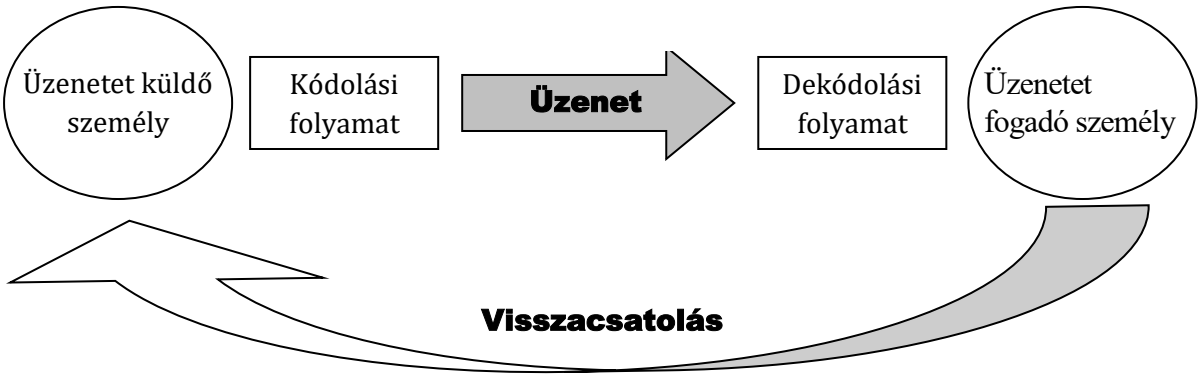
A hatástalan kommunikáció interperszonális űrt teremt, mely az élet minden területén és a társadalom minden szeletében észlelhető. Amikor pedig a kommunikáció megszakad, abból magányosság, családi problémák, hivatásbeli hozzá nem értés és kielégületlenség, pszichológiai stressz, testi megbetegedés, sőt mi több, halál származhat.

A kommunikáció minden kapcsolat erőforrása. Amikor nyílt, egyértelmű, érzékeny kommunikációra kerül sor, a kapcsolat táplálkozhat belőle. Amikor a kommunikáció ellenséges, tartózkodó vagy éppen hatástalan, a kapcsolat akadozni kezd. Amikor a kommunikációs áramlás komoly mértékben elakad, maga a kapcsolat gyorsan romlani kezd és végül el is enyészik. Ahol a kommunikációs jártasságnak híján vannak, nagyon sok az elvesztegetett szeretet – házastársak, szeretők, barátok, szülők és gyermekek között egyaránt. A kapcsolatok kielégítésére lényeges olyan módszereket felfedezni, melyek segítenek majd nekünk, hogy legalább részben áthidalhassuk a minket másoktól elkülönítő interperszonális űrt.

Saját kommunikációs módszereink és stílusunk elsősorban tanult reakciók. Legbefolyásosabb tanítóink valószínűleg szüleink voltak, akik viszont saját szüleiktől sajátították el kommunikációjuk alapjait. Ehhez tettek hozzá a tanárok, barátok és még sokan mások. A tömegkultúra, a rádió, a televízió és egyéb források révén szintén befolyásolja, hogyan kommunikálunk.

A kommunikáció alapfogalmai és általános modellje

„Sosem fognak elfogadni a kollégák."



„Úgy tűnik, nagyon elbizonytalanodtál"

A kommunikáció általános modellje szerint: a kommunikációs folyamatban ***információcsere*** zajlik az ***adó*** és a ***vevő*** között, ahol az adó ***kódolja*** az általa kibocsátott jeleket, a vevő pedig ***dekódolja*** azokat. Az adótól elinduló, s a vevőhöz érkező jelcsoport az ***üzenet***, mely közvetítő, vagy átviteli ***csatornán*** keresztül történik. Ez egyaránt lehet tárgyi, vagy személyes hordozó. Az üzenet érkezése után a vevő ***visszacsatol*** az

adónak az érkezett üzenetről. Az információcsere sosem tiszta csatornán történik, a folyamatot különböző ***kommunikációs zajok*** zavarják.

Kommunikációs irányok

A kommunikáció ***egyirányú***, ha csupán az egyik féltől halad a másik felé, s ***kétirányú***, ha oda és visszaáramlik az információ.
Az egyirányú lényegesen **gyorsabb,** viszont **pontatlanabb** is, mint a kétirányú jelcsere, mivel ebben az esetben nincs lehetősége az információt fogadó félnek a visszacsatolásra, az információ vételének ellenőrzésére, hogy megfelelő volt-e részéről a dekódolás.
Azokban az esetekben, amikor gyors információátadásra van szükség, tehát fontos az időtényező – ilyenek lehetnek a rendkívüli események, katasztrófa helyzetek –, s nem merül fel a visszacsatolás szükségessége, csupán gyorsan kell eljuttatni az információt másokhoz, ez a forma a célravezető.
Más esetekben a hangsúly nem a gyorsaságon, hanem a pontos megértésen, a visszacsatoláson van, ilyen lehet egy újítás bevezetése, mely szabad választási lehetőséget enged az információcsere résztvevőinek. Fontossá válik az információ oda- és visszaáramoltatása, a vélemények, ötletek cseréje. Ilyenkor az előbbi forma nem megfelelő.
A kétirányú kommunikáció lényegesen pontosabb, mivel lehetőség nyílik a kétirányú információcserére. Épp ez az oka annak is, hogy ez a kommunikációs forma meglehetősen ***zajos és fegyelmezetlen***, hiszen a visszajelzések folyamatos jelcserét eredményeznek, ahol szükségszerűen ütköznek a vélemények, s ez nem megy mindig fegyelmezetten. A kétirányú kommunikáció fontos jellemzője, hogy a benne résztvevők meg tudják ítélni, hogy helyesen veszik-e az adó által kibocsátott jeleket, tehát módjuk van ellenőrizni önmagukat. Ez a folyamat természetesen ***időigényesebb***, mint az előző, s ezt célszerű figyelembe venni alkalmazásakor.

Verbális és nem-verbális csatornák

A kommunikáció ***verbális,*** amikor a beszéd, vagyis a szavak szintjén történik. Ebben az esetben a közlés ***tartalmán*** van a hangsúly, azon, ***amit közlünk***.
Nem-verbális kommunikációnkat a ***közlés hogyanja*** jelenti, ami komplex képet ad a folyamatban jelenlévők érzelmi, hangulati állapotáról, a közlendő tartalomhoz való viszonyulásukról, és a kommunikálók kapcsolatáról.

Mit közlünk magunkról nonverbálisan?

Elsősorban *látható információkat* közlünk*, melyek* ***elárulják személyes tulajdonságainkat*** (önbizalom, megbízhatóság, temperamentum, ambíció stb.), ***társadalmi helyzetünket*** (életkor, nem, rang, státus), mely információk egy része látható, hallható, érzékelhető, más részük pedig szimbólumok segítségével nyer értelmet, tehát dekódolható. Az egyenruhákon feltüntetett rangjelzések például csak azok számára jelentenek információt, akik ismerik az alkalmazott szimbólumok jelentését.

Információkat közlünk a másik félhez fűződő viszonyunkról, mely megjelenhet például az alá- és/vagy fölérendeltség érzékeltetésében, a pozitív és/vagy negatív érzelmek kinyilvánításában, az együttműködésre való hajlandóság kimutatásában, a partneri viszony tükrözésében.

Információkat adunk a kommunikációs helyzetről**,** s arról, hogy benne részt vennünk örömteli-e, vagy sem, azonosulunk az információ tartalmával, vagy éppen nem értünk vele egyet, esetleg nincs képünk az előzményekről. Ebben az esetben a kommunikátor hitelessége vagy hiteltelensége is megjelenik.

A nonverbális csatornák alaptípusai

- ✓ a mimika
- ✓ a vokalitás (hangerő, hangszín, hangsúly, érthetőség).
- ✓ a gesztusok
- ✓ a testbeszéd
- ✓ térköz-szabályozás
- ✓ szimbólumok (ruházat, emblémák, kulturális szignálok, tárgyválasztások)

Mimika

- szem, száj körüli izmok összetett mozgása
- kultúrafüggő, akaratlagos vagy spontán elemek összessége

Testmozdulatok, testtartás (kinezika)

- akaratlagos vagy spontán
- felvett testhelyzetek

☞ visszahat a fizikai állapotra is (pihentető tartás)

- tekintet, szemmozgás, szemkontaktus

☞ a helyzetet kontrollálja (figyelem, befolyásolás)
☞ érzelmek szuggesztív közvetítője
☞ a kommunikáció szabályozója
☞ szociális pozíciót fejez ki

Vokális csatorna

- a hangsúly elhelyezése, a beszéd sebessége
- a hangnem (keménység, lágy hang)
- hanghordozás, hanglejtés, hangmagasság
- hangszín (tiszta/rekedtes)

☞ a belső feszültség változását jelzi

Gesztusok

- fej, kezek, karok mozgása
- tudatos / ösztönös viselkedés
- sokszor önálló nyelvvé fejlődnek (egyezményes gesztusok + kultúrafüggő elemek)

☞ önkéntelenek: jelzések a feszültségről, érzelmekről
☞ kifejezi a viszonyt a partnerhez, a közlésekhez
☞ álláspontot, érzelmeket, lelkiállapotot közvetít

Távolságtartás, térhasználat (proxemika)

- közeledés vagy távolodás
- ha kötött elhelyezkedés van: a kis elmozdulások is jelentéssel bírnak

☞ a partnerek közti viszony fokozatait jelzik (bizalmas, személyes, társasági, nyilvános)

Szimbolikus csatorna

- ruházat, hajviselet, smink
- jelvények, egyenruha, használati tárgyak, fizikai környezet
- közlő szimbólumok (jegygyűrű)

☞ státust, szociális pozíciót, értékrendet, identitást fejeznek ki

Érintés

- a bőrfelületen történő kommunikáció (pl. kézfogás, váll)
- szagok, illatok

☞ viszonyt fejez ki, befolyásol
☞ rejtett érzelmi hatást vált ki.

Testbeszéd

Egy személy viselkedése − arckifejezése, testtartása, gesztusai és egyéb cselekedetei − szakadatlan információáramról gondoskodnak, és egyben állandó jelzések forrásai az általa tapasztalt érzelmeket illetően.

Kutatók szerint a kommunikációs értelmezésnek csupán 35 százaléka származik szavakból, a fennmaradó hányad testbeszéd. Más kutatók ennél is megdöbbentőbb eredményre jutottak. Albert Mehrabian az előadások során látottak/hallottak megtartását ellenőrizte egy vizsgálatsorozatban. Széles körben idézett cikkében azt fejti ki, hogy az általa vizsgált helyzetekben 3 nappal az előadás után ***a hatásnak csak 7 százaléka volt verbális, a fennmaradó 93 százalék nem-verbális. Ezen belül a felidézett információmennyiség 55%-a volt valamilyen vizuális jellegű információ (pl. kinézet, öltözék, arckifejezések, gesztusok stb.) és 38% paralingvisztikai jel (hanghordozás, beszédhibák, hangerő, érthetőség stb.).*** Ugyanebben a vizsgálatsorozatban arra jutottak, hogy a vizsgálati személyek a prezentációk képi anyagának 50%-át pontosan fel tudták idézni 3 nap távlatából is, míg a bulletpointos, pontokba szedett szövegrészeknek mindössze 10%-a maradt meg.

Az emberi kommunikáció sokcsatornás jelzőrendszer

----------tekintet----------
----------mimika----------
----------beszéd (tartalom, stílus, forma)----------
----------gesztusok----------
----------testtartás, alkat----------
---------tárgynyelv (ruházat, ékszerek, eszközök)----
-
----------térköz----------

Mivel az interperszonális kommunikációnak nagy része nem-verbális, a testbeszéd olvasása az egyik legjelentősebb jártasság a hatékony figyelésben. A kommunikáció nem-verbális elemei különösen fontosak a másik személy érzelmeinek megértéséhez. Az emberek gyakran próbálják elrejteni érzelmeiket azzal, hogy kontrollálják testbeszédüket. Ez rendszerint kevésbé sikeres, mint a verbális álcázásra irányuló próbálkozások; az emóciók rendszerint ugyanis „kicselezik" abbeli igyekezetünket, hogy szabályozzuk nem-verbális kifejezésmódunkat. Többféle útmutató is segít a testbeszéd „olvasásában":

- Összpontosítsuk figyelmünket a világosabb jelzésekre – arckifejezés, hangzás testhelyzet, gesztusok és tettek!
- A nem-verbális közléseket összefüggéseikben olvassuk!
- Ügyeljünk az eltérésekre!
- Figyeljünk saját érzelmeinkre és testreakcióinkra!

A testbeszéd néha rendkívül tiszta, egyértelmű. Máskor lehet, hogy nehéz megfejtenünk. Ha a figyelő megfelelőképpen jelzi vissza az üzenetet küldő személy testbeszédének értelmezését, a kommunikáció jelentős mértékben javulhat.
A kommunikációs modell nagyon fontos eleme a visszacsatolás, melynek segítségével meggyőződhetünk róla, vajon jól dekódoltuk-e a másik által elmondottakat, illetve őt is biztosíthatjuk afelől, hogy pontosan értjük, amit átél és közölni szeretne.

PROXEMIKA

A kommunikációs környezet alapvetően meghatározza a benne történő információcserét. Az emberi térhasználat, más néven proxemika a különböző kultúrákban eltérő vonásokkal bír. Az ember fejlődése során kölcsönözte az állatvilágból a területhasználat egyes vonásait, mely alapvetően szabályozta a fajok védelmét, szaporodását, az egyes egyedek helyét a csoportban. Az emberi területbirtoklás persze nem csupán a szexuális dominanciát jelzi, de remekül következtethetünk például az értekezleten elfoglalt helyből a munkahelyi erőviszonyokra, a főnökhöz, beosztottakhoz való közelségre, a döntési folyamatban elfoglalt helyre, az információk birtoklására stb.
A testbeszéd alkotóelemeként a *proxemika* jeleníti meg az egyének közötti testtávolságot, melyet kommunikációjuk során alkalmaznak. Mindenkit úgynevezett tér-

buborék vesz körül, amelyet más szóval zónatávolságokra osztott területeknek is nevezhetünk. Ez a következőképpen vázolható fel egy átlagos európai középosztálybeli személyt tekintve:

1. **Intim zóna** (15-45 cm között) – az összes zónatávolság közül, vitathatatlanul ez a legfontosabb, ezt saját tulajdonunknak tekintjük és csak azoknak a közelálló barátoknak, családtagoknak adunk belépési engedélyt, akik érzelmileg közel állnak hozzánk. Ez a zónatávolság még tovább osztható, mivel létezik egy szoros intim zóna is, amely legfeljebb 15 cm-ig terjed az emberi testtől és ez kizárólag fizikai érintkezés során érhető el;
2. **Személyes zóna** (45-122 cm között) – körülbelül ez az a távolság (karhossz), amely elválaszt minket embertársainktól a mindennapi tevékenységek ellátásában, munkahelyünkön vagy akár egy baráti összejövetelen;
3. **Társadalmi zóna** (122-360 cm között) – ez az a távolság, amely elválaszt bennünket idegenektől, ismeretlenektől és mindazoktól, akiket nem ismerünk elég jól. Egy értekezleten ez a távolság kapcsolja össze az főnököt a beosztottakkal.
4. **Nyilvános zóna** (360 cm fölött) – ez az a távolság, amely a legmegfelelőbb, ha egy embercsoporthoz / embercsoporttal beszélünk. A nyilvános előadások terét is ez a távolság jellemzi, itt találkozik az előadó a hallgatósággal.

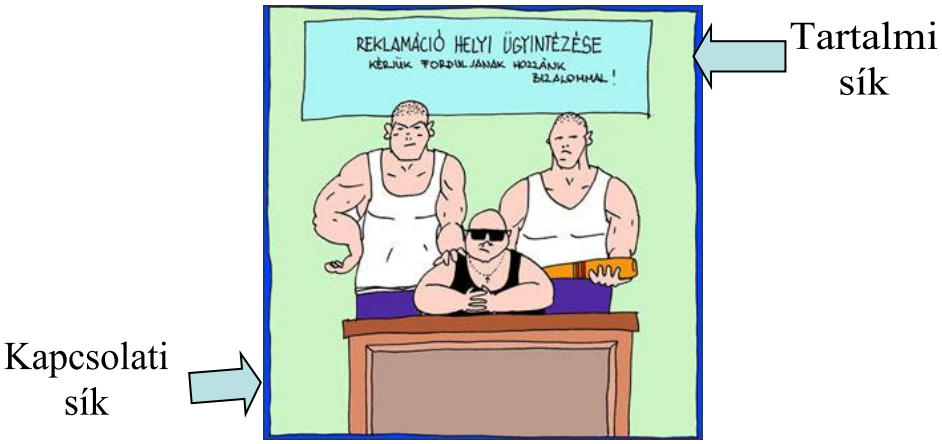
A nonverbális kommunikáció funkciói

	Kommunikációs csatornák			
	Arc/Szem	Kéz/Kar	Fej/Test	Lábak
Illusztrátorok: Megalapoz vagy megmagyaráz; Szoros össze-függés a kimon-dottakkal.	Példa: A szemöldök felvonása, az arc grimaszai.	Példa: Formák, méretek, elhatárolódások, funkciók vagy a sebesség érzékeltetése.	Példa: Fejhajtások, táncmozdulatok vagy utánzott mozdulatok	Példa: A lábak nyitása, zárása, toporgás.
Adaptorok / Manipulátorok Az izgatás vagy az érzelmek elutasítása vagy belső serkentése.	Példa: Ajkakba harapni, a szájat nyalni vagy a nyelvet kinyújtani.	Példa: Ideges kézmozdulatok, mint dörzsölés, karmolás, ko-pogás vagy az asztal verése ököllel.	Példa: Fejet a vállhoz dörzsölni, a testet kihúzni vagy el-ernyeszteni.	Példa: Lábak összedör-zsölése vagy erőteljes összecsapása.

Emblémák: Beszédhelyettesítés; Közvetlen összefüggés a hírrel vagy kódolt információ.	Példa: Kacsintás, fintorgás, grimaszolás.	Példa: Hüvelykujj felfelé vagy lefelé mutat. Búvárok, katonák, autóvezetők kézjelei.	Példa: Kérdő vállemelés, fejrázás vagy bólintás.	Példa: Kihívó előrelépés.
Indulateffektusok Szenvedélyeket, emóciókat és hangulatokat fejeznek ki.	Példa: Eltátja a száját, elkerekedik a szeme. Összeszűkül a szeme, ráncolja a homlokát.	Példa: Gyors hárítás az előrenyújtott, nyitott kezekkel.	Példa: Visszahőkölés.	Példa: Erőteljes, fájdalmas lábgörcs.
Regulátorok: A kommunikáció vezetése, ill. szabályozása beszéddel vagy anélkül.	Példa: A tekintet elkerülése vagy elfogadása, összezárt ajkak.	Példa: Gesztikulálás nyitott tenyérrel, a vélemény kinyilvánítása vagy ennek kerülése.	Példa: Felsőtest előre vagy hátra dől, felállás a beszélgetés megszakítása céljából.	Példa: Erőteljes topogás egy akció megszakítása vagy siettetése érdekében.

A kommunikáció síkjai

A kongruencia (hitelesség) törvénye



A nonverbális úton érkezett üzenetek hatékonyabban érvényesülnek, mint a szavak. Amennyiben a nonverbális jelek ellentmondanak a szóbeli csatornán megjelenő kódtartalmaknak, úgy a befogadó inkább azokat, s nem a szóbeli úton érzékelt jelek tartalmát tekintik meghatározónak. Mindezt a kommunikációs síkokra értelmezve a fentebb már említett Paul Watzlawick és munkatársai megfogalmazták a kommunikáció általuk alaptörvénynek nevezett szabályát, miszerint:

Minden kommunikáció két síkon halad, tartalmi és kapcsolati síkon, amikor is az utóbbi definiálja az előbbit.

A tartalmi sík

A kommunikáció közben létezik egy tartalmi sík, ahol a szavak továbbítása történik. Nevezhető ez „fejsíknak” is, amelyet a gondolkodó agy vezérel. Itt szóbeli, vagy írásbeli információkat adunk át, vagy fogadunk. Ez az információk tartalmának a síkja.

A kapcsolati sík

Ezzel párhuzamosan azonban érzelmeket is átélünk, és ezeket közöljük is. Bizonyos információt nyomatékosabban, dühösen, kedvesen, vagy hízelegve adunk át, hatást gyakorolva ezáltal a fogadó félre, mely lehet félelem, biztonság, szorongás, vagy éppen megnyugvás. A kommunikációnak nagyon fontos része tehát az a mód, ahogyan kimondunk valamit. Ezek a jelzések határozzák meg a kommunikációs folyamatban résztvevők kapcsolatát, mely lehet pozitív, semleges, vagy negatív jellegű. Ezt a síkot nevezzük tehát kapcsolati síknak.

Kongruencia - avagy a ködben nem hallunk…

Ha a kapcsolat pozitív, vagy semleges, akkor a tartalmi sík szabadnak számít, tehát az információáramlás zavartalan. Ha azonban az adó és a vevő közül az egyik kényelmetlenül, zavartan érzi magát, a kapcsolat fontosabbá válik, mint a tartalom. Ilyenkor a figyelem elterelődik, e nélkül pedig képtelenség odafigyelni a másik félre, lehetetlen a kapott információk feldolgozása. Nem csoda tehát, ha az agresszív hanghordozás, a fenyegető gesztusok, a bizonytalan testtartás, a védekező mozdulatok, a rosszallást, vagy értetlenséget kifejező grimaszok rontják a kommunikáció hatékonyságát.
Ha a kapcsolat negatív, a kapcsolati sík annyira előtérbe kerül, hogy elvész a tartalom. Az, akinek az ősi agyrészei tevékenyek (ösztönös reakciók, idegesség, félelem, düh), ebben az esetben nem „hallja” többé jól, amit mondanak neki, nem érti meg a beszédet.

Fontos szabály tehát, hogy ha kapcsolati síkon baj van, ne próbáljunk információt átpréselni a tartalmi síkon. A beszélgetést tereljük inkább kapcsolati síkra, amelynek megnyugtatónak, csillapítónak kell lennie. Addig ugyanis, amíg a másik fél „ködben” van, csak a kapcsolati síkon érkező üzeneteket képes fogni.

Mondhatjuk például ilyenkor, hogy: „Az az érzésem, hogy megbántottalak. Ezt nagyon sajnálom.”A tartalmi síkra csak akkor térhetünk vissza, ha már sikerült a kapcsolati síkon rendet teremtenünk, s eloszlott a kommunikációs köd. A fenti szabály szellemében megfogalmazódik egy következő kommunikációs törvény: ***Kommunikációs zavar esetén mindig az adónak kell kezdeni a zavar eloszlatását.***
Tehát, az ADÁSHIBA elve érvényesül.

Zajok és szűrők

Kommunikációs zajok

A kommunikáció képletének egyik jelentős része **a zaj,** mely csökkenti a befogadást és elvesz az üzenetből:

- **Fizikai zajok, −** amelyek a külső környezetből érkeznek, ilyen például a közlekedés zaja, a beszélgetés zaja és minden olyan háttérzaj, ami elvonhatja a figyelmet a küldőről. Az üzenet nagy százaléka vész el ilyen zajok miatt.
- **Pszichológiai zajok, −** amelyek az ember elméjében jelentkeznek, ilyen például az **előítélet**. A fogadónak nem szimpatikus a küldő, nem tetszik az öltözete, vagy az, amit képvisel, vagy a bőre színe stb. **Az előítélet lehet olyan "hangos", hogy mielőtt megszólalhatott volna a küldő, a fogadó már eleve kizárta az üzenetet.**
- **Szemantikai zajok −** ezek a nyelvi különbségek. Olyan szavak kifejezések használata a küldő részéről, amit a fogadó nem ért, vagy nem érthet. Ilyen például a szakzsargon használata. A legtöbb szakmának megvannak a sajátságos kifejezései, amelyeket csak a bennfentesek érthetnek. Ezen szavak, kifejezések használata megakadályozza a kívülálló hallgatót abban, hogy megértse az üzenetet.

Kommunikációs-szűrők

Mindannyian rendelkezünk kommunikációs szűrőkkel, amelyek megvédenek minket az óriási információ-tömegtől, mely minden pillanatban elárasztaná érzékszerveinket, s lehetetlenné tenné agyunk számára a feldolgozást. Bizonyos esetekben azonban épp ezek a szűrők akadályoznak meg abban, hogy fontos üzenetek eljussanak hozzánk.

A szűrők zsilipként működnek, megszűrik a befogadó felé érkező kommunikációt, és **csak a programozott, "engedélyezett" tartalmat engedik be.** Ezek a szűrők a következők:

- **Világnézet, kultúra.** Annak alapján működik, ahogy vélekedünk a világról, amilyen a kultúránk. A társadalmi konvenciók, olyan szokások, amiket egy társadalom a többségi elv alapján viselkedési normaként fogad el. Ezeket a viselkedési formákat életünk folyamán megtanuljuk, és ennek alapján szemléljük a világot. Ami ezeknek megfelel, azt a szűrőnk átengedi, ami nem, azt kiszűri.
- **Tudás és tapasztalat.** Az életünk során megszerzett ismeretek összessége, és azok megtapasztalása alapján kialakult gondolkodási rendszer. Ennek megfelelően ítélünk például valamit igaznak, vagy hamisnak. Ami a tudásunknak és tapasztalatunknak nem felel meg, az nem juthat be az elménkbe.

- **Hit és hozzáállás.** A hit az a meggyőződéseken alapuló bizalom, ami alapján jogosan várjuk, hogy megvalósulnak az általunk remélt dolgok. Életünkben a hit lehet a legerősebb mozgatóerő, és ugyanígy a legnagyobb visszatartó erő is. Mozgatóerőként hathat, ha hisszük a remélt dolgok megvalósulását, negatív, azaz visszatartó erőként működik, ha félelmeinknek, hiedelmeinknek adnak teret. Hitrendszerünk határozza meg gondolkodásunkat is, életünk minősége pedig gondolkodásunknak megfelelően fog alakulni. **Sokszor azért nem jut el hozzánk fontos, életünket is befolyásoló információ, mert nem hiszünk az üzenet valódiságában. Gyakran fordul elő, hogy ha tudatosan kikapcsolnánk szűrőinket, akkor akár "életmentő" információ birtokába is juthatnánk.**
- **Minden, ami egyéni, vagyis maga a személyiség.** Amilyen üzeneteket kaptunk a környezetünktől, olyanná vált/válik személyiségünk. Nagyon leegyszerűsítve, ha csupa pozitív hatás ért valakit, akkor az egészséges személyiséggel bír. Abban az esetben viszont, ha sok bírálat és negatív hatás éri, akkor személyisége sérülhet, ami többnyire negatív énképben nyilvánul meg. **Mindenképpen személyiségünknek megfelelően válaszolunk egy bennünket ért hatásra. Sajnos legtöbb esetben nem gondolkodunk, csak az elsajátított sémák szerint, automatikusan reagálunk.**

Tehát csak az az információ juthat be a fogadó észlelési rendszerébe, ami egyezik világnézetével, kultúrájával, hitével, attitűdjeivel, személyiségével. A többi információ fennakad a szűrőkön. **A hatást a szűrőkön átjutott üzenetrész váltja ki, a többi rész, ami fennakadt a szűrőkön, elveszett.**

A szűrőkről azért fontos tudni, mert így kézbe tudjuk venni azok irányítását, azaz tudatosan tudjuk használni őket. A **szűrők ugyan automatikusan működnek, de csak addig, amíg nem tudunk róluk. Ha azonban ismerjük őket, akkor tudatosan kapcsolhatjuk ki vagy be. Nem kell reagálnunk, hanem gondolkodhatunk és így juthatunk helyes felismerésre, hogy elfogadjuk az üzenetet, vagy visszautasítjuk azt.**

A szűrők működése

Szelektív expozíció: megválogatjuk, milyen információnak tesszük ki magunkat. Eleve eldöntjük, hogy kitesszük magunkat egy üzenetnek, vagy nem. Pl.: Nem nézem meg azt a filmet.

Szelektív figyelem: kitesszük magunkat az üzenetnek, de nem figyelünk. Lehet, hogy nem nagyon érdekel az üzenet témája, de az is lehet, hogy a küldő az, aki nem érdekel minket. Előfordulhat, hogy csak egyszerűen fáradtak vagyunk, vagy más fontos dolgon jár az eszünk.

Szelektív megértés: bár kitesszük magunkat az üzenetnek, figyelünk is, de mégsem értjük, vagy félreértjük azt. Ez adódhat a már említett nyelvi különbségekből, szakzsargonból vagy éppen eltérő tudás- és ismeretszintből. Például egy ügyvédi fogalmazványt – ha nem vagyunk jogászok – legalább kétszer kell elolvasni, hogy egyáltalán sejtsük, miről szól, pedig a leírt szavak mindegyikét ismerjük. Ám abban az összefüggésben, ahogy papírra vetik, gyakran mégsem nem értjük, mert a jogi fogalmazás sajátosan kialakult nyelvezet szerint történik.

Szelektív befogadás: kitettük magunkat az üzenetnek, figyelünk és értjük is, de mégsem fogadjuk el. Kritizáljuk az üzenetet, mert nem egyezik meg világnézetünkkel, tapasztalatainkkal, hitrendszerünkkel, személyiségünkkel.

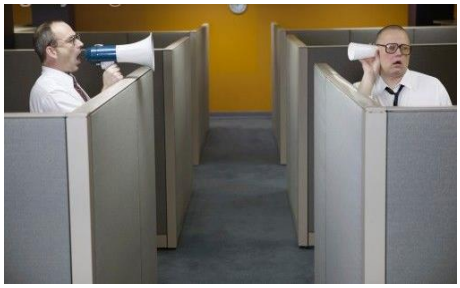
A szűrők automatikusan működnek. A befogadó gyakran nem is tudja, hogy léteznek ezek a szűrők. **Sőt még azzal sincs tisztában, hogy a működő szűrők esetleg megfosztják attól, hogy teljes egészében eljusson hozzá az üzenet.** Mivel a befogadó saját személyisége, hite, világnézete, kultúrája és tapasztalatai alapján dekódolja az üzenetet, fel sem merül benne, hogy bármi is elveszett volna az üzenetből.

Félreértések a kommunikációban

A félresiklott kommunikáció egyik alapvető oka, hogy a dekódolás mindig találgatás. Halljuk ugyan a másik személy szavait, és képesek is vagyunk rá, hogy tetteit nyomon kövessük, de csak következtetni tudunk, mit is jelentenek a szavak és a tettek.

Egy személy viselkedését könnyű megfigyelni – azok ugyanis láthatóak. Ugyanennek a személynek a gondolatai azonban nem ilyen könnyen megfigyelhetők. Az egyetlen nyomravezető számunkra a személy viselkedése (szavak és tettek).

Kommunikációs korlátok



Beszélgetéseinkbe gyakran viszünk kommunikációs korlátokat, melyek a közlés eredményét tekintve hátráltató tényezők. E korlátok megrontják a kommunikációt, s a benne résztvevők egymáshoz fűződő viszonyát. Kiemeljük ezek közül azokat, melyek a leggyakrabban jelennek meg, mint a kommunikáció „megrontói”.

A kommunikációs blokkolások sajnálatos hatása sokféle és változatos lehet. Gyakorta kicsinyítik a másik önbecsülését. Hajlamosak rá, hogy defenzív viselkedést, ellenállást és sértődést váltsanak ki. Függőséghez, visszahúzódáshoz, a legyőzöttség vagy meg nem felelés érzéséhez vezethetnek. Csökkentik annak valószínűségét, hogy a másik megtalálja problémájához a megoldást.

Minden egyes ilyen akadály „érzelem-blokkoló"; csökkenti az esélyét, hogy a másik konstruktívan tudja kifejezni saját, valós érzelmeit. Mivel a kommunikációs akadályok erősen fokozzák az említett, negatív eredmények kockázatát, ismételt alkalmazásuk a kapcsolat maradandó károsodását eredményezheti.

Carl Rogers ezeket nevezte ***az interperszonális kommunikáció „piszkos tizenkettő” jének***. Mindegyikben benne van (néha elég nyíltan) az üzenetet küldő megváltoztatásának – inkább, mint elfogadásának – szándéka: az üzenetet küldő személy azt a kívánalmat (gyakran kényszerítést) kommunikálja, hogy a másik fél gondolkodjon, érezzen, viselkedjen másképpen.

Ezek tehát az *el nem fogadás* közlésének az eszközei, melyek három nagy csoportba sorolhatók:

Ítélkezés (amikor jóváhagyjuk, vagy helytelenítjük a másik személy kijelentéseit)

- *Kritizálás*: Negatív módon értékelünk valakit.

Magadnak köszönheted! Bután viselkedsz. Nem vagy képben. Nincs igazad.

- *Címkézés*: Ha címkézünk, azzal önmagunkat, s másokat is sztereotipizálunk, s ezzel kiszorítva az emberi érzelmeket, az egyediséget.

Micsoda idióta! Tipikus nő! Minden férfi lusta. Úgy beszélsz, mint egy mérnök.

- *Diagnosztizálás*: Annak elemzése, miért viselkedik valaki úgy, ahogy. Ahelyett, hogy a lényegre figyelnénk, rejtett motívumokat keresünk.

Az egészet azért csinálod, hogy bosszants! Azt hiszed, jobb vagy nálam, mert diplomád van? Mindig bajod van a felettesekkel. Neked üldözési mániád van.

- *Értékelő dicséret*: Pozitív értékelés, ami mögött rejtett érdek áll.

Te olyan ügyes vagy, megtennéd helyettem? Máskor is remekül megoldottad. Te ehhez jobban értesz. A kisujjadban van.

Megoldások közlése (amikor másoknak megoldásokat sugallunk)

- *Utasítás*: Kényszerítően sugallt, erőszakkal alátámasztott megoldás. Ilyen esetben gyakori az ellenállás, ennek pedig szabotázs lehet a következménye. Az utasítások arra céloznak, hogy a másik gondolata bizonytalan, így hajlamosak aláásni az önbecsülést.

Elvárom tőled, hogy ezt csináld! Kérj bocsánatot tőle! Hagyd abba!

- *Fenyegetőzés*: A büntetés kilátásba helyezésével együtt megjelenő sugalmazás.

Meg ne próbáld, ha jót akarsz! Jobb lesz, ha ezt teszed, vagy… Figyelmeztetlek, ha azt csinálod… Eszedbe ne jusson!

-
- *Moralizálás*: Annak közlése, mit kellene tennie a másiknak. Mindig „volna” és „kellene” fordulatokban gazdag, eredménye szorongás, neheztelés, színlelés.

Meg kellene mondani neki, hogy sajnálod. Illene megpróbálnod… A te felelősséged ezt megtenni… Ezt kellene csinálnod…

- *Túlzott mérvű kérdezgetés*: A megrögzött kérdezősködés kisiklatja a társalgást.

Nem bántad meg? Sajnálod, hogy így történt? Kértél tanácsot valakitől? Ki befolyásolt?

- *Tanácsadás*: Megoldás kínálata a másik fél problémájára, ami burkoltan azt jelzi, „én jobban tudom", „te ostoba vagy, hogy nem jöttél rá". A tanácsot adó gyakran nincs tisztában a körülményekkel, érzelmekkel, melyek a felszín alatt húzódnak.

Ha neked volnék, jól megmondanám a magamét. Engedd, hogy azt javasoljam… Én a helyedben… Ne hagyd, hogy kihasználjanak!

A másik aggodalmának megkerülése

- *Elterelés*: A másik problémáiról saját témánkra váltunk. Oka a hatékony figyelem hiánya, a saját problémánk előtérbe állítása, a beszélgetés alatt megjelenő érzelmek kényelmetlenségéből menekülés.

Tényleg, erről jut eszembe… Próbálj nem gondolni rá, amíg nem pihened ki magad! Menjünk ebédelni és felejtsük el az egészet! Csak gondolod, hogy problémáid vannak!

- *Logikus érvelés*: Amikor a másik személy stressz alatt van, a logikus megoldások felkínálása még dühítőbb lehet. A logika tényekre összpontosít, elsöpörve az érzelmeket.

Nézzük csak a tényeket! Ha nem tetted volna, most nem lennénk ilyen helyzetben. A tények amellett szólnak, hogy… Engedd, hogy a tényeket elmondjam neked. A tapasztalat azt mondja nekünk…

- *Megnyugtatás*: Próbálkozás a másik negatív érzelmeinek feloldására.

Minden rendbe jön, meglátod. Nyugodj meg! Holnap másként érzed majd… Mit izgatod magad ilyenek miatt?

A fentieket végiggondolva rájöhetünk, hogy melyik akadályt kívánjuk leginkább megszüntetni, és nagyban segítheti kommunikációnk hatékonyságát, ha arra összpontosítunk, hogy a felismert akadályt elhárítsuk. Ennek legkönnyebb módja, ha egy rossz szokást egy jóval helyettesítünk. Ha például felismerjük, hogy előszeretettel adunk tanácsokat másoknak, jó, ha nagy gondot fordítunk arra, hogy ezt kitöröljük a kommunikációnkból. Persze ehhez nagyfokú önuralomra van szükségünk, de gyakorlással elsajátítható mindez, hiszen rossz szokásainkat is éveken át gyakoroltuk, mire eljutottunk rutinos alkalmazásukhoz.

Hatékony kommunikáció

Ébrenlétünk több mint 80%-át információk átadásával, vagy információszerzéssel töltjük. Nem mindegy azonban, hogy ez a tevékenységünk mennyire eredményes.
A hatékony kommunikáció lehetővé teszi számunkra, hogy meglévő készségeinket maximálisan kihasználva sikereket érjünk el.

A kommunikáció szerencsés esetben kétirányú folyamat, tehát lehetővé kell tenni mások számára is, hogy hatékonyan tudjanak kommunikálni velünk. Ez ugyanis a mi hatékonyságunkat is növeli. Saját üzeneteink átadásán kívül fontos a másikat is meghallgatni és megérteni.

Gyakori hibák a beszélő részéről

- Nem rendezi a gondolatait, mielőtt beszél.
- Pontatlanul fejezi ki magát.
- Zavaróan sok dolgot akar egy kijelentéssel elmondani. A hatékonyság bizonyos mértékig a rövidséggel növekszik.
- Túl sok ötletet visz a kijelentéseibe. Ezek gyakran megnehezítik az átfogó megértést a partner számára.
- Bizonytalansága miatt mindig tovább beszél anélkül, hogy felbecsülné partnere befogadóképességét.
- Félreérti az előtte szóló mondanivalójának bizonyos pontjait, és ezért nem arra válaszol, hanem oldalra siklik: a beszélgetés nem halad előre.

Gyakori hibák a hallgató részéről

- Nincs osztatlan figyelme.
- Már a válaszra gondol, és azt próbálja összeállítani ahelyett, hogy figyelmesen hallgatna a partnerére. Eredmény: elfelejti, hogy mit mondtak, és hogy ő mit akar mondani.
- Hajlamos arra, hogy részleteket halljon meg, és esetleg ezeken hevül fel ahelyett, hogy az egész közlés lényegét és a fontos dolgokat fogná fel.
- Továbbgondolja a beszélő gondolatait – többet gondol bele, mint amennyit a partner mondott. A kiegészítő kommunikáció könnyen tévútra visz.

AZ INTERPERSZONÁLIS KAPCSOLATOK SZEMPONTJÁBÓL FONTOS JÁRTASSÁGOK

- ***Figyelésbeli jártasság:*** Lehetővé teszi, hogy valaki tényleg megérthesse, amit a másik mond. Ide tartoznak a visszajelzés megfelelő módozatai, hogy a másik személy érezze, problémáit és érzelmeit megértettük. (Aktív meghallgatás)
- ***Önkifejezésbeli jártasság:*** Verbális és nonverbális viselkedési módok, melyek lehetővé teszik, hogy mások feletti uralom, mások manipulálása, irányítása, vagy másokkal való visszaélés nélkül legyen fenntartható tekintélyünk, legyenek kielégíthetők szükségleteink és megvédhetők jogaink. (Asszertív kommunikáció)
- ***Konfliktus-megoldásbeli jártasság:*** Lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk az emocionális kavargást, mely tipikus kísérője a konfliktusoknak. (Konfliktusmegoldó stratégiák)
- ***Az együttműködésen alapuló, probléma-megoldásbeli jártasság:*** A mindkét fél számára kielégítő megoldás egy módja, hogy feloldhassák az ellentmondásokat.
- ***Empátia***

A jártasság kiválasztása lehetővé teszi, hogy eldönthessük, mely kommunikációs jártasságot használjuk egy adott helyzetben.

A PROBLÉMAMEGOLDÁST (SEGÍTSÉGNYÚJTÁST) ELŐSEGÍTŐ VÁLASZOK

Ajtónyitogatók
Ezekkel a bátorító mondatokkal képletesen „kinyitjuk az ajtót” beszélgetőpartnerünk előtt:

„Tudok segíteni valamit az ügyben?”
„Segítene, ha beszélnénk róla?”
„Nekem van időm, ha neked is. Akarsz beszélni róla?”
„Igazán szeretnék segíteni, ha tudok!”

Akinek problémája van, általában fél attól, hogy másokra erőlteti magát, elveszi az idejüket, terheli őket. Rendszerint bizonyos megnyugtatásra van szükség a meghallgató részéről, hogy készséggel vállalja a segítő szerepét.

Elfogadó visszajelzések („biccentők”)
Ezekkel biztosíthatjuk beszédpartnerünket, hogy – miközben beszél – nem kalandoztunk el, nem a saját gondolatainkkal vagyunk elfoglalva:
Szemkontaktus (a legfontosabb)
Fejbólintás
„Érdekes”
„Látom”
„Értem.”
„Tényleg?”
„Aha”

Aktív meghallgatás

Saját üzeneteink átadásán kívül fontos a másikat is meghallgatni és megérteni. Ezt a technikát ***aktív meghallgatásnak*** hívják és hét nagyon egyszerű lépésből áll:

1. Függeszd fel, amit épp csináltál, és nézz beszédpartneredre!
2. Ne csak a szavaira figyelj, próbáld a hozzájuk kapcsolódó érzelmeket is dekódolni!
3. Őszintén érdeklődj az elmondottak iránt!
4. Fogalmazd újra a másik által elmondottakat!
5. Időnként tegyél fel tisztázó kérdéseket!
6. Próbáld azt is figyelemmel kísérni, benned milyen érzések, benyomások keletkeznek a hallottak alapján!
7. Ha neked is ki kell fejtened az álláspontod, ezt csak azután tedd, miután meghallgattad beszédpartnered!

Ezek ugyan roppant egyszerű lépések, mégis nagy gyakorlat, mély önismeret és emberismeret, valamint igen fejlett empátiás készség szükséges ahhoz, hogy valaki hitelesen tudja őket alkalmazni. Amikor magas szinten műveljük ezt a technikát, ilyesmit üzenünk beszédpartnerünknek:

Átélem, amit érzel.
Értem, hogyan látod most a dolgokat.

Az aktív meghallgatás meglepő eredményessége abban áll, hogy a felelősséget teljesen annál a személynél lehet hagyni, akinek valamilyen problémája van, ám ezzel egyidejűleg a meghallgató fél katalizátor szerepet tölt be, tehát segíti az érintettet abban, hogy végigjárja a problémamegoldási folyamatot saját válaszának megtalálásához.

Visszajelzés szabályai – visszajelzést adni azt jelenti, hogy mások viselkedését, megnyilvánulásait, leírásait pozitívan vagy negatívan értékeljük. Ahhoz, hogy a visszajelzés elérje célját, és a másik fél fejlődni tudjon, a következő szabályokat érdemes szem előtt tartani:

Fogadóképesség figyelembevétele – a visszajelzés a mentorált javára történik. Azért adjuk, hogy segítsük a fejlődését, de változtatást kikényszeríteni nem lehet. Ezért a visszajelzés akkor a leghatékonyabb, ha a fogadó fél – vagyis a mentorált – maga fogalmazza meg a kérdéseket és a témákat, amelyekkel kapcsolatban visszajelzést vár. A mentoráltra rákényszerített kritika nem túl hatásos.

Megfelelő időhatárok betartása – a visszajelzés eredményesebb, ha kevés idő telik el az adott magatartás és a visszajelzés között. Nagyon nehéz rekonstruálni a helyzeteket, ha közben már több nap, esetleg több hét múlt el.

Konkrétság – a specifikus, konkrét esetre vonatkozó visszajelzés megértése és felhasználása jobb, mint az általános visszajelzésé. A visszajelzésnek egy meghatározott viselkedésre kell vonatkoznia, nem pedig általában az egész személyre. Ha valakivel közlik, hogy „uralkodó" természet, annak nincs annyi haszna, mint ha azt mondják neki, hogy „ebben a helyzetben nem figyeltél az érveinkre, és azt tetted, amit te gondoltál."

Leíró jelleg – a visszajelzést kevesebb védekezés fogadja, ha inkább leíró, mintsem értékelő, ítélkező jellegű. Ha le akarjuk írni valakinek a viselkedését vagy azzal kapcsolatos reakcióinkat, hasznosabb azt mondani: „rosszul esett, hogy nem hallgattál végig", mint azt, hogy „te mindig mások szavába vágsz".

Használhatóság – a visszajelzés legyen hasznos és tartalmas. Fontos, hogy olyan viselkedésformákra vonatkozzon, amelyeket a mentorált meg tud változtatni. Ha olyan hibákra hívjuk fel a figyelmet, melyek megváltoztathatatlan viselkedésre irányulnak, akkor a visszajelzés használhatatlan és csak feszültséget okoz mindkét félben.

Világos és pontos fogalmazás – a visszajelzés lehetőleg legyen precíz. Ellenőrizni kell, hogy érthető volt-e a visszajelzést adó fél megfogalmazása, szándékának megfelelően értelmezte-e a másik fél. Erről – akár visszakérdezéssel is – meg kell győződni.

Pozitív és fejlesztendő – a visszajelzést lehetőség szerint mindig a pozitív észrevételekkel kezdjük. Ezek segítenek megnyitni a mentoráltat, akik így könnyebben fogják fogadni azokat a jelzéseket is, amelyek a fejlesztendő területeikre vonatkoznak. Fontos, hogy soha ne kritizáljuk, vagyis ne negatívumokról, csupán fejlesztésre szoruló területekről beszéljünk.

AZ ASSZERTIVITÁS ELMÉLET

CÉL

- A prezentáció célja az asszertivitással kapcsolatos ismeretek megalapozása

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület • **Asszertív kommunikáció** • **Önismeret**
Résztvevők **teljes csoport**
Időigény **25 perc**
Eszközök **ppt, laptop és projektor**
Forrás **A szerzők saját gyakorlata**

FELADAT

Általános leírás:

A Tégla című gyakorlat tanulságaiból kiindulva a trénerek röviden bemutatják az asszertivitás elméleti alapjait.

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek a korábbi gyakorlatokhoz kapcsolódva felvezetik a témát	2 perc
2.	A trénerek megtartják a prezentációt.	15 perc
3.	A részvevők kérdéseket tesznek fel a témával kapcsolatban, amelyeket közösen megvitatnak.	10 perc

Tréneri információk:

- A téma feldolgozását segítik a mellékelt diák, és a mellékletben szereplő információk.
- A melléklet alapvetően a trénerek felkészülését segíti.

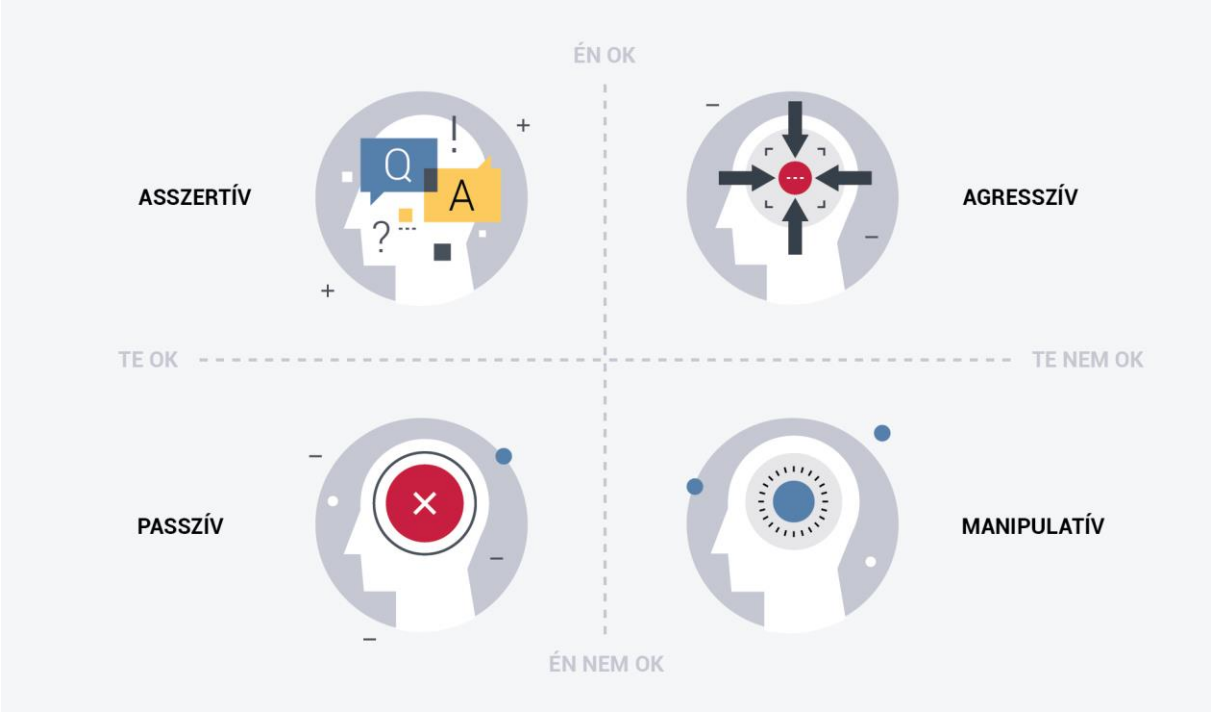
A megbeszélés szempontjai:

- Milyen tanulságai vannak számotokra az előadásnak?
- Hogyan tudjátok az elhangzottakat mentori munkátokban hasznosítani?

MELLÉKLET

Asszertivitás fogalma

Az asszertivitás alapja egy bizonyos attitűd, amelynek lényege, hogy mind önmagunkat, mind másokat képesek vagyunk elfogadni. Ebbe beletartozik az is, hogy saját érdekeinket, érzéseinket és gondolatainkat másokéval egyenrangúnak, és semmiképpen sem előrébb valónak tartjuk. Ha önmagunkról is és a másik félről is felnőttként gondolkodunk, akkor beláthatjuk, hogy mindkettőnk érzései, véleménye elfogadható lehet, még akkor is, ha azok egy adott pillanatban éppen ellentétesek egymással.
Más szavakkal: az asszertív viselkedés lényege az a gondolat, hogy ÉN alapvetően „oké vagyok” és alapvetően TE is „oké vagy”. Attól függően, hogy valójában mennyire tartjuk magunkat vagy a másik felet „okénak” négy fő társas viszonyulást, és négy ezeknek megfelelő viselkedést tudunk elkülöníteni az alábbiak szerint:



AGRESSZÍV – az agresszív attitűd lényege, hogy az egyén úgy érzi, ő rendben van, az ő érdekei, szükségletei és érzései relevánsak, míg a másikéi nem azok. Az agresszivitás a legtöbb esetben nem kiabálós, veszekedős erőszakosságot jelent, hanem azt, hogy az agresszíven viselkedő ember nem tartja tiszteletben mások énjének határát, vagyis saját gondolatait, érzéseit ráerőlteti környezetére. Ez megvalósulhat szigorú, számon kérő hangú, katonás parancsolgatással, vagy – ahogy Eszter esetében láttuk – túlbuzgó, nem kért gondoskodással.

PASSZÍV – a passzív társas viszonyulás alapja az az érzés, hogy az én nem vagyok oké, de mások igen. A passzívan viselkedő ember tehát alárendeli érdekeit, elképzeléseit és érzéseit másokénak. Nem is próbálja meg kifejezni önmagát, mert eleve azt hiszi, hogy mások jobbak nála, tehát az ő véleménye, szükségletei nem lehetnek relevánsak.

MANIPULATÍV – a manipulatív attitűddel rendelkező ember hátulról, ügyeskedve próbálja elérni céljait, mert nem bízik sem önmagában, sem másokban. Nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják. Alacsony az önértékelése, és másokat se tart sokra. Ezért folyton gyanakszik, hogy mások manipulálják.

ASSZERTÍV – az asszertív attitűddel rendelkező ember, a megfelelő önbecsülés birtokában, egyenesen és nyíltan kifejezi igényeit, érdekeit, érzelmeit. Mindezt mások, a másik fél érdekeinek, érzéseinek megsértése nélkül teszi. Az asszertív ember saját magát és a többieket egyaránt tiszteletben tartja.

Asszertivitás fogalma

Az asszertív, az agresszív, a passzív és a manipulatív társas viszonyulások a viselkedésben egyértelműen megmutatkoznak, ám mielőtt megismernék az egyes társas viszonyulásokhoz tartozó viselkedési jegyeket, két fontos tényezőre szeretnénk felhívni a figyelmet:

1. Asszertív, agresszív, passzív vagy manipulatív ember nincs, csak asszertív, agresszív, passzív vagy manipulatív viselkedés van. Ezt azt jelenti, hogy mindnyájan képesek vagyunk mind a négy módon viselkedni, és alapvetően személyes tudatosságunk, önbizalmunk, illetve az aktuális helyzetről kialakított képünk határozza meg, hogy éppen melyik társas viszonyulás irányítja viselkedésünket.
2. Az agresszív és a passzív társas viszonyulások és a nekik megfelelő viselkedési módok velünk születettek (harcolj vagy menekülj!), míg az asszertív és a manipulatív viselkedések tanulhatóak. Ezért nagyfokú tudatosság és önreflexiós képesség kell ahhoz, hogy asszertíven tudjunk viselkedni.

Az asszertíven, agresszíven, passzívan és manipulatívan viselkedő embert a következő tulajdonságok jellemzik:

Asszertív technikák

A következőkben azokat a kommunikációs technikákat foglaljuk össze, amelyek segítségével Ön kifejezheti mentoráltja felé asszertív társas viszonyulását.

Egyértelműség, konkrétság

Fejezze ki magát világosan, tömören és lényegre törően! Legyen határozott, ugyanakkor udvarias! A felesleges körülményeskedés zavart, vagy más kényelmetlen érzést tükröz, és akadályozza a nyílt kommunikációt.

Aktív hallgatás

Az asszertív kommunikáció egyik fontos alappillére a másikra való odafigyelés, amellyel jelezzük: fontos a számunkra, önmagunkkal egyenrangú partnernek tartjuk. A tényleges figyelem kifejezésének eszköze az aktív meghallgatás.

Teljes közlés

Egy másik fontos asszertív kommunikációs elem természetesen az, amit mondunk. Ez a közlés optimális esetben teljes, azaz magában foglalja

- a megfigyeléseink közlését (pl. „Látom, hogy a dokumentum összeállításánál felhasználtad azt a sablont, amit adtam.”),
- a gondolataink közlését (pl. „Ez a dokumentum példaértékű lett.”),

- az érzelmeink közlését (pl. „Nagyon örülök, hogy megfogadtad a tanácsomat, és használtad a sablont.”), és
- az igényeink, szükségleteink közlését (pl. „Kérlek, legközelebb is jelezd, ha szükséged van segítségre.”).

Asszertív kérdés

Pontosan és egyértelműen kérdezzen (pl. „Mit értesz pontosan hozzáállás alatt?”, „Mit javasolsz, hogyan lépjünk tovább?”), hogy konkrét és hasznosítható információt kapjon a probléma megoldásához.

Negatív rákérdezés

Ez a kérdésfajta kritikára bátorít (pl. „Mérgesnek látszol. Valami rosszat mondtam?”), amelyből megtudhatjuk, hogy mentoráltunk miért dühös vagy elégedetlen valamely megnyilvánulásunkkal kapcsolatban. A neve azért negatív rákérdezés, mert a válaszban negatív dolgot is hallhatunk magunkról. Ennek eredményeként alkalmunk nyílhat egy probléma megoldására, viselkedésünk megváltoztatására, vagy egy jobb személyes kapcsolat megalapozására.

Tárgyalótermi stílus (tükrözés)

Tárgyalási szituációban, vagy akár a hétköznapi életben is gyakran értik félre azt, amit mondani szeretnénk. Arra sem szentelünk elegendő időt, hogy megértsük a másik felet. A „tárgyalótermi” stílusú kommunikáció során mindig visszajelezzük a másiknak azt, amit megértettünk abból, amit mondani szeretett volna (pl. „Ezzel azt akarod mondani, hogy…”). Csak akkor küldhetjük el saját üzenetünket partnerünknek, ha meggyőződtünk arról, hogy megértettük mondanivalója lényegét.

Tompítás

Jogtalan vagy kényelmetlen kérés visszautasításának egyik eszköze (pl. „Ha jól értem, azt szeretnéd, hogy én oldjam meg ezt a feladatot. De ez a te dolgod, én csak segíteni tudok neked.”). Lényege, hogy elismételjük, amit a másik fél mondott, majd hozzátesszük elutasító válaszunkat. Célja, hogy a másik félnek empatikus visszajelzést adjunk az érzéseiről, és ezáltal tompítsuk a nemet mondás tényét, szelídítsük az elutasítást.

Pozitív hozzáállás

Pozitív hozzáállást úgy alakíthat ki, ha tudatosítja és megerősíti asszertív jogait és személyes tulajdonságait, valamint pozitív nyelvezetet használ. A tagadó és feltételes mondatok helyett lehetőleg megfelelően fogalmazott állító mondatokkal operáljon, és kerülje a határozatlanságot tükröző szavakat.

Én-közlések

Az én-közlések használata és saját érzéseink kifejezése a határozott, asszertív viselkedés kulcsa. Ilyenkor felelősséget vállalunk érzéseinkért, véleményünkért, tettinkért, és nem hibáztatunk másokat. Ne feledje, az önérvényesítés fogalma és gyakorlata nem létezik az „én" nélkül (pl. „Dühös vagyok", nem pedig „Úgy feldühítettél!").

Viselkedés megváltoztatásának kérése

Ha nincs megelégedve mentoráltja viselkedésével vagy teljesítményével, kérje meg, hogy változtasson (pl. „Szeretném, ha a jövőben nem próbálnád megjegyezni, hanem inkább leírnád az üzeneteket."). Jól használható kommunikációs technika olyankor, amikor konstruktív bírálatot mondunk vagy megbélyegző kritika ellen kell védekeznünk.

Önérvényesítő beismerés

E készség segítségével valamilyen negatív tulajdonságáról, gyenge pontjáról tud információt közölni anélkül, hogy közben szorongana vagy áldozatnak érezné magát (pl. „Igen, tudom, hogy nem adtam neked egyértelmű információkat. Legközelebb jobban figyelek majd erre."). Ha valaki jogosan bírálja Önt, egyetérthet vele és tanulhat a kritikából, a bíráló személy pedig látja, hogy komolyan megfontolta, amit mondott.

Empátia, mások tisztelete

Mutasson megértést a másik nehézségei, érzései és véleménye iránt! Ebből látni fogja, hogy odafigyel rá, figyelembe veszi az ő szempontjait is. Ezzel segíti a kölcsönös megértés légkörének kialakulását.

A hagyományos mentorálás – amelynek módszertanára a közszolgálati mentori program is épül – jellegéből adódóan sugall egyfajta alá-fölérendeltségi viszonyt a mentor és a mentorált között, hiszen a mentor jellemzően idősebb, nagyobb szakmai tapasztalattal és szélesebb szervezetismerettel rendelkezik. Ezért a mentornak különösen oda kell figyelnie az egyenrangú viszony kialakítására. Ennek jó eszköze az asszertív kommunikáció és viselkedés.

Asszertív mentor

Végül adunk konkrét tanácsokat arra vonatkozóan, hogyan lehet Ön asszertív mentor!

1. A szakmai fejlesztés során adjon minél több visszajelzést mentoráltjának, és kérjen tőle Ön is visszajelzéseket mind saját szerepére, mind a folyamatra vonatkozóan!
2. Amikor csak lehet, kérje ki mentoráltja véleményét! Ha ez nem egyezik az Önével, akkor nyugodtan adjon ennek hangot, de ne viselkedjen úgy, mintha csak az Ön szempontjai lehetnének helytállóak.
3. Bátorítsa mentoráltját, hogy tegyen fel kérdéseket!

4. Használjon kiegészítendő kérdéseket (pl. Miért? Hogyan?). Ezek segítenek megnyitni mentoráltját.
5. Legyen barátságos, nyitott, de nem bizalmaskodó.
6. Ne oldja meg a mentorált helyett a feladatait. Az Ön dolga a segítségnyújtás, nem pedig az, hogy mások munkáját elvégezze.
7. Mindig fejezze ki egyértelműen, hogy milyen információk maradnak Önök között, és melyek azok, amelyeket másokkal (pl. a vezetőjükkel, a HR-rel) is meg kell osztania.
8. Ha mentoráltja más kollégákkal konfrontálódik, akkor legfeljebb közvetítői szerepet vállaljon. Nem Önnek kell mások konfliktusait megoldania.

RAPID RANDI

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők megtapasztalják: milyen érzés teljes figyelemmel fordulni egy másik ember felé.
- Az aktív meghallgatás gyakorlása

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási területek

- **Kommunikáció**
- **Aktív meghallgatás**
- **Asszertivitás**

Résztvevők
A tréner és a teljes csoport párokban

Időigény
30 perc

Eszközök
Nincs

Forrás
A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek párokat alakítanak ki a csoporttagokból, akiket szemben ültetnek egymással, sorba rendeződve. A trénerek felvezetik a gyakorlatot, felhívják a figyelmet a nehézségekre, megkérdezik, honnan tudják, hogy figyel rájuk a beszélgető partnerük, és elmondják a gyakorlat menetét, és a szabályokat:

1. A trénerek adnak beszédtémákat, amiről egyszerre beszélnek a párok.
2. Páronként csak egy ember beszélhet 1 percig, a másik aktívan hallgatja, de csak nonverbális jeleket alkalmazhat.
3. 1 perc után – tréneri jelzésre - szerepet cserélnek, és aki eddig hallgató volt, az beszél ugyanarról a témáról 1 percig, amíg a másik aktívan hallgatja.
4. A 2. perc letelte után – a trénerek jelére – az egyik sor tagjai egy székkel tovább ülnek, és a következő témáról már a következő partnernek beszélnek.
5. A gyakorlat addig tart, amíg mindenki ismét vissza nem kerül az eredeti párjához. Itt lehet +1 bonus kérdést adni.

6. Az utolsó beszélgetés után a trénerek megkéri a csoportot, nyissák meg a sorokat körré, és mondják el, mi volt nehezebb: hallgatni, vagy beszélni, és miért.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek kialakítják a párokat és elmondja az instrukciókat a csoport tagjainak, összegyűjtik közösen az aktív meghallgatás elemeit.	5 perc
2.	A páros beszélgetések lezajlanak.	15 perc
3.	A csoport tagjai beszámolnak a személyes élményeikről, majd a teljes csoport összegyűjti a tanulságokat és az alternatívákat.	10 perc

Tréneri információk:

- Lehetséges beszédtémák:
  - Három kívánság
  - Első szerelem
  - Első nap a jelenlegi munkahelyen
  - Kedvenc hely a világban
  - Legnagyobb tévedésem…
  - 10 év múlva
  - Ha nem az lenne a munkám, ami…
  - Ami legbosszantóbb számomra…
  - Amit most másképp látok…
  - Miről adnék interjút?
  - Amire kíváncsi lennék…
  - Ha én lennék a világ ura…

A megbeszélés szempontjai:

- Hogyan éreztétek magatokat a hallgató és a beszélő szerepeiben?
- Melyik szerep volt a kényelmesebb, miért?
- Mennyire sikerült az aktív meghallgatás módszertét alkalmazni?
- Mi segített és mi akadályozott ebben benneteket?

A MENTORÁLT BESZÁMOLÓJA

CÉL

- A kérdezéstechnika alapjainak elsajátítása
- A kérdezéstechnika gyakorlása

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási területek

- **Kommunikáció**
- **Kérdezéstechnika**
- **Asszertivitás**

Résztvevők
A teljes csoport, kiscsoportokban

Időigény
30 perc

Eszközök
A gyakorlat melléklete

Forrás
A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felolvassák egy fiktív mentorált önértékelését. A résztvevők feladata, hogy csoportokban a mentoráltak szóló kérdéseket fogalmazzanak meg, melyek célja a helyzet mélyebb megismerése. A csoportok egyesével felolvassák a kérdéseiket, amelyeket a trénerek rendszerezve (zárt és nyitott kérdések) rögzítenek a táblán. Ezután végigbeszélik a rendszerezés szempontjait és a megbeszélik a különböző kérdéstípusok használatának lehetőségeit.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a kérdezéstechnikával fog a csoport foglalkozni.	1 perc
2.	A trénerek csoportokat alakítanak ki, majd felolvassák egy fiktív mentorált folyamatbeli önértékelését.	2 perc
3.	A csoportok azt a feladatot kapják, hogy kérdéseket fogalmazzanak meg a fiktív mentorálthoz. A cél az, hogy mentorként minél jobban megismerjék az önértékelés hátterében zajló folyamatokat. A kérdéseket egy-egy post-it lapra kell felírniuk.	10 perc
5.	A kérdéseket a csoportok egyesével felolvassák, majd a trénerek rendszerezve (pl.: kiegészítendő, választó, eldöntendő) felteszik a post-it lapokat a FC táblára.	8 perc
6.	A trénerek megkérdezik a csoportot, hogy szerintük milyen szempontok szerint rendszerezte a kérdéseket, majd beszélgetést kezdeményez az egyes kérdéstípusok alkalmazhatóságáról.	10 perc

Tréneri információk:

- A kérdések rendszerezésének alapja, hogy külön tesszük a nyitott és a zárt kérdéseket, de lehet egyéb szempontokat is behozni
- A mellékletben található elméleti háttéranyag segít a kérdések rendszerezésében és a tréneri reflexiók kialakításában

A megbeszélés szempontjai:

- Mi szerint rendszereztük a táblán a kérdéseket?
- Melyik kérdések alkalmasak arra, hogy megnyissák a mentoráltat?
- Hogyan alakítanátok át az egyes kérdéseket úgy, hogy alkalmasabbak legyenek a mentorálttal való őszinte kommunikációra?

MELLÉKLET

Itt látható Molnár Viktória beszámolója.

Szerintem teljesen jól belerázódtam a munkába, az elmúlt hónapokban.

Az utóbbi hetekben már szinte mindig a határidő előtt készen voltam a feladatokkal. Örülök, hogy hasznosítani tudtam az iskolában tanultakat is, és ennek köszönhetően volt, hogy gyorsabban készen lettem, mint az idősebb kollégák, akik már évek óta itt dolgoznak. Szerintem ez nagyon fontos, hogy haladjanak, pörögjenek az ügyek. Ezért nem is értettem, hogy a kollégák miért akadnak ki egy-két formai apróságon, ami elkerülte a figyelmem. Azt sem tudom, hogy te, mint mentor miért kifogásolod ezeket.

Nem bírom, hogy néhány idősebb nő az osztályon gyerekként kezel. Azt nem bánom, hogy tanítgatnak, de ők is meghallgathatnának engem, mert tudok olyan dolgokat, amiket ők még nem tanultak. És a számítógépet is ezerszer jobban tudom kezelni. Nagyon fura például az, hogy a mobilt egyáltalán nem használják, pedig az Okmányapp, vagy a Cégradar nekik is megkönnyítené a munkájukat.

De ezek nem olyan fontos dolgok, tetszik nekem ez a hely, meg jól is fog mutatni az önéletrajzomban. Barátságosak, jó fejek a munkatársak, az idősebbek is, nincs velük semmi problémám. A mentoromat különösen kedvelem, tényleg mindenben próbál segíteni.

Elméleti háttér a „Mentorált beszámolója" c. feladathoz

A kérdezésről általában:

,,Jól kérdezni annyi, mint jól tanítani"
A mentorálás sikere, nagyban azon múlik, hogy a mentor tud-e kérdezni. Sokan azt gondolják, hogy kérdezni mindenki tud, csak válaszolni nem. Pedig a jól kérdezést a legtöbb tanulást igénylő tevékenységnek kell tekinteni. A jó kérdés olyan a mentor kezében, mint egy varázsvessző, amivel megérintheti és mozgásba lendítheti a mentorált gondolkodását. A mentor fegyvertárát a kérdések képezik. Minél jobban fel van szerelve kérdésekkel, annál biztosabb a sikere. Ezért aki mentorálni akar, annak meg kell tanulnia jól kérdezni.

Mentori kérdezés funkciói:

- magasabb szintű gondolkodás serkentése
- megértés, ismeretek és készségek ellenőrzése
- figyelem feladatra irányítása
- a korábban átadott tudás áttekintése, pontosítása, felidézése, megerősítése

A kérdések típusai:

- nyitott kérdés,
- zárt (eldöntendő) kérdés,
- pontosító kérdés,
- alternatív kérdés.
- szuggesztív kérdést,
- hipotetikus, azaz feltételező kérdést,
- tükröző kérdést.

Nyitott kérdés

A mindennapi életben egyik leggyakrabban alkalmazott kérdéstípus. Olyan kérdés, melyre bőven, kifejtően kell/lehet válaszolni. A válaszadásban nem szab meg semmilyen irányvonalat. Pl. „Mi a véleménye…?" „Mit tud mondani a …-ról?"
Előnyei:

- beindít egy beszélgetést,
- beszélteti, „megnyitja" a megkérdezettet,
- sok információt hoz a felszínre.

Zárt kérdés

Olyan kérdéstípus, melyre röviden, egy szóval, általában igennel vagy nemmel felelhetünk. Ezt akkor alkalmazzuk, ha olyan kérdésünk van, melyre rövid, egyértelmű választ akarunk kapni. Célirányos kérdés.
Előnyei:

- konkrét információkra kérdez rá,
- alkalmas tényszerű információk ellenőrzésére.

Pontosító kérdés

A pontosító kérdés a szóban forgó dolog részleteire kérdez rá és ezzel az ismeret egy következő szintjére kívánja eljuttatni a megkérdezetett. Gyakran alkalmazott fordulata pl. „konkrétan mire gondol", mondjon egy-két kézzelfogható részletet", „egészen pontosan mire gondol".
Előnyei:

- a kérdezőnek és a megkérdezettnek egyaránt segít összpontosítani,
- konkrét és részletes információt ad,
- felszínre hozza az első kérdésre adott válasz mögötti tényeket, információkat.

Alternatív kérdés

Az alternatív kérdés a választás lehetőségét kínálja fel, különösen alkalmas igényfelmérésénél, képzések zárásánál, vizsgáztatásnál, időpont egyeztetésnél.
Előnyei:

- a kérdező kézben tartja a beszélgetés menetét,
- a kérdező kínál fel lehetőségeket.

Szuggesztív kérdés

Ahogy a nevében is benne van, a kérdéssel együtt szinte a választ is „beleszuggeráljuk" a másikba. Erre szokták mondani, hogy a „szájába adja a választ". Általában akkor alkalmazzuk, ha egyetlen feleletet akarunk csak hallani a kérdésünkre. Ezeknek a kérdéseknek pszichológiai hatása van, hiszen feltesszük őket, tehát a másik úgy érezheti, hogy nem hagyjuk figyelmen kívül az ő döntését/véleményét sem, pedig valójában mi „adjuk a szájába" a választ is. Például:

- Ugye neked is tetszett film?
- Ugye szerinted is jó ez a könyv?
- Igaz, neked is tetszik az új ruhám?
- Hát nem nagyszerű, hogy megyünk síelni?
- Hát nem csodálatos ez a darab?

Ezekre a kérdésekre ritkán kapunk olyan feleletet, amelyet nem várunk. Olyan, mintha egyszerűen nem lenne lehetőség rájuk mást válaszolni.

Hipotetikus kérdés

Gyakran alkalmazzuk a munkánk során. Feltételezzük, hogy a beszélgetőpartnerünk már eldöntött valamit, és megkérdezzük, hogy ebben az esetben mit tenne. Ezekkel a feltételezett kérdésekkel a döntések meghozatalát segíthetjük elő, gyorsíthatjuk meg. Mentoráltunk továbbá egy idő után úgy fogja érezni, hogy már nem is feltételes a kérdéses dolog, mert úgy fog tűnni, mintha már tényleg döntött volna róla. Nézzünk meg néhány ilyen kérdéstípust:

- Amennyiben úgy döntesz, hogy menjünk moziba, melyik nap lenne jó neked?
- Akkor, ha Ön biztosabbnak látná a munkahelyét, megkötné ezt a szerződést?
- Feltételezve, hogy az infláció nem lesz magasabb, mint öt százalék, tudná vállalni az értékkövetést?

Alternatív kérdés

Ezt a kérdést akkor alkalmazzuk, ha két, esetleg több lehetőség közül szeretnénk kiválasztani valamit, vagy ha célirányosan akarunk kérdezni. A kérdésben benne foglaltatnak a rá adható válaszok is, a felelőnek csak ki kell választatnia, hogy melyikkel válaszol. Például:

- Neked a bordó vagy a kék ruhám tetszik jobban?
- Moziba vagy színházba menjünk ma este?
- A kutyákat vagy a macskákat kedveled jobban?
- Egy vagy több kedvezményezettet kíván megjelölni?

Tulajdonképpen két vagy több állításunk közül szeretnénk kiválasztatni a másiknak is megfelelőt, de szubjektív válaszadási lehetőséget nem kínálunk fel.

Tükröző kérdés

Ez az a kérdéstípus, melynek segítségével elkerülhetnénk egy csomó konfliktust, amely abból adódik, hogy úgymond „elbeszélünk egymás mellett”, mert nem akarunk kérdezni, nehogy ostobának tűnjünk. Pedig az igazán okos ember kérdez a legtöbbet. A tükröző kérdés lényege, hogy az addig hallottakat összefoglalva kérdésbe tömörítjük, hogy jól értettük-e, amit a másik mondott. Mintegy megerősítést keresünk.
A tükröző kérdést is lebonthatjuk két részre. Az első az igazi tükrözés, ahol az „eszerint” fordulatot követően szó szerint elismételjük a másik által mondottakat. A második az összefoglalás, ahol az „amennyiben jól értem, Ön...” típusú felvezetés után átfogalmazva adjuk vissza a lényeget. A tükröző kérdések amellett, hogy megerősíthetnek bennünket abban, hogy jól értjük, amit a másik mond, vagy ellenkezőleg, rávilágíthatnak arra, hogy nem jól értettük, amit mondott, azt a célt is szolgálják, hogy a másik érezheti belőle: odafigyelünk a mondanivalójára, hiszen a kérdésünkben legtöbbször az addig elhangzottakat is össze kell hogy foglaljuk.

A jó kérdezés jellemzői

- A kérdezés legyen pontos, világos, rövid és egyértelmű!
- Feleljen meg a mentoráltak előzetes ismereteinek, élettapasztalataiknak!
- A kérdések legyenek gondolkodtató jellegűek és csak ritkán, alapos okkal tegyünk fel emlékeztető, fogalmak, szabályok felidézésére vonatkozó kérdéseket.
- Adjon elég időt a gondolkodásra, a válaszmegadással várja meg, amíg a mentoráltnak már megvan a válasza.
- A válaszok elhangzásakor legyen tapintatos, bátorító, emelje ki a pozitív elemeket, a továbbfejlesztő válaszmegoldásokat, a nem megfelelő válaszok esetén rávezető kérdésekkel segítsen. A negatív értékelés minden formája kerülendő (elmarasztalás, cinikus megjegyzések, inszinuáció stb.).

Kerüljük az alábbi kérdezési eljárásokat:

- Ne tegyünk fel szuggesztív és eldöntendő kérdéseket!
- Ne ismételjük, és ne fogalmazzuk újra kérdéseinket!
- Ne válaszoljuk meg saját kérdéseinket!
- Ne ismételjük meg a mentorált válaszait!
- Nem helyes ha a mentorált számára kiszámíthatatlan, hogy mikor várható egy kérdés, hogy mennyi ideig tart a kérdés-felelet játék.

Problémák a kérdezésben:

- A „hallgatás”: a feltett kérdésre a mentorált némasággal válaszol.
- Az „elkalandozás” problémája: A résztvevők hozzászólásai elterelik a témát az előkészített előadás váztól, vagy pedig olyan kérdéseket érintenek, amelyeket csak egy későbbi szakaszra tervezett az előadó.

Befejezés:

- Befejezésül pedig annyit, mindig tartsuk észben, hogy kérdéssel nemcsak kérdezni, hanem közölni, felszólítani, töprengeni, meggyőzni, magyarázni is lehet. Az érthető mentorálásnak meghatározó komponense a megfelelő mentori kérdés.

INTERPERSZONÁLIS KÉSZSÉGEK KÉRDŐÍVE

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők egy konkrét helyzet kapcsán gyakorolják a visszajelzést.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- **Kommunikáció**
- **Visszajelzés**
- **Önismeret**
- **Mások megismerése**

Résztvevők
A teljes csoport háromfős kiscsoportokban

Időigény
90 perc

Eszközök
Interperszonális készségek kérdőíve

Forrás
A feladat átdolgozás, eredetije: Rudas János: Delfi örökösei, Budapest 1990.

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek, az önismeret fontosságát hangsúlyozva, felvezetik a gyakorlatot, majd kiosztják az interperszonális készségek kérdőívét. A résztvevők triádokat alakítanak ki, és az alábbiak szerint értékelik egymást:

- „A” értékeli „B-t”
- „B” értékeli „C-t”
- „C” értékeli „A-t”

Ezután a csoportok félrevonulnak és az értékelés alapján visszajelzéseket adnak egymásnak. A visszajelzés folyamata a következő:

- „A” résztvevő max. 5 percben visszajelzést ad „B” résztvevőnek, aki fogadja ezt és max. 2 percben reflektál rá.
- „C” résztvevő megfigyeli a visszajelzést, és arról ad max. 1 percben visszacsatolást „A”-nak, hogy milyen volt a visszajelzése.

Ezután szerepet cserélnek. A folyamat addig tart, amíg mindenki kipróbál minden szerepet. Végül a nagycsoportban megbeszélik a visszajelzés tanulságait.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felidézik a visszajelzés szerepét és szabályait.	5 perc
2.	A trénerek triádokat alakítanak ki, és kiosztják az Interperszonális készségek kérdőívét. Megkérik a kiscsoportok tagjait, hogy a triád egyik tagjára vonatkozóan töltsék ki a kérdőívet.	20 perc
3.	A kiscsoportok tagjai körbe értékeik egymást. Az egyik tag értékel, a másik fogadja a visszajelzést, a harmadik pedig a visszajelzőt figyeli és a visszajelzés minőségéről ad visszacsatolást. Az első értékelés után szerepet cserének, és addig folytatják a munkát, amíg mindenki minden szerepet ki nem próbált.	30 perc
4.	A triádok a nagycsoportban beszámolnak a gyakorlat tapasztalatairól.	35 perc

Tréneri információk:

- A kiscsoportok minél távolabb üljenek le egymástól, hogy ne zavarják egymást
- A trénerek különösen figyeljenek az időkeretek betartására, a visszajelzések ne legyenek hosszabbak a megadottnál

A megbeszélés szempontjai:

- Hogy éreztétek magatokat a különböző szerepekben? Melyik, mennyire volt kényelmes, testreszabott?
- Mennyire sikerült a visszajelzés szabályait alkalmazni?
- Mennyire volt elfogadható számotokra a kapott visszajelzés?
- Mi segített és mi akadályozott benneteket a munka során?

INTERPERSZONÁLIS KÉSZSÉGEK KÉRDŐÍVE

1. Olvassa el a tevékenységlistát és döntse el, hogy az Ön párja melyiket csinálja megfelelő mértékben, melyiket kellene többet, illetve melyiket kellene kevesebbet csinálnia.
2. Lehet, hogy a felsoroltaknál fontosabb célok is vannak az Ön számára. Az ilyeneket az üres vonalakra írja oda.
3. Ezután nézze át újra az egész listát és az alábbi táblázatban jelölje meg azt a *három vagy négy* tevékenységet, amelyet jelen pillanatban leginkább fejleszteni kellene párjának.

Sorsz.	A tevékenység megnevezése	Többet kellene csinálni	Kevesebbet kellene csinálni
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

	Rendben	Többet kellene csinálni	Kevesebbet kellene csinálni
I. Kommunikációs készségek			
Rövidebben és tömörebben szólni			
Másokat türelmesen meghallgatni			
Energikusan beszélni			
Nem belevágni mások szavába			
Másokat beszédre bírni			
A másikat erősen figyelni			
Nyíltan a másik szemébe nézni			
Gondolkodni, mielőtt beszél			
A lényeget világosan kifejezni			
Megjegyzéseivel a témánál maradni			
Nem verbálisan is hitelesnek lenni			
II. Megfigyelési készségek			
A közlést pontosan felfogni			
Észrevenni, ha a partner nincs jelen lélekben			
Észrevenni, hogy mikor kell beszélni és mikor hallgatni			
Észrevenni a magyarázataira adott reakciókat			

Észrevenni, hogy a beszélgetőpartner mikor kerül meg egy témát			

III. Probléma-megoldási készségek			
Világosan átgondolni a problémát			
Célokat megfogalmazni vagy pontosítani			
Ötleteket, véleményeket kérni			
Ötleteket adni			
Mások ötletét elfogadni			
A végrehajtás módját, az idő betartását ellenőrizni			
Vitát összefoglalni			
A végrehajtásban következetesnek lenni			
Megfelelő időben dönteni			
Leszűrni a tanulságokat			
IV. Légkörjavítási készségek			
Barátságosan közeledni mások-hoz			
Érdeklődést tanúsítani			
A passzív embereket támogatni			
Összhangot teremteni, segíteni a konszenzust			
Csökkenteni a feszültséget			
A “szőnyeg alá söpört” problémák felszínre hozására kísérletet tenni			
Dicséretet vagy elismerést kife-jezni			
Saját jogaiért önkifejezően kiállni			
V. Érzelmi kifejezőkészségek			
A benyomásait visszajelezni			
Elmondani másoknak, mit érzek			
Elrejteni az érzelmeit			
Elfogadni a visszajelzéseket			
A másoktól kapott bírálatot feldolgozni			
Pozitív érzéseket kifejezni			
Kevesebbet panaszkodni			
Jogosnak érzett haragot kifejezni			

VI. Társasághoz való viszony			
Dominánsan viselkedni			
Másokat túlszárnyalni			
Aktívan, energikusan viselkedni			
Megbízni másokban			
Segítőkészen viselkedni			
Türelmesen viselkedni			
Emocionálisan viselkedni			
Racionálisan viselkedni			
Felhívni magára a figyelmet			
Helytállni önmagáért			

MENTORI BESZÉLGETÉS A FOLYAMAT HÁROM SZAKASZÁBAN

CÉL

- A gyakorlat célja, a tanult kommunikációs technikák alkalmazása a mentori folyamat egy-egy tipikus szakaszában.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület

- **Mások megismerése**
- **Kommunikáció**
- **Motiváció**

Résztvevők
Teljes csoport, kiscsoportokban dolgozva, majd akváriumgyakorlat

Időigény
90 perc

Eszközök
FC papírok, filctollak, instrukciós lapok, megfigyelőlapok

Forrás
A szerzők saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal a csoportnak egy olyan feladatot kell megoldania, amely kifejezetten a mentori kommunikációs helyzetek (orientáló beszélgetés, fejlesztő beszélgetés, értékelő beszélgetés) feldolgozását célozza. A trénerek hat csoportot alakítanak ki. Minden csoport megkap egy szereplapot és felkészül az adott – vagy mentori vagy mentorálti – szerepre. A szerepet a csoport egyik tagjának kell majd eljátszani. A helyzetgyakorlatok közül idő függvényében egyet vagy kettőt akváriumban lejátsszanak, majd csoport módszertani szempontból feldolgozza azt.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy bemutatja azt a három kommunikációs helyzetet (orientáló beszélgetés, fejlesztő beszélgetés, értékelő beszélgetés), amellyel a gyakorlat foglalkozik.	1 perc
2.	A trénerek kialakítják a csoportokat, majd elmondják, hogy egy szerepjátékban kell majd a csoportok egy-egy tagjának részt vennie.	9 perc
3.	A trénerek kiosztják a szereplapokat. Három mentori, míg három csoport mentorálti szerepet kap. A csoportok feladata, hogy egyiküket felkészítsék egy mentori kommunikációs helyzetben (orientáló beszélgetés, fejlesztő beszélgetés, értékelő beszélgetés) való részvételre.	10 perc
4.	A résztvevők felkészülnek a feladatra.	10 perc
5.	Az első beszélgetés előtt a trénerek kiosztják a megfigyelési szempontokat a körben ülőknek. Minden megfigyelő más szempontból értékeli az eseményeket. A megfigyelők elsősorban a mentor viselkedésére és kommunikációjára fókuszálnak.	1 perc
6.	Akváriumhelyzetben lezajlanak a szituációk.	30 perc
7.	A csoport a trénerek vezetésével feldolgozza a gyakorlatot.	29 perc

Tréneri információk:

- A helyzetgyakorlat előtt tisztázni kell a három kommunikációs szituáció lényegi elemeit.

Variáció a gyakorlat megvalósítására:

Ha aktív és érdeklődő a csoport minden tagja, a mentor – mentorált beszélgetéseket háromfős csoportokban is meg lehet tartani. Ebben az esetben:

- A három fős csoportból mindenki lesz mentor, mentorált és megfigyelő is a három szituációban.
- Az egyes szituációkra a szereplők egyedül készülnek fel.
- A megfigyelők megkapják az összes szempontot, ami alapján visszajelzést kell adniuk. Érdemes ezért a megfigyelési lapból szempontonként különválasztott és egyben hagyott példányokkal is készülni.
- Ebben a variációban az időtartamok így változnak:
    - Felkészülés 3x6 perc
    - Beszélgetés 3x15 perc
    - Visszajelzés 3x6 perc
    - Mindhárom beszélgetés után a háromfős csoportok nagycsoportos élménymegosztása 1x12 perc

A megbeszélés szempontjai:

- Mit figyeltelek meg az egyes szituációkban?
- Adjatok visszajelzést a megadott szempontok alapján a mentornak a helyzet kezelésről!
- Hogy érezted magadat mentoráltként a feladatban?
- Mentorként mi segített és mi akadályozott a kommunikációban?
- Milyen üzenteket viszel el a gyakorlatból?
- Milyen feladatokat használnátok e helyett?

MELLÉKLETEK

Kapcsolatfelvevő és orientációs beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORNAK

Önt mentorként jelölték ki egy pályakezdő fiatal mellé, akit vezetője már be is mutatott Önnek. A fiatal kollégával egyeztetve, hamarosan sor kerül Önök között a folyamat első beszélgetésére, amit kapcsolatfelvevő és orientációs beszélgetésnek nevezünk.

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorált kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a mentori helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.

Önt saját szervezeti egységében kijelölték a pályakezdők beilleszkedését segítő mentornak. A feladatnak, bár nem kérte, örült, mert szívesen támogatja az újakat és változatosságot is hoz eddigi munkájába.

Kapcsolatfelvevő és orientációs beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK

Ön fiatal pályakezdő és egyben új belépő egy szervezetnél, ahol vezetője mentort jelölt ki Önnek. A mentorával már találkozott, bemutatkoztak egymásnak, és a mentor kérésére hamarosan leülnek a mentori folyamat első beszélgetésére.

Képzelje magát egy pályakezdő fiatal helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.
A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorral, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a helyzetet.
- Gyűjtse össze azokat kérdéseket, gondolatokat, amelyekkel az Ön tapasztalatai / elképzelései szerint egy pályakezdő érkezhet a szervezethez, illetve a mentorával való első találkozóra.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORNAK

Ön másfél hónapja mentora fiatal, pályakezdő kollégájának. Eddigi tapasztalatai alapján a kolléga igyekszik megfelelni a munkakörben elvárt feladatoknak, egyre több részfeladatot tud rábízni.
Észrevett azonban néhány dolgot, amin Ön szerint a kollégának változtatnia kell.
Egyrészt nagyon lassan halad az írásbeli feladatokban, és emiatt az idejét sem tudja elég jól beosztani. Igaz, az írott anyagai nagyon precízek.
Másrészt van egy jelentős szakmai feladat, amelyet láthatóan egyáltalán nem ért, ezért ebben rendszeresen alapvető hibákat vét. Ön szerint egy ide érkező kollégának ezt már eleve tudnia kellene.
Mindemellett két idősebb kollégája is kifogásolta a fiatal viselkedését velük szemben. Állításuk szerint tiszteletlenül beszélt velük már több alkalommal.

Most egy beszélgetést kezdeményez mentoráltjával, hogy a fent vázolt dolgokban előre tudjon lépni.

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorált kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a mentori helyzetet. Ebben igazodjanak az Ön szakmai területéhez (a következő pont miatt).
- Magyarázza el a mentoráltjának, hogyan kell jól végezni azt a szakmai feladatot, amiben rendszeresen hibázik.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.

Ismeretátadó és fejlesztő beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK

Ön másfél hónapja van a szervezetnél, ahol alapvetően jól érzi magát és úgy gondolja, a feladatokat is egyre jobban érti és megoldja. Mivel az adminisztratív és írásbeli feladatokat nem szereti, ezek alapos és jó minőségű elkészítésére még jobban odafigyel, mint más feladatokra. Igyekszik mindent gyorsan megtanulni, és beilleszkedni az osztályra. Úgy érzi, a fiatalabb kollégák elfogadták Önt, csak két idősebb munkatársával jön ki nehezebben, akik Ön szerint nem tekintik partnernek. Több alkalommal olyan dolgot akartak Önnek elmagyarázni, amelyet tökéletesen ismer, sőt talán jobban is náluk (pl. a számítógép bizonyos funkcióinak használatát). Ezt próbálta is jelezni nekik, de nem sok sikerrel.
Vannak viszont olyan szakmai részletek, amelyeket szívesen megkérdezne, de mentorát sem akarja minden apró dologgal zavarni, mert látja, egyébként is mennyire le van terhelve.

Mentora most egy beszélgetésre hívta, amelyre hamarosan sor kerül.

Képzelje magát ennek a pályakezdő fiatalnak a helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.
A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- Gyűjtse össze azokat kérdéseket, gondolatokat, amelyeket szeretne megbeszélni mentorával.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

Értékelő beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORNAK

Ön három hónapja mentorálja fiatal, pályakezdő kollégáját. A mentori folyamatnak az első jelentősebb mérföldkövéhez értek, és Ön összefoglaló visszajelzést fog adni a kollégának eddigi tapasztalatairól.

Eddigi tapasztalatai a kollégával kapcsolatban:

Negatívumok	Pozitívumok
• Vannak hiányosságok a felkészültségében • Önmagától nem jár utána a hiányosságai pótlásának, ezekre figyelmeztetni kell • Van, hogy saját ötletei alapján akarja megoldani a feladatot, ahelyett, hogy megkérdezné • Konfliktushelyzetben hajlamos megsértődni és udvariatlanul viselkedni	• Láthatóan igyekszik megfelelni a feladatoknak • Már begyakorolt feladatokban, vagy részletes iránymutatás mellett precízen tud dolgozni • Vannak jó ötletei a feladatok elvégzésére (bár ezek nem mindig életszerűek) • Jól beilleszkedett a közösségbe, bár ő az egyetlen pályakezdő az osztályon

Készüljön fel a beszélgetésre, majd folytassa le a beszélgetést, vagy annak egy részét a tréner által megadott időtartamban. A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- A felkészülés elején egyeztetheti a mentorált kollégával, hogy mely szervezet mely munkakörében jelenítik meg a mentori helyzetet.
- A beszélgetés típusának megfelelően tervezze meg a struktúrát, és ezt lehetőség szerint kövesse a megbeszélés során.
- Használja a tréningen megismert technikákat a beszélgetés típusának megfelelően.

Értékelő beszélgetés
Instrukciós lap a MENTORÁLTNAK

Ön három hónapja van a szervezetnél, pályakezdőként ez az első munkahelye. Belépése óta egy mentor segíti az Ön szakmai betanulását és szervezeti beilleszkedését. A mentori folyamatnak az első jelentősebb mérföldkövéhez értek, és az Ön mentora összefoglaló visszajelzést fog adni Önnek az eddigi tapasztalatairól. Erre a beszélgetésre hamarosan sor kerül, ezért Ön is végiggondolja az eltelt három hónap legfontosabb tapasztalatait.

Eddigi benyomásai a munkáról és a munkatársairól:

- Tetszik Önnek a szakmai feladat, úgy látja egy-két évig szívesen fog itt dolgozni.
- Három hónap után már érti a feladatokat, és számos dolgot egyedül is meg tud oldani.
- Úgy véli, néhány munkafolyamatot nagyon elavult módon oldanak meg, „szokás alapján”, pedig egy kis kreativitással és informatikai ismeretekkel le lehetne ezeket egyszerűsíteni. Próbálta ezt több alkalommal jelezni, de nem váltott ki nagy sikert az ötleteivel. Nem érti, miért, hiszen tanulmányai során mindig kiemelkedett kreativitásával, amit tanárai ösztönöztek is az iskolában.
- A közvetlen kollégák barátságosak Önnel, ennek ellenére még nem találja a helyét közöttük. Ön a legfiatalabb és úgy érzi, néhány idősebb kolléga gyerekként kezeli. Ez amiatt is zavarja, mert látja, hogy bizonyos szakmai területeken náluk frissebb tudással rendelkezik. Szeretné, ha mentora ebben a dologban is támogatná Önt.

Képzelje magát ennek a pályakezdő fiatalnak a helyzetébe, és készüljön fel a beszélgetésre.
A felkészüléshez és a beszélgetés során az alábbiakat vegye figyelembe:

- Gyűjtse össze azokat kérdéseket, gondolatokat, amelyeket szeretne megbeszélni mentorával.
- A beszélgetés során igyekezzen minél inkább a szerepének megfelelően viselkedni, akkor is, amikor a mentora szavaira, megnyilvánulásaira reagál.

MEGFIGYELÉSI SZEMPONTOK

1. Követte-e a mentor a beszélgetés típusának megfelelő struktúrát? Ha nem, miben tért el attól?
2. A helyzetnek megfelelő tartalommal zajlott a beszélgetés? Volt-e ide nem illő téma? Ha igen, mi volt az?
3. Minden lényeges tartalmi részre kitért-e a mentor a beszélgetés során? Vagy idő hiányában jelezte-e ezeknek későbbi megbeszélését?
4. Jól osztotta-e be a mentor a rendelkezésére álló időkeretet? Mivel töltött túl sok, vagy túl kevés időt? (ha volt ilyen)
5. Alkalmazta-e az aktív meghallgatás technikáit? Mikor és mit tett ennek érdekében?
6. Tett-e fel kérdéseket a mentoráltnak? Mikor és milyen típusú kérdéseket alkalmazott?
7. Milyen asszertív technikákat alkalmazott?
8. Milyen volt a nonverbális kommunikációja? Kongruens volt-e a verbális tartalommal?
9. Reagált-e a mentorált nonverbális jelzéseire? Ha igen, melyekre és hogyan?
10. Igazodott-e a mentor a mentorált személyiségéhez, temperamentumához? Ha igen, hogyan? Ha nem, miben nem igazodott?

TRÉNINGZÁRÁS

CÉL

- A tréning lezárása
- A tréner és a résztvevők visszajelzése a tréninggel kapcsolatban

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Visszajelzés**

Résztvevők
A teljes csoport

Időigény
15 perc

Eszközök
FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A tréning végén a trénerek megkérik a résztvevőket, hogy mondják el, hogyan érezték magukat, milyen ismereteket, tapasztalatokat, tanulságokat visznek magukkal.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felkérik a résztvevőket az érzések és tanulságok megfogalmazására.	1 perc
2.	A résztvevő egyesével megfogalmazzák a tréninggel kapcsolatos érzéseiket, gondolataikat. A kört trénerek visszajelzése zárja.	14 perc

Tréneri információk:

- A lezáráshoz használható bármilyen erre alkalmas feladat, az idő függvényében.
- A trénernek érdemes már itt tisztázni mit jelent a tanulság fogalma. Ezt FC táblán (akár előre is) elkészíthetik.
  Tanulság:
  - Mit tanultam?
  - Mit értek jobban?
  - Mit fogok alkalmazni?
    - ✓ Amit jól csinálok …
    - ✓ Amit másként fogok tenni…
  - Célkitűzések
  - Cselekvési terv

  A szempontok közül a tréning ebben a szakaszában még inkább csak az első kettőt érdemes használni. A többit a tréning végén fogalmazzák meg a résztvevők.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen érzések vannak bennetek a tréninggel kapcsolatban?
- Milyen tanulságokat tudtok levonni a tréningből?

Szabadon választható és alternatív gyakorlatok

PÁROS BEMUTATKOZÁS – A „HÁZRAJZ" HELYETT VÁLASZTHATÓ BEMUTATKOZÓ GYAKORLAT

CÉL

- A résztvevők ismerkedésének segítése.
- A tréning oldott, közvetlen hangulatának megteremtése.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Bemutatkozás, ismerkedés**
- **Jégtörés**

Résztvevők
Párok, közös megosztással

Időigény
40 perc

Eszközök
ppt., laptop és projektor, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
Rudas János: Delphi örökösei, Lélekben Otthon Kiadó, Budapest, 2007.

FELADAT

Általános leírás:

A résztvevők párokba rendeződnek. A párok három – előre megadott – szempont szerint bemutatkoznak egymásnak, majd a nagycsoportban egymást is bemutatják.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
3.	A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a résztvevőknek lehetőségük nyílik jobban is megismerni egymást. A trénerek megkérik a résztvevőket, hogy rendeződjenek párokba, és ismertetik a bemutatkozás szempontjait. A trénerek elmondják azt is, hogy először a pár egyik tagjának kell beszélnie önmagáról a megadott szempontok szerint, míg a másik fél csak figyeli, amit mond. Öt perc után pedig szerepet cserélnek.	3 perc
4.	A párok öt-öt percben bemutatkoznak egymásnak.	10 perc
3.	A párok egyesével bemutatják egymást a csoportnak.	25 perc
4.	A trénerek megköszönik a bemutatkozást, és lezárják a feladatot.	2 perc

Tréneri információk:

- Bármilyen bemutatkozási szempont megadható, de fontos, hogy legyen legalább egy, amely a korábbi mentori tevékenységre reflektál.
- Egymás bemutatása több módon is történhet. A legegyszerűbb, ha a párok E/3 személyben beszélnek a másikról (pl.: Pál 10 éve dolgozik a minisztériumban…). Egy bonyolultabb megoldás, ha a résztvevők társuk mögé állnak, és E/1 személyben – mintegy beleélve magukat párjuk helyzetébe – mutatják be a másik felet (pl.: Pál vagyok, és 10 éve dolgozom a minisztériumban – mondja ezt Péter). Még bizalmasabb az a helyzet, amikor a beszélő fél a bemutatás során a másik vállára is teszi a kezét (pl.: Péter Pál vállára teszi a kezét és úgy mondja: Pál vagyok, és 10 éve dolgozom a minisztériumban).
- A felvázolt lehetőségek közül aszerint válasszanak a trénerek, hogy mennyire látják nyitottnak és együttműködőnek a csoportot.

A megbeszélés szempontjai:

- Szakmai múltam
- Amire büszke vagyok
- Amit szeretnék elérni
- A tréning műfajhoz való viszonyom
- A mentori tevékenységhez fűződő viszonyom
- Amit még itt és most elmondanék magamról…

HOGYAN ILLESZKEDTEM BE? – A „SORBAN ÁLLÁS" HELYETT VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők felidézzék saját élményeiket a munkahelyi beilleszkedéssel és a mentorálással kapcsolatban. A gyakorlat lehetőséget kínál arra, hogy a mentorok beszélgessenek a csoportba való bekerülés nehézségeiről, a csoportnormák elsajátításának folyamatáról, a beillesztés támogatásának lehetőségeiről valamint az egyén és a csoport szerepéről az új tagok beillesztésében.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Munkahelyi beillesztés szerepe**
- **A mentori szerep megalapozása**

Résztvevők
3-4 fős kiscsoportok, közös megbeszéléssel

Időigény
70 perc

Eszközök
Post-it lapok, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját gyakorlata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a résztvevők saját munkahelyi beilleszkedésükkel fognak foglalkozni. A trénerek megkérik a csoporttagokat, hogy idézzenek fel egy olyan szituációt, amikor nagyon könnyen beilleszkedtek egy munkahelyi csoportba, és egy olyat, amikor ez nagyon nehezen ment. Ezután kiscsoportokat alakítanak ki, amelyekben a tagok megosztják egymással a felidézett élményeiket. Ha mindenki elmondta a saját történetét, akkor az elhangzottak alakján a kiscsoportok összegzik, hogy általában milyen tényezők segítik illetve milyen tényezők akadályozzák a munkahelyi beilleszkedést. A csoportok megvitatják azt is, hogy mit tehet a szervezet és mit tehet az egyén a könnyebb beilleszkedésért. A kiscsoportban elhangzó észrevételeket közösen is megvitatják a nagycsoportban.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek elmondják, hogy a következőkben a munkahelyi beillesztés szerepével fognak foglalkozni.	1 perc
2.	A trénerek megkérik a résztvevőket, hogy idézzenek fel két esetet. Egy olyat, amikor könnyen beilleszkedtek egy munkahelyi csoportba, és egy olyat, amikor nehezen illeszkedtek be. A két emlék főbb tanulságait egy-egy post it lapra fel is jegyezhetik.	4 perc
2.	Az önálló munka után a trénerek 3-4 fős kiscsoportokat alakítanak ki.	1 perc
3.	A kiscsoportokban a résztvevők megosztják egymással emlékeiket. Fontos, hogy itt még mindenki csak a saját személyes tapasztalatairól meséljen, vagyis nem kell általánosítani!	14 perc
4.	Ha minden csoporttag elmondta a saját emlékeit, akkor a kiscsoportoknak meg kell beszélniük az emlékekből leszűrhető általános következtetéseket. Ehhez a trének a következő szempontokat adják nekik: - Általában milyen tényezők segítik a munkahelyi beilleszkedést? - Általában milyen tényezők akadályozzák a munkahelyi beilleszkedést? - Mit tehet a szervezet azért, hogy megkönnyítse a munkahelyi beilleszkedést? - Mit tehet az egyén, hogy könnyebben beilleszkedjen?	1 perc
5.	A résztvevők a kiscsoportokban megbeszélik a megadott szempontokat, és észrevételeiket rögzítik is.	15 perc
6.	Ha a kiscsoportok végeztek az önálló munkával, akkor közösen is elemzik a szempontokat. Egyesével mennek végig a szempontokon, és mindig egy csoport prezentálja a kapcsolódó észrevételit, a többiek pedig kiegészítik azokat. A közösen elfogadott pontokat a trénerek rögzítik egy FC-ra.	24 perc
7.	A csoporttagok egyénileg reflektálnak arra, hogy milyen tanulságokkal szolgált számukra a feladat.	10 perc

Tréneri információk:

- A kevésbé gyakorlott trénereknek kifejezetten ezt a feladatot ajánljuk a „Sorban állás” helyett. Akkor is érdemes ezt a feladatot választani, ha a bemutatkozás után még nincs elég bizalom a csoportban, vagy ha kifejezetten zárkózottnak érzékelik a trénerek a résztvevőket.
- A trénerek hívják fel a résztvevők figyelmét arra, hogy az első kiscsoportos megosztás során a személyes élmények és emlékek átadása a cél, vagyis nem kell általános igazságokat megfogalmazni.

- Ha a résztvevők nem tudnak olyan élményeket mondani, amely a munkahelyi beilleszkedéssel kapcsolatos, akkor bármilyen egyéb csoportba (pl.: iskolai osztály, klub, baráti közösség, sportegyesület) való beilleszkedés is felidézhető.
- A feladat feldolgozásakor a beillesztés szerepére és annak támogatására fókuszáljunk!

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen emlékeitek vannak az első munkanapjaitokról? Idézzetek fel egy olyan helyzetet, amikor könnyen beilleszkedtetek egy adott munkahelyi közösségbe, és egy olyat, amikor nehezen!
- Milyen érzések voltak bennetek a beilleszkedés során?
- A megosztott emlékek alapján általában mi segíti a munkahelyi beilleszkedést?
- A megosztott emlékek alapján általában mi gátolja a munkahelyi beilleszkedést?
- A megosztott emlékek alapján általában mit tehet a szervezet a munkahelyi beilleszkedés segítéséért?
- A megosztott emlékek alapján általában mit tehet az egyén a munkahelyi beilleszkedés segítéséért?

ASSZERTIVITÁS KÉRDŐÍV – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSEZRTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők önismereti visszajelzést kapjanak arról, hogy jelenleg mennyire viselkednek asszertíven, agresszíven illetve passzívan. A kérdőív kitöltése segíti a csoporttagokat a hatékony mentori kommunikáció kialakításában.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Asszertivitás**
- **Mentori kommunikáció**

Résztvevők
Egyéni feladat, közös megbeszéléssel

Időigény
30 perc

Eszközök
Asszertivitás kérdőív, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
Perczel Dóra – Tringer László: *Asszertivitást vizsgáló pszichomentriai kérdőívek elemzése*. Pychiatria Hungarica. 1995. 10. évf. 3. szám 251-267.old.

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben egy önismereti kérdőívet fognak kitölteni, amely visszajelzést ad arról, hogy jelenleg mennyire viselkednek asszertíven a csoporttagjai. A kérdőív kitöltése és kiértékelése után a résztvevők egyenként reflektálhatnak az eredményekre, és a megfogalmazhatják az asszertív kommunikációval kapcsolatos önfejlesztés irányait.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a kérdőívet. Kiemelik, hogy a kérdőív csak egy pillanatnyi állapotot mutat meg, vagyis a célja az, hogy résztvevők képet kapjanak arról, hogy jelenleg mennyire kommunikálnak asszertíven.	2 perc
2.	A résztvevők kitöltik a kérdőívet, és a kapott instrukcióknak megfelelően ki is értékeik azt. Az eredmény a melléket ábrán szemléltetve vizuálisan is megragadhatóvá válik.	10 perc
2.	A kérdőív önálló kitöltése és kiértékelése után a résztvevők egyenként bemutatják eredményeiket, és reflektálnak azokra. Fontos, hogy megfogalmazzák: milyen területeken kellene fejlődniük ahhoz, hogy az asszertivitás erősödjön viselkedésükben.	16 perc
3.	A trénerek összegzik az elhangzottakat, és lezárják a gyakorlatot.	2 perc

Tréneri információk:

- A kérdőív kitöltését akkor emeljük be a programba, ha elég idő marad rá, és a trénerek úgy ítélik meg, hogy kiemelten fontos, hogy a résztvevők önismereti visszajelzést kapjanak ezen a területen.
- A kérdőívek eredményének egyéni bemutatása fakultatív. Hívjuk fel a csoporttagok figyelmét arra, hogy aki nem akarja megosztani az eredményét, annak nem kell ezt megtennie.

A megbeszélés szempontjai:

- Milyen eredményt kaptatok a kérdőíven?
- Mit üzen nektek ez az eredmény?
- Mely területekkel vagytok elégedettek? Mely területeken szeretnétek változtatni?
- Mit kellene tennetek a változás érdekében?
- Az eredmény alapján mire kell különösen odafigyelnetek mentorként?

MELLÉKLET

ASSZERTIVITÁS KÉRDŐÍV

Instrukciók:

- A kitöltéskor az alábbiak szerint járjon el:

  ☝ Minden párosban 3 pontot kell elosztania a két állítás között!

  ☝ Az egyes pontok jelentése:

❸ nagyon gyakran	ill. nagyon jellemző
❷ nem túl gyakran	ill. nem túl jellemző
❶ esetenként	ill. kevésbé jellemző
⓪ ritkán, vagy soha	ill. egyáltalán nem jellemző

Például: A. 2 pont vagy A. 0 pont

B. 1 pont B. 3 pont

1. A.	Képes vagyok nyíltan és őszintén kifejezésre juttatni érzéseimet mások számára.	
B.	Olyan vitákba keveredem, amelyek nem oldódnak meg.	

2. A.	Úgy érzem, hogy mások manipulálnak engem.	
B.	Képes vagyok megőrizni hidegvéremet, ha mások szavaikkal engem támadnak.	

3. A.	Tetőtől-talpig végigmérem az embereket.	
B.	Békésen, szó nélkül tudomásul veszem, ha valaki elém furakszik a sorban.	

4. A.	Nyíltan kritizálok, illetve hibáztatok másokat.	
B.	Ha mások szóban megtámadnak, megpróbálok kifogásokat, ürügyeket keresni, vagy egyszerűen szabadkozom.	

5. A.	Hiszek abban, hogy az embernek bármit érdemes megtenni egy csendes, konfliktusmentes életért.	
B.	Méltányos hangon teszem szóvá, ha valaki elém furakszik a sorban.	

6. A.	Képes vagyok megoldani a mások által nekem okozott problémákat, anélkül, hogy veszélyeztetném a kapcsolataimat.	
B.	Nehezen viselem el mások hülyeségét.	

7. A.	Hallgatok, vagy csak a partneremnek panaszkodom, ha valaki hangos beszéddel (zörgéssel stb.) zavar a moziban vagy a színházban.	
B.	Feldühít, ha valaki elém furakszik a sorban és ezt meg is mondom neki.	

8. A.	Úgy vélem, hogy legjobb védekezés a támadás.	
B.	Általában úgy oldom meg a nézeteltéréseimet, hogy nem késztetem a másikat saját vélekedésének megváltoztatására.	

9. A.	Egyformán könnyen tartok kapcsolatot főnökkel és beosztottal, tekintélyes és kevésbé tekintélyes emberrel.	
B.	Nehezen “birkózom” meg mások agresszív viselkedésével.	

10. A.	Ki vagyok “tömve” olyan “önként vállalt” feladatokkal, amelyeket valójában semmi kedvem elvégezni.	
B.	Megpróbálom rávenni az embereket, hogy problémáikat az én javaslatom szerint oldják meg.	

11. A.	Ha a helyzet úgy kívánja, hajlandó vagyok félrevezetni tárgyalópartneremet, vagy eltitkolni előle bizonyos információkat.	
B.	Nehézséget okoz számomra, hogy egyet nem értésemet kifejezésre juttassam, ha ezzel várhatóan megbántok valakit, vagy számomra kellemetlen következményei lehetnek.	

12. A.	Nyíltan kifejtem nézeteimet akkor is, ha ezzel támadom a másikat.	
B.	Úgy gondolom, hogy az ismerőseim általában együttműködnek velem.	

13. A.	Szívesen segítek a másiknak, hogy kifejthesse a saját problémáját.	
B.	Kívánságaimat gyakran finom utalás formájában közlöm a másikkal.	

14. A.	Kapcsolataimat javítja, hogy a másikat nem késztetem véleménye megváltoztatására.	
B.	Ha szóbeli támadás ér, sokszor élek az ellentámadás lehetőségével.	

15. A.	Magamban morgok, vagy legfeljebb barátaimnak, partnereimnek panaszkodom, ha nem megfelelő kiszolgálásban van részem.	
B.	Úgy gondolom, hogy érzéseim nyílt kifejezése jobb megértéshez és kapcsolathoz vezet.	

16. A.	Úgy érzem, hogy az emberek alkalmasak és képesek dolgaik intézésére.	
B.	Nem szívesen juttatom kifejezésre az érzéseimet mások előtt.	

17. A.	Nagy “felhajtás” nélkül, méltányos hangnemben cseréltetem ki a hibás árut.	
B.	Könnyen dühbe gurulok.	

18. A.	Úgy gondolom, hogy az emberek rossz néven veszik, ha kérnek tőlük valamit.	
B.	Ha megértően viselkedem az emberekkel, akkor végül is “kiszolgáltatom” magam.	

19. A.	Lényegre törő, nyers és őszinte ember vagyok.	
B.	Segítek a másiknak, hogy pontosabban meg tudja fogalmazni problémáját.	

20. A.	Úgy vélem, hogy az emberek nem alkalmasak és nem képesek saját ügyeik megfelelő intézésére.	
B.	Elkerülöm az összeütközést olyan emberekkel, akikkel másnap is együtt kell dolgoznom.	

21. A.	Bizonyos helyzetekben szívesen beszélnék szándékaimról, de mégsem teszem.	
B.	Nyugodt hangnemben tudom visszakérni másoktól a kölcsön-adott pénzt, könyvet, stb.	

22. A.	Számolhatok azzal, hogy ismerőseim, (főnökeim) támogatnak a munkámban.	
B.	A véleményemet kénytelen vagyok a többséghez igazítani, bár nem értek teljesen egyet.	

23. A.	Vannak szituációk, melyekben csendben szenvedek.	
B.	Megvárakoztatok embereket ok, ill. mentegetőzés nélkül.	

24. A.	Méltányolom a másik fél álláspontját.	
B.	Ha valaki feldühít, felemelem a hangom.	

Értékelő lap

Sorsz.	Passzív	Asszertív	Agresszív
1.		A:	B:
2.	A:	B:	
3.	B:		A:
4.	B:		A:
5.	A:	B:	
6.		A:	B:
7.	A:		B:
8.		B:	A:
9.	B:	A:	
10.	A:		B:
11.	B:		A:
12.		B:	A:
13.	B:	A:	
14.		A:	B:
15.	A:	B:	
16.	B:	A:	
17.		A:	B:
18.	A:		B:
19.		B:	A:
20.	B:		A:
21.	A:	B:	
22.	B:	A:	
23.	A:		B:
24.		A:	B:
Σ			

	Passzív	Asszertív	Agresszív
48	○	○	○
47	○	○	○
46	○	○	○
45	○	○	○
44	○	○	○
43	○	○	○
42	○	○	○
41	○	○	○
40	○	○	○
39	○	○	○
38	○	○	○
37	○	○	○
36	○	○	○
35	○	○	○
34	○	○	○
33	○	○	○
32	○	○	○
31	○	○	○
30	○	○	○
29	○	○	○
28	○	○	○
27	○	○	○
26	○	○	○
25	○	○	○
24	○	○	○
23	○	○	○
22	○	○	○
21	○	○	○
20	○	○	○

19	○	○	○
18	○	○	○
17	○	○	○
16	○	○	○
15	○	○	○
14	○	○	○
13	○	○	○
12	○	○	○
11	○	○	○
10	○	○	○
9	○	○	○
8	○	○	○

Ha a pontokat összeköti, az Önre jellemző asszertivitási görbét kapja meg.

ASSZERTÍV HELYZETEK – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSZERTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők néhány egyszerű élethelyzetben azonosítsák az asszertív, agresszív és passzív kommunikációt. A feladat megoldása segít abban, hogy a csoporttagok a gyakorlatban is elkezdjék az asszertív viselkedés és kommunikáció eszközeit alkalmazni.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Asszertivitás**
- **Mentori kommunikáció**

Résztvevők
Kiscsoportos feladat, közös megbeszéléssel

Időigény
30 perc

Eszközök
Asszertív helyzetek c. feladatlap, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját feladata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek elmondják a csoportnak, hogy a következőkben lehetőségük lesz néhány gyakorlati élethelyzetben megfigyelni és azonosítani az asszertív, agresszív és passzív kommunikáció jellemzőit. Ezután a résztvevők 3-4 fős kiscsoportokban rendeződnek, és megkapják az „Asszertív helyzetek” című feladat lapot, amelyet a kiscsoportok közösen oldanak meg. A kiscsoportos megoldásokat a nagycsoportban megosztják egymással, majd a trénerek beszélgetést kezdeményeznek arról, hogy a résztvevők milyen egyéb helyzetekben találkoznak a feladatlapon szereplő mondatokhoz hasonlókkal.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a feladatot azzal, hogy a következőkben a résztvevők a gyakorlatban is kipróbálhatják: mennyire képesek felismerni az asszertív, az agresszív és a passzív kommunikációt jellemző mondatokat, viselkedési elemeket.	2 perc
2.	A résztvevők kiscsoportokba rendeződnek, és a csoportok közösen megoldják az „Asszertív helyzetek” című feladatlapot. A feladatlapon hétköznapi szituációk, és az azokra adott asszertív, agresszív illetve passzív reakciók leírásai szerepelnek. A csoportoknak mindig az asszertív megoldást kell kiválasztaniuk.	10 perc
2.	A csoportok bemutatják megoldásaikat. Minden helyzetet más csoport mutasson be, a többiek pedig reflektáljanak a megoldásra.	8 perc
3.	A trénerek összegzik az elhangzottakat, és beszélgetést kezdeményeznek arról, hogy a csoporttagok milyen tipikus élethelyzetekben találkoznak ezekkel a viselkedési formákkal, és hogyan kezelik a hasonló szituációkat.	10 perc

Tréneri információk:

- A feladat megoldható egyéni gyakorlatként is. Ebben az esetben minden résztvevő egyedül tölti ki a feladatlapot. Ugyanakkor a kiscsoportos megoldás előnye, hogy a résztvevők azonnal tudnak egymás megoldásaira és helyzeteire reflektálni.
- A feladatok akkor tegyük be a programba, ha elég idő marad rá. A gyakorlat megoldása viszonylag egyszerű, ezért érdeklődés esetén akár otthoni feladatnak is kiadható!
- Hangsúlyozzuk, hogy leírt helyzetek szándékoltan sematikusak és kiélezettek. A valóságban ezek a viselkedési formák kevésbé egyértelműen jelennek meg egy-egy szituációban.

A megbeszélés szempontjai:

- Kérjük, hogy ismertessétek a megoldásaitokat!
- Hasonló élethelyzetekben milyen reakciókkal szoktatok találkozni?
- Ti hogyan reagáltok a leírtakhoz hasonló szituációkban?
- Saját viselkedésetekben min változtatnátok szívesen, és hogyan kellene ezt megtenni?

MELLÉKLET

ASSZERTÍV HELYZETEK – FELADATLAP

Az alábbiakban öt különböző helyzetet sorolunk fel. A helyzetek mindegyikénél öt különböző választ adunk meg. Azonosítsa a válaszokat aszerint, hogy passzív, agresszív vagy asszertív jellegűek!

HELYZETLEÍRÁSOK			
	Passzív	Agresszív	Asszertív
1. Rendszeresen azt tapasztalja, hogy kollégája nem dolgozik, nem fogadja a külső ügyfelek hívását, s ezt bátran hangoztatja is. A következőket mondja:			
a. Biztosan igazad van, hogy így cselekszel.			
b. Felháborító, amit teszel, vedd már észre magad!			
c. Nem mond semmit, teljesen ideges lesz emiatt.			
d. Mit képzelsz te, én dolgozzam helyetted?			
e. Biztosan oka van annak, hogy így vélekedsz, de változtass rajta, nem várhatod el, hogy mások dolgozzanak helyetted.			

2. Egyik munkatársa éppen kritizálja az Ön másik munkatársát, aki egyben az Ön barátja is. Ön a kritikát indokolatlannak tartja. A következőket mondja:			
a. Ostoba, előítélettel teli dolog volt ezt mondani.			
b. Nos, értem, mire célzol.			
c. Azt hiszem, a kritikád nem korrekt, ő egyáltalán nem olyan.			
d. Nem mered a szemébe mondani, de gyáva alak vagy!			
e. Hát, nem tudom.			
3. Főosztályvezetője belehallgat a munkájába, és azt állítja Önről, hogy udvariatlan a munkatársaival, amivel Ön egyáltalán nem ért egyet. A következőket mondja:			
a. Nem tudok ilyen emberekkel udvarias lenni!			
b. Nem érdekel, örüljenek, hogy egyáltalán dolgozom!			
c. Majd máskor jobban igyekszem.			
d. Úgy érzem, hogy én mindig udvarias vagyok a kollégákkal.			
e. Felesleges engem piszkálni, én jól dolgozom, inkább másokat kellene alaposabban megnézni!			

4. Amint bejelentkezik, a vonal túlsó végén egy osztályvezető kollégája Önre támad, hogy mennyit kellett várnia az Ön lassúsága miatt. A következőket mondja:			
a. Maga meg sem érdemli, hogy foglalkozzanak Önnel.			
b. Sajnos telítettek a vonalak, miben segíthetek?			
c. Nem reagál, megfájdul a gyomra.			
d. Igaza van, többször nem fordul elő.			
e. Mondja már, hogy mit akar, mert a végén még majd újra sokat kell várnia!			
5. Az egyik kollégája állandóan arra kéri Önt, hogy osztálya vállaljon át egyes feladatokat. Most is éppen erre kéri. A következőket mondja:			
a. Nekem nem túl jó, de ha nem tudod másként elintézni, akkor segítek.			
b. Felejtsd el! Legfőbb ideje, hogy magad old meg a saját dolgodat! Nem veszel tekintetbe senkit és semmit!			
c. Nem tudok segíteni neked, ez nem jó nekem.			
d. Nem gondolod, hogy sok lesz ez már egy hónapban?			
e. Hát már megint, na jó.			

ASSZERTÍV HELYZETEK – MEGOLDÁS

HELYZETLEÍRÁSOK			
	Passzív	Agresszív	Asszertív
1. Rendszeresen azt tapasztalja, hogy kollégája nem dolgozik, nem fogadja a külső ügyfelek hívását, s ezt bátran hangoztatja is. A következőket mondja:			
a. Biztosan igazad van, hogy így cselekszel.	x		
b. Felháborító, amit teszel, vedd már észre magad!			x
c. Nem mond semmit, teljesen ideges lesz emiatt.	x		
d. Mit képzelsz te, én dolgozzam helyetted?			x
e. Biztosan oka van annak, hogy így vélekedsz, de változtass rajta, nem várhatod el, hogy mások dolgozzanak helyetted.		x	
2. Egyik munkatársa éppen kritizálja az Ön másik munkatársát, aki egyben az Ön barátja is. Ön a kritikát indokolatlannak tartja. A következőket mondja:			
a. Ostoba, előítélettel teli dolog volt ezt mondani.			x
b. Nos, értem, mire célzol.	x		
c. Azt hiszem, a kritikád nem korrekt, ő egyáltalán nem olyan.		x	

d. Nem mered a szemébe mondani, de gyáva alak vagy!			x
e. Hát, nem tudom.	x		
3. Főosztályvezetője belehallgat a munkájába, és azt állítja Önről, hogy udvariatlan a munkatársaival, amivel Ön egyáltalán nem ért egyet. A következőket mondja:			
a. Nem tudok ilyen emberekkel udvarias lenni!	x		
b. Nem érdekel, örüljenek, hogy egyáltalán dolgozom!			x
c. Majd máskor jobban igyekszem.	x		
d. Úgy érzem, hogy én mindig udvarias vagyok a kollégákkal.		x	
e. Felesleges engem piszkálni, én jól dolgozom, inkább másokat kellene alaposabban megnézni!			x
4. Amint bejelentkezik, a vonal túlsó végén egy osztályvezető kollégája Önre támad, hogy mennyit kellett várnia az Ön lassúsága miatt. A következőket mondja:			
a. Maga meg sem érdemli, hogy foglalkozzanak Önnel.			x
b. Sajnos telítettek a vonalak, miben segíthetek?		x	
c. Nem reagál, megfájdul a gyomra.	x		

d. Igaza van, többször nem fordul elő.	x		
e. Mondja már, hogy mit akar, mert a végén még majd újra sokat kell várnia!			x
5. Az egyik kollégája állandóan arra kéri Önt, hogy osztálya vállaljon át egyes feladatokat. Most is éppen erre kéri. A következőket mondja:			
a. Nekem nem túl jó, de ha nem tudod másként elintézni, akkor segítek.	x		
b. Felejtsd el! Legfőbb ideje, hogy magad old meg a saját dolgodat! Nem veszel tekintetbe senkit és semmit!			x
c. Nem tudok segíteni neked, ez nem jó nekem.		x	
d. Nem gondolod, hogy sok lesz ez már egy hónapban?			x
e. Hát már megint, na jó.	x		

ASSZERTÍV, AGRESSZÍV, PASSZÍV – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSZERTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők azonosítsák az asszertív, agresszív és passzív kommunikáció jeleit.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Asszertivitás**
- **Mentori kommunikáció**

Résztvevők
Kiscsoportos feladat, közös megbeszéléssel

Időigény
40 perc

Eszközök
Asszertív, agresszív, passzív c. táblázat, FC tábla, FC papír, filctollak

Forrás
A szerző saját feladata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezetik a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben a csoport az asszertív, a passzív és az agresszív kommunikáció jellemzőivel fog megismerkedni. A csoportok megkapják az üres táblázatot, és közösen összegyűjtik vagy az asszertív, vagy az agresszív vagy a passzív viselkedés jellemzőit. Végül a kiscsoportok megosztják észrevételeiket a többiekkel.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek röviden átismétlik az agresszív, a passzív és az asszertív viselkedési módok lényegét, ezek egymáshoz való viszonyát.	5 perc
2.	A trénerek kiosztják az asszertív helyzetek című táblázatot (üresen), és három csoportot alakítanak ki.	1 perc
3.	Az első csoport az agresszív, a második csoport a passzív, a harmadik csoport az asszertív viselkedés elemeit gyűjti össze a megadott szempontok alapján.	14 perc
4.	A csoportok ismertetik elképzelésüket. A többiek és a trénerek kiegészítik az elhangzottakat.	10 perc
5.	A trénerek beszélgetést kezdeményeznek az asszertivitás gyakorlati alkalmazásának lehetőségeiről.	10 perc

Tréneri információk:

- A feladatok akkor tegyük be a programba, ha elég idő marad rá.
- A gyakorlat jól kapcsolható az asszertivitásról szóló tréneri prezentációhoz.

A megbeszélés szempontjai:

- Kérjük, hogy ismertessétek a megoldásaitokat!
- Mivel egészítenétek ki az elhangzottakat?
- Megítéléseket szerint milyen szerepe van az asszertív kommunikációnak a mentori munkában?

MELLÉKLET

ASSZERTÍV, AGRESSZÍV, PASSZÍV – FELADATLAP

	Az önérvényesítő magatartás foka		
Kommunikációs helyzet:	Passzív	Asszertív	Agresszív
Jellemző mondatkezdés:			
Hangerő:			
Tekintet:			
Gesztikuláció:			
Térhasználat:			
Testtartás:			
Jogos kritika esetén:			
Önmaga fontosságát:			
Nyerés / vesztés:			

ASSZERTÍV, AGRESSZÍV, PASSZÍV – MEGOLDÁS

	Az önérvényesítő magatartás foka		
Kommunikációs helyzet:	Passzív	Asszertív	Agresszív
Jellemző mondatkezdés:	Nem is tudom… Tudom, hogy nincs igazam, de…	Úgy látom, hogy… Az a véleményem erről, hogy…	Ne jó amit mondasz! Ez nem igaz, szerintem…
Hangerő:	halk, visszafogott	magabiztos, a helyzethez igazodóan hangos	hangos, erőteljes, túlzott
Tekintet:	lesütött, kerüli a szemkontaktust	egyenes, nyílt	szúrós, merev
Gesztikuláció:	visszafogott, gátolt	nyílt, odaforduló	erőteljes, fenyegető
Térhasználat:	a saját terét sem használja	csak a saját terét használja	a másik terét is használja
Testtartás:	görnyedt, kicsire összehúzza magát	egyenes	peckes, nagyobbnak látszik, mint amilyen
Jogos kritika esetén:	mentegetőzik	elismeri	hárít, terel, másra fogja a felelősséget
Önmaga fontosságát:	alulértékeli	a helyén kezeli	túlértékeli
Nyerés / vesztés:	vesztes	nyertes, de nem a másik kárára	minden áron nyertes

DELEGÁCIÓ – SZABADON VÁLASZTHATÓ GYAKORLAT AZ ASSZERTIVITÁS TÉMAKÖRÉHEZ

CÉL

- A gyakorlat célja, hogy a résztvevők egy – a valóságot idéző – helyzetben gyakorolják az asszertív kommunikációt.

ALAPINFORMÁCIÓK

Alkalmazási terület
- **Asszertivitás**
- **Mentori kommunikáció**

Résztvevők
Akváriumgyakolrlat, közös megbeszéléssel

Időigény
120 perc

Eszközök
Instrukciós lap, szereplapok, konfrontációs lapok, visszajelző lap

Forrás
A szerző saját feladata

FELADAT

Általános leírás:

A trénerek felvezeti a gyakorlatot azzal, hogy a következőkben egy nagy felelősséggel járó és feszültséggel teli döntési helyzetben kell majd az önként jelentkező csoporttagoknak (max.7 fő) részt venniük. Az önkéntes jelentkezők egy tárgyalóasztalhoz ülnek, a többiek körbe ülik őket, és megfigyelő lapokat kapnak. Minden megfigyelő egy vagy két szereplőre koncentrál. Az aktív résztvevőknek kiosztják a trénerek a feladatot. A résztvevőknek, azt kell eldönteniük a szereplapjukon bemutatott emberek közül kiket és milyen szempontok alapján küldenének el egy külföldi delegációba. A döntés meghozatal után az egyik tréner, mint felsővezető lép be a helyzetbe, és egyesével elbeszélget a résztvevők egyéni döntéseiről. Az egyéni interjúkon a tréner kifejezetten agresszív, “belemenős”, számonkérő hangnemet üt meg, így a szereplők egy éles szituációban gyakorolják az asszertív kommunikációt.

A gyakorlat végén a résztvevők beszámolnak érzéseikről, majd egyéni visszajelzéseket kapnak a megfigyelőktől.

A gyakorlat lépései:

Sorszám	Feladat lépései	Időigény
1.	A trénerek felvezetik a feladatot azzal, hogy a következőkben egy különleges munkahelyi szituációban kell az önként jelentkezőknek döntést hozniuk.	1 perc
2.	A hét önként jelentkezőt a trénerek egy pár percre kiküldik a teremből, és ez alatt instruálják a megfigyelőket. A trénerek ismertetik a gyakorlat menetét, megbeszélik, hogy ki melyik szereplőt fogja nézni, és tisztázzák a megfigyelés módját illetve szempontjait.	3 perc
3.	Az aktív szereplők visszajönnek a terembe, és helyet foglalnak a terem közepén kialakított tárgyaló asztalnál. A megfigyelők köre ülik őket úgy, hogy mindenki a neki „kiosztott” szereplőre lásson rá.	1 perc
4.	A szereplők megkapják az instrukciós lapot és a személy-leírásokat. Elolvassák a dokumentumokat, és kialakítják előzetes álláspontjukat a problémáról.	3 perc
5.	A szereplők közösen döntést hoznak a delegáció összetételéről. A döntéshozatali folyamatban a trénerek nem vesznek részt.	1 perc
6.	A döntés megszületése után az egyik tréner közli, hogy ő a szervezet felső vezetője, és a következő percekben egyénileg fog mindenkivel elbeszélgetni a döntéséről. A résztvevőket kiküldi a teremből, és egyesével jöhetnek vissza.	
7.	Az egyik tréner, mint felső vezető egyenként öt-öt percben interjút készít a résztvevőkkel. Az interjú során agresszív, lekezelő stílust tanúsít. Ha az interjú alany asszertíven kommunikál, akkor fokozatosan lazít a hangnemen.	35 perc
8.	A résztvevők beszámolnak a gyakorlat során átélt érzéseikről, a megfigyelők pedig visszajelzést adnak arról, hogy mennyire látták a szereplőket asszertívnek.	36 perc

Tréneri információk:

- A gyakorlat hosszú, összetett és a tréner aktív belépése miatt különösen nagy felkészültséget igényel, ezért csak abban az esetben javasoljuk beemelni a programba, ha a trénerek megfelelő gyakorlattal rendelkeznek.

A megbeszélés szempontjai:

- Hogyan érzetétek magatokat a helyzetgyakorlat különböző szakaszaiban?
- Mennyire tudtátok az asszertív viselkedés eszközeit alkalmazni?
- Mit figyeltetek meg a szereplőkön?
- Hogyan hatott rájuk a helyzet?
- Mit javasoltok nekik?

MELLÉKLET

Instrukciós lap a résztvevők számára

Vezetőként dolgozva a szervezetben azt a feladatot kapja, hogy vegyen részt egy vezetőkből álló munkacsoport megbeszélésén. A munkacsoport célja egy olyan 9 fős delegáció létrehozása, amely külföldön képviselné az Önök szervezetét. A delegációba 7 területről kerülhetnek be a kollégák, vezetőik javaslata alapján.

A munkacsoport célja egy szakszerű, alapos, minőségi projekt összeállítása, amelyhez elengedhetetlen a delegált személyek aktív együttműködése, élénk vélemény-és tapasztalatcseréje. Mivel a projekt súlya nemzetközileg igen nagy, ezért olyan embereket keresnek, akik tisztában vannak felelősségükkel, döntéseik során képesek azok következményeit szem előtt tartani.

Ne felejtse el, hogy a delegáció munkája országosan és nemzetközileg kiemelt fontosságú feladat, így az Ön által delegált kollégák hatékony, sikeres munkája az Ön által vezetett egység pozitív megítélését növeli.

„A” vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

K. Péter

30 éve dolgozik a szervezetnél, belépésekor aktív, teljesítményorientált kolléga volt. Közel 1 éve munkakedve csökkenni kezdett, hisz közeljövőben esedékes nyugdíjazását várja, ami hozzáállására is rányomja némileg bélyegét. Ő a legtapasztaltabb szakember csapatában.

D. Emma

4 éve dolgozik az Ön beosztottjaként, folyamatos fejlődésről téve tanúbizonyságot. Kész tanulni kollégái visszajelzéseiből. Munkatársai nagyon kedvelik egyenessége, őszintesége miatt. Még a legtöbb konfliktussal terhelt munkahelyzetekben is kész kollégáit meghallgatva, a problémákat megbeszélve együttműködést elérni. Nagyon igyekvő, ambiciózus munkaerő. Szakmai tapasztalatait tekintve néhány dologban még fejlődnie kell.

V. Albert

1 éve dolgozik a szervezetben, ahová alapvetően nem képességei, hanem jó kapcsolatai révén került be. Rengeteg befolyásos embert ismer, jó kommunikációs készségével könnyen el tudja magát adni. Kapcsolatai révén olyan lehetőségek, erőforrások megszerzését is lehetővé teszi, amikre más nem képes. Szakmai tapasztalatait tekintve néhány dologban még fejlődnie kell.

H. Viktória

10 éve dolgozik a szervezetben kiváló szakmaisággal rendelkező, képzett, ám nem túl precíz munkaerőként. Visszatérő problémaként jelentkezik, hogy nehézséget okoz számára a határidők állandó szem előtt tartása. Emiatt kollégáinak párszor túlmunkát is kellett vállalniuk.

J. Zoltán

11 éve dolgozik a szervezetben. Szerény, visszahúzódó ember, akinek több idő kell közvetlen kapcsolat kialakítására, ezért magas fokú szakmai tapasztalatait nehezebben képes megosztani kollégáival. Az egyéni, önálló munkavégzést kedveli, hisz így figyelmét semmi sem vonja el a minőségi munkavégzésről.

„B” vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

V. Julianna

28 éve dolgozik a szervezetnél, belépésekor aktív, ambiciózus, rendkívül éles eszű kolléga volt. Tervei között szerepelt a vezetői poszt elnyerése, ugyanakkor ez nem sikerült neki, bár Ön tudja, hogy rátermett erre a beosztásra. Azóta munkához való hozzáállása is változott, észben tartja a munkaidő végét, első helyen az unokái állnak. Emiatt számos szakmai hibát vétett az elmúlt időszakban.

H. Attila

2 éve dolgozik a szervezetben, rendkívül lelkes fiatal kolléga, ugyanakkor forrófejűsége miatt került már kellemetlen helyzetbe. Hajlamos gondolkodás nélkül cselekedni, nem számolva a lehetséges következményekkel. Utólag mindig belátja hibázásait. Törekszik tanulni hibáiból, korrigálni azokat.

Z. Lipót

14 éve dolgozik a szervezetben, tapasztalt, megbecsült kolléga. Szakmai tudása miatt munkatársai felnéznek rá, keresik társaságát, igyekeznek kikérni véleményét. Ő maga kicsit visszahúzódó ember, magától nehezen kezdeményez beszélgetést, Inkább az önálló munkavégzést szereti, szükség esetén azonban megfelelő szinten képes másokkal együttműködni.

C. Ferenc

8 éve dolgozik az Ön beosztottjaként, ám fizetésével, megbecsültségével nincs megelégedve. Ennek gyakran hangot is ad, sokat panaszkodik kollégáinak. Amikor szakmai kihívást igénylő feladatot kap, munkavégzésének színvonala kiemelkedő. Információkat kapott arra vonatkozóan, hogy készül elhagyni a céget.

K. Béla

11 éve dolgozik a szervezetben. Rendkívül dinamikus kolléga, a társaság lelke, jó beszédkészségével mindenkit elbűvöl. Kiterjedt társasági életet él, ő csapat motorja, lelke. Magánéleti elfoglaltságai miatt időnként fáradtan érkezik munkahelyére, olyankor feladatai végzésében hibákat ejt. Felelősségét ilyenkor nehezen ismeri el. Inkább a csapatszellem erősítésére és nem a feladat végrehajtására helyezi a hangsúlyt.

„C” vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

K. Szabolcs

7 éve dolgozik a szervezetnél, kiemelt tudású, elismert kolléga. Hajlamos a versengésre, csoportos munkavégzéskor nehezen tűri, ha nem az ő akarata érvényesül.

K. Károly

2 éve dolgozik a szervezetben, rendkívül lelkes fiatal kolléga, ugyanakkor szakmai hiányosságai miatt sokat kellene önképzéssel foglalkozni, amire többnyire nem helyez megfelelő hangsúlyt. Energikus, vidám, humort kedvelő.

Cs. Andrea

14 éve dolgozik a szervezetben, tapasztalt, megbecsült kolléga. Kritikus helyzetekben időnként nehezen tud önálló döntést hozni, vezetője segítségére támaszkodik, nem mindig képes jól felbecsülni a következményeket. Stresszes helyzetben hajlamos leblokkolni.

B. Zsolt

8 éve dolgozik az Ön beosztottjaként, felelősségteljes, előrelátó, precíz kolléga. Véleménye mellett határozottan kiáll, vállalja döntései következményét. Magánélete viharos. Mások problémái iránt csekély mértékben érdeklődik.

J. Viktor

11 éve dolgozik a szervezetben. Precíz, alapos kolléga, ugyanakkor nehezen jön ki kollégáival, az önálló munkavégzést kedveli. Közvetlen munkatársaival nem mindig osztja meg azokat az információkat, amelyek a hatékony munkavégzést segítik. Összetett feladatok megoldása során nem igényel útmutatást.

„D” vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

Sz. Mónika

8 éve dolgozik a szervezetben. Precíz, alapos munkaerő, mindig odafigyel a határidőkre. Képes a másokkal való jó együttműködésre, vidám természete és gazdag szókincse miatt sokan kedvelik. Szakmailag folyamatosan igyekszik képezni magát. Sok esetben nehezen érti meg kollégái érzéseit, magánéleti problémáit.

N. Sándor

15 éve dolgozik Önnel, jó munkaerő. Megbízható emberként tarják számon, aki inkább ül számítógépe előtt, mintsem részt vegyen a közös beszélgetésekben. Dadogása miatt kollégái gyakran heccelik. Döntései megalapozása érdekében mindig igyekszik széles körűen információkat gyűjteni.

G. Zsófia

1 éve dolgozik a szervezetben, ahová nem képességei, hanem pusztán jó kapcsolatai révén került be. Közeli kapcsolatban áll az egyik befolyásos vezetővel. Felismeri és felvállalja a helyzetben meglévő felelősségét.

D. Roland

25 éve dolgozik a szervezetben jó szakmaisággal rendelkező, képzett, lelkiismeretes munkaerőként. Alapos ember, jelmondata: „Amit ma megtehetsz, ne halaszd holnapra!” Szívóssága, kitartása példaértékű kollégái számára. Időnként nehezére esik az új helyzetekhez való alkalmazkodás. Kézben tartja a feladatok megoldását, de ha megkérdőjelezik döntése helyességét, hajlamos elbizonytalanodni, ugyanakkor szakmai tapasztalatai többnyire átsegítik a nehézségen.

T. Tamás

21 éve dolgozik a szervezetben. Szakmai tapasztalatai alapján akár vezető is lehetne, ám fél az önálló döntéshozataltól. Szeret a háttérben meghúzódni, osztozva a felelősségen. Fiatalabb kollégák mellett gyakran lát el mentori feladatokat.

„E” vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

S. István

2 éve dolgozik a szervezetnél, csoportjába nem sikerült zökkenőmentesen beilleszkednie, hirtelen haragúságát nehezen tolerálják az idősebb kollégák, de elismerik gyors helyzetfelismerő képessége miatt. Ambiciózus, törekvő kolléga.

T. Lajos

10 éve dolgozik a szervezetben, munkatársaival folyamatosan együttműködik, kapcsolatteremtő készsége jó szintű. Szakmai ismerete elégséges színvonalú, a rá bízott feladatokat gyakran hibásan hajtja végre.

K. Imre

3 éve dolgozik a szervezetben, a problémákra nyitott, kompromisszumkész, vezetői felé mindig jelzi a problémát. Időnként szívesen hárítaná másra a felelősséget, kibúvót keres, de ha elkerülhetetlen, esetenként vállalja a megoldással járó következményeket.

Z. Bence

14 éve dolgozik az Ön beosztottjaként, munkatársai tisztelik, szakmai ismeretei és tapasztalatai miatt elismerik tudását. A munkaidőn kívüli csoportos rendezvényeken, bulikon újabban nem vesz részt.

H. Tünde

5 éve dolgozik a szervezetben. A szervezethez való lojalitása példa értékű, mindig lehet rá számítani. Kisebbik gyermeke beteges, emiatt nagyon gyakran van táppénzen, így több idejébe kerül, hogy naprakész legyen a szakmát érintő változásokban.

„F" vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

J. Géza

3 éve dolgozik a szervezetnél, csoportjába nem sikerült zökkenőmentesen beilleszkednie, öntörvényűségét, lazaságát nehezen tolerálják munkatársai. Ugyanakkor elismerik kreatív ötleteit. Ambiciózus, törekvő kolléga.

B. Roland

1/2 éve dolgozik a szervezetben, a problémákra nyitott, vezetői felé mindig jelzi is azokat. Tapasztalatlanságánál fogva időnként szívesen hárítaná másra a felelősséget, kibúvót keres, de ha elkerülhetetlen, esetenként vállalja a megoldással járó következményeket.

R. Nikoletta

6 éve dolgozik a szervezetben. Alapos, igényes munkát végző munkaerő, mindig szem előtt tartja a határidőket. Képes a másokkal való jó együttműködésre, nyitottsága miatt kollégái nagyon kedvelik. Szakmailag folyamatosan igyekszik képezni magát. Nincs határozott jövőképe.

L. József

15 éve dolgozik a szervezetben, munkatársaival képes team-ben dolgozni, kapcsolatteremtő készsége jó szintű. Szakmai ismeretei hiányosak, nem helyez hangsúlyt az önképzésre.

C. Gábor

12 éve dolgozik a szervezetben. Törekszik arra, hogy a csapat tagja legyen, ugyanakkor cinikussága, nehézkessége és pesszimizmusa nem szimpatikus kollégái számára, gyakran nem osztják meg vele a hatékony munkavégzéshez szükséges információkat. A változó munkafeltételekhez nehezen alkalmazkodik, ami nagymértékben befolyásolja teljesítményét.

„G" vezető beosztottai

Az Ön beosztottai, akiket a delegációba javasolhat:

J. Attila

10 éve dolgozik Önnel, alapvetően jó munkaerő. Döntései megalapozása érdekében mindig igyekszik széles körűen információkat gyűjteni. Magabiztos fellépéssel rendelkezik, azonban hajlamos a „játszmázásra": a hibázások esetén időnként igyekszik másokat megtenni bűnbaknak. Néhány kollégája szerint időnként öntelten viselkedik.

K. Kornélia

10 éve dolgozik a szervezetben. Képes a másokkal való jó együttműködésre, vidám, közvetlen természete miatt sokan kedvelik. Precíz, alapos munkaerő, mindig odafigyel a határidőkre. Szakmailag folyamatosan igyekszik képezni magát. Kollégái magánéletére nem kíváncsi. T. Viktorral való viszonyát igyekszik leplezni.

Zs. Éva

4 éve dolgozik a szervezetben, nagy karriertörekvésekkel érkezett Önökhöz. Felismeri és felvállalja a helyzetben meglévő felelősségét. Változó munkakörnyezetéhez nehézkesen alkalmazkodik, időnként leblokkol. Ragaszkodik a megszokott kerékvágáshoz, aggodalommal töltik el a változások. Kislányának betegsége miatt az elmúlt évben többször volt táppénzen.

T. Viktor

25 éve dolgozik a szervezetben, tapasztalt „öreg róka". Kialakult kapcsolatrendszerének köszönhetően tudja mit hogyan lehet a leggyorsabban elintézni. Az eltelt évek azonban arra is megtanították, hogyan tudja kihasználni a kiskapukat. Az elmúlt 1 hónapban 4 alkalommal kéredzkedett el munkaidőben magánügyeket intézni.

N. Péter

7 éve dolgozik az Ön beosztottjaként, kollégái tisztelik, elismerik szakmai ismereteit, tudását. Bár nagyon tapasztalt, nyitott személyiségű kolléga, nem szeret a társaság középpontja lenni, így a munkahelyi rendezvényeken időnként zavarba jön, ha túl sok figyelem irányul rá. Félszegsége időnként váratlan helyzetekben is megnyilvánul.

Delegálásra javasolt beosztottaim

Név: .....

Dátum:.....

Delegálásra javasolt beosztottaim:

_____

_____

_____

_____

_____

Döntésem indoka:

_____

_____

_____

_____

_____

Lehetséges kockázatok:

_____

_____

_____

_____

_____

Konfrontáló kérdések

Konfrontáló megjegyzések A vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

K. Péter:

- Most érkezett a hír, hogy nyugdíjba akar menni, veszélyeztetve ezzel a projekt befejezését.

D. Emma:

- Jutalomra jelölöm.

V. Albert:

- Most érkezett a hír, hogy szakmai hibákat ejt. Ráadásul azzal, hogy befolyásos ismerőseinek fontos információkat ad ki a projektről, veszélyezteti annak sikerét.

H. Viktória:

- Most érkezett a hír, hogy a kolléganőre panaszkodik a többi résztvevő, merthogy miatta csúsznak a határidők. Még csak segíteni sem tudnak neki, mivel mindannyian más-más szakterületről vannak.

J. Zoltán:

- Most érkezett a hír, hogy nem tudnak együttműködni a kollégával. Hiába próbálják bevonni a közös megbeszélésekbe, teljesen magába zárkózik és nem képes megosztani szakmai tapasztalatait.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

- Tudott róla, hogy ez a beosztotta ….? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
- Miért őt delegálta, ha tudott róla?
- Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
- Mit tegyünk most?

- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, D. Emma, aki nagyon igyekvő, ambiciózus munkaerő, ráadásul nagyon jó együttműködő-képessége van. Ugyanakkor szakmai tapasztalatait tekintve néhány dologban még fejlődnie kell. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Mit tegyünk most?

Konfrontáló megjegyzések B vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

V. Julianna:

- Most érkezett a hír, hogy szakmailag több hibát vétett, ezen kívül nem a munkára figyel, hanem mindig az unokáiról beszél.

H. Attila:

- Most érkezett a hír, hogy forrófejű, többször megsértette a külföldi partnereket. Utólag ugyan bocsánatot kért, de a közös munka szempontjából nagyon kellemetlen a dolog.

Z. Lipót:

- Jutalomra jelölöm.

C. Ferenc:

- Most érkezett a hír, hogy azonnali hatállyal fel akar mondani, mert jobb állásajánlatot kapott. Ezzel veszélyezteti a projekt befejezését.

K. Béla:

- Most érkezett a hír, hogy feladatai végzésében sorban hibákat ejt, esténként rendszeresen bulizik, fáradtan érkezik a megbeszélésekre, szemmel láthatóan nem tud megfelelően koncentrálni a projektre.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

- Tudott róla, hogy ez a beosztotta ...? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
- Miért őt delegálta, ha tudott róla?
- Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
- Mit tegyünk most?

- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, Z. Lipót, aki nagyon tapasztalt, megbecsült munkaerő, ráadásul nagyon jó szakmaisággal rendelkezik van. Ugyanakkor annak ellenére, hogy képes másokkal együttműködni, inkább az önálló munkavégzést kedveli. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Mit tegyünk most?

Konfrontáló megjegyzések C vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

K. Szabolcs:

- Most érkezett a hír, hogy több kollégával összeveszett, amikor nem az ő elképzeléseit fogadták el, a többi delegált képtelen vele együttműködni.

K. Károly:

- Most érkezett a hír, hogy az általa nyújtott szakmai munkája nem éri el a projekt által szükséges színvonalat. Ön szerint megfelelő hangsúlyt helyez-e az önképzésre?

Cs. Andrea:

- Most érkezett a hír, hogy a projekt-feladatok ellátása során hezitál és bizonytalan, ezzel nehezíti a projekt időbeli előrehaladását.

B. Zsolt:

- Jutalomra jelölöm

J. Viktor:

- Most érkezett a hír, hogy kollégáival nem osztja meg az információkat, ezzel jelentősen nehezíti és hátráltatja a hatékony munkavégzést.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

  - Tudott róla, hogy ez a beosztotta ...? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
  - Miért őt delegálta, ha tudott róla?
  - Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
  - Mit tegyünk most?
- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, B. Zsolt, aki felelősségteljes, előrelátó, precíz munkaerő. Ugyanakkor magánélete viharos. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Mit tegyünk most?

Konfrontáló megjegyzések D vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

Sz. Mónika:

- Jutalomra jelölöm.

N. Sándor:

- Most érkezett a hír, hogy kollégái panaszkodnak, hogy dadogása miatt nagyon nehezen valósul meg vele az együttműködés. Rengeteg időt elvesz a kommunikáció pontosítása.

G. Zsófia:

- Most érkezett a hír, hogy szakmai hibákat ejt. Ráadásul azzal, hogy befolyásos ismerőseinek fontos információkat ad ki a projektről, veszélyezteti annak sikerét.

D. Roland:

- Jutalomra jelölöm.

T. Tamás:

- Most érkezett a hír, hogy nem tudja megfelelőképpen képviselni szakterületét, nem képes az önálló döntéshozatalra.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

  - Tudott róla, hogy ez a beosztotta ….? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
  - Miért őt delegálta, ha tudott róla?
  - Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
  - Mit tegyünk most?
- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, Sz. Mónika, aki nagyon precíz, igyekvő munkaerő, ráadásul nagyon jó együttműködő-képessége van. Ugyanakkor sok esetben nehezen érti meg kollégái érzéseit, magánéleti problémáit. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?

Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, D. Roland, aki nagyon lelkiismeretes, jó szakmaiságú munkaerő. Ugyanakkor időnként nehezen alkalmazkodik új helyzetekhez. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját, vagy képes lenne szakmai tapasztalatai révén túljutni az alkalmazkodási nehézségeken?

- Mit tegyünk most?

Konfrontáló megjegyzések E vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

S. István:

- Most érkezett a hír, hogy több kollégáját megbántotta, nyilvánosan kiabált velük. Rendkívül kellemetlen emiatt a légkör a projekt munkatársak között.

T. Lajos:

- Most érkezett a hír, hogy szakmailag csak elégséges munkavégzésre képes, a projekt eredményességéhez azonban ez nem elég.

K. Imre:

- Most érkezett a hír, hogy több szakmai hibázása esetén igyekezett kibújni a felelősségvállalás alól, másra hárítva azt.

Z. Bence:

- Jutalomra jelölöm.

H. Tünde:

- Most érkezett a hír, hogy gyermeke betegsége miatt folyamatosan táppénzen van, az általa képviselt szakterületre vonatkozó munkákat nem végzi el senki.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

  - Tudott róla, hogy ez a beosztotta ...? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
  - Miért őt delegálta, ha tudott róla?
  - Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
  - Mit tegyünk most?
- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, Z. Bence, aki nagyon tapasztalt, elismert munkaerő, ráadásul munkatársai tisztelik is. Ugyanakkor a munkaidőn kívüli bulikon nem vesz részt. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Mit tegyünk most?

Konfrontáló megjegyzések F vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

J. Géza:

- Most érkezett a hír, hogy nem volt képes a munkacsoportba beilleszkedni, a megbeszélt előírásokat, szabályokat nem tartja be, „saját utakon jár”. A rá bízott feladatokat igyekszik kreatívan elvégezni, ugyanakkor nem készíti el időre azokat, túl laza. Rendkívül kellemetlen emiatt a légkör a projekt munkatársak között.

B. Roland:

- Most érkezett a hír, hogy több szakmai hibázása esetén igyekezett kibújni a felelősségvállalás alól, másra hárítva azt.

R. Nikoletta:

- Jutalomra jelölöm.

L. József:

- Most érkezett a hír, hogy szakmailag csak elégséges munkavégzésre képes, nem néz utána dolgoknak, a projekt eredményességéhez azonban ez nem elég.

C. Gábor:

- Most érkezett a hír, hogy nem érzi jól magát a munkacsoportban, úgy érzi, a többiek kiközösítik, nem osztják meg vele a számára fontos információkat. Kérvényezte, hogy vegyék ki a projektből, nem látja értelmét az erőfeszítéseknek.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

  - Tudott róla, hogy ez a beosztotta ….? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
  - Miért őt delegálta, ha tudott róla?
  - Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
  - Mit tegyünk most?
- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, R. Nikoletta, aki nagyon alapos, igényes munkaerő, ráadásul munkatársai is kedvelik. Ugyanakkor a munkaidőn kívüli bulikon nem vesz részt. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Mit tegyünk most?

Konfrontáló megjegyzések G vezetőhöz:

Indító kérdés: Mit gondol, hogyan teljesít a delegáltja?

J. Attila:

- Most érkezett a hír, hogy több szakmai hibázása esetén igyekezett kibújni a felelősségvállalás alól, másra hárítva azt. Emiatt több összetűzése volt a projekt többi tagjával, a légkör feszült, ellenséges.

K. Kornélia:

- Jutalomra jelölöm.

Zs. Éva:

- Most érkezett a hír, hogy nem érzi jól magát a munkacsoportban, az új munkafeladat és az új kollégákhoz való alkalmazkodás teljesen felőrölték az idegeit. Feszült, állandó migrénre panaszkodik. Kérvényezte, hogy vegyék ki a projektből, nem érez magában elég erőt a folytatáshoz.

T. Viktor:

- Most érkezett a hír, hogy sokat hiányzik a megbeszélésekről, nem szól senkinek, csak nem jelenik meg a kitűzött időpontban. Ezzel nagymértékben hátráltatja a munkát. A rossz nyelvek szerint városnézéssel tölti az „ellógott” időt.

N. Péter:

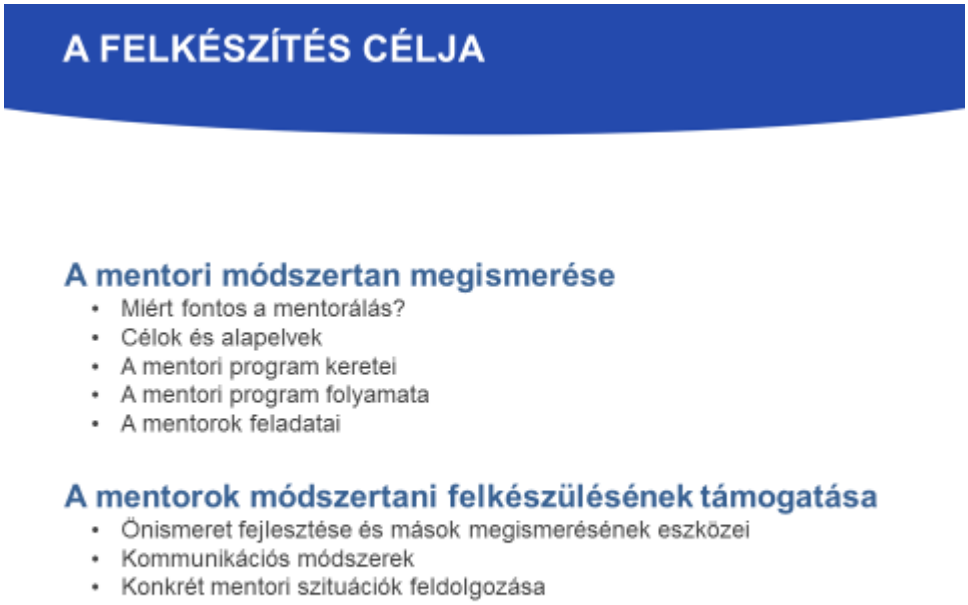
- Jutalomra jelölöm.

Állandó kérdések minden résztvevő felé:

  - Tudott róla, hogy ez a beosztotta ….? (Ha azt válaszolja, hogy NEM, akkor: „Kérem, olvassa fel a beosztott jellemzését, amit Ön írt róla!”)
  - Miért őt delegálta, ha tudott róla?
  - Milyen szempontokat is kellett követni a delegáláskor?
  - Mit tegyünk most?
- Ha nem delegálta az „optimális személyt”: Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, K. Kornélia, aki nagyon precíz, alapos munkaerő, ráadásul munkatársai is kedvelik. Ugyanakkor nem igazán érdekli kollégái magánélete. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Azt az információt kaptam, hogy van egy olyan kollégája, N. Péter, aki nagyon nagy tudású, tapasztalt kolléga. Ugyanakkor zavarba jön, ha a rendezvényeken ugratják a kollégák, és túl sok figyelem irányul rá. Mit gondol: befolyásolná ez a projektben végzett munkáját?
- Mit tegyünk most?

DIASOR

KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001
A versenyképes közszolgálat
személyzeti utánpótlásának stratégiai
támogatása
Mentorokat felkészítő tréning
Trénerpár neve
Dátum
Nemzeti Közszolgálati
Egyetem
SZÉCHENYI 2020
Európai Unió
Európai Szociális
Alap
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE


A FELKÉSZÍTÉS CÉLJA
A mentori módszertan megismerése
• Miért fontos a mentorálás?
• Célok és alapelvek
• A mentori program keretei
• A mentori program folyamata
• A mentorok feladatai
A mentorok módszertani felkészülésének támogatása
• Önismeret fejlesztése és mások megismerésének eszközei
• Kommunikációs módszerek
• Konkrét mentori szituációk feldolgozása

A két nap programja

1. nap

9.00 – 10.30 Tréning nyitás
- Ismerkedés
- Együttműködési keretek

10.35 – 12.00 Mentori program
- Beillesztés szerepe
- Mentorálás
- Mentorok feladatai

12.00 – 13.00 Ebédszünet

13.45 – 16.30 DISC
- Ki a mentor?
- Kérdőív és típusok
- DISC a mentorálásban

16.30 – 16.40 Napzárás

2. nap

9.00 – 9.15 Napnyitás

9.15 – 10.35 Kommunikáció alapjai

10.35 – 12.00 Asszertivitás 1.
- Asszertív viselkedés
- Kérdezéstechnika
- Aktív meghallgatás

12.00 – 13.00 Ebédszünet

13.00 – 14.00 Asszertivitás 2.
- Visszajelzés

14.00 – 16.15 Mentori helyzetek
- Konkrét helyzetek kipróbálása

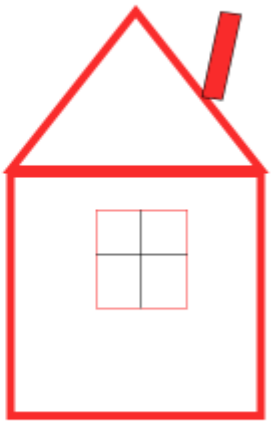
16.15 – 16.30 Tréningzárás

Bemutatkozás

- Név
- Szervezet
- Szakmai út
- Mentori tapasztalat
- Sikerek, eredmények

- Család
- Szabadidő

+ Amit még megosztanék magamról



KÖFOP 2.1.5 – A projektről…

Alapvető célkitűzések:

- A pályakezdő bevonzása és megtartása a közszolgálatban
- A közszolgálati életpálya és karrier támogatása
- A tudástranszfer erősítése

Alprojektek:

- Tehetségmenedzsment
- Vezetői utánpótlás és kiválasztás
- Pályaorientációs képzés
- Mentori program

Mi a célja?
Fejlesztés – „on the job” képzés
Beillesztés, szervezeti integráció
Karriertámogatás – tehetségmenedzsment program megalapozása

Mit várunk a mentoroktól?
A mentrolt „kézen fogása”, bevezetése a munkahelyi csoport életébe
A szakmai fejlődés céljainak meghatározása
A szakmai fejlődés támogatása, tudásátadás
A fejlődés nyomon követése és értékelése
A mentorált motivációjának és elkötelezettségének erősítése
A szervezeti kultúra közvetítése
A folyamat dokumentálása

Mentorok kompetenciái

- jó kommunikációs képesség,
- együttműködés,
- magabiztosság,
- motiváló erő,
- problémamegoldó képesség,
- szervezeti lojalitás,
- érzelmi intelligencia,
- konfliktuskezelési képesség,
- felelősségvállalás,
- pedagógiai készségek,

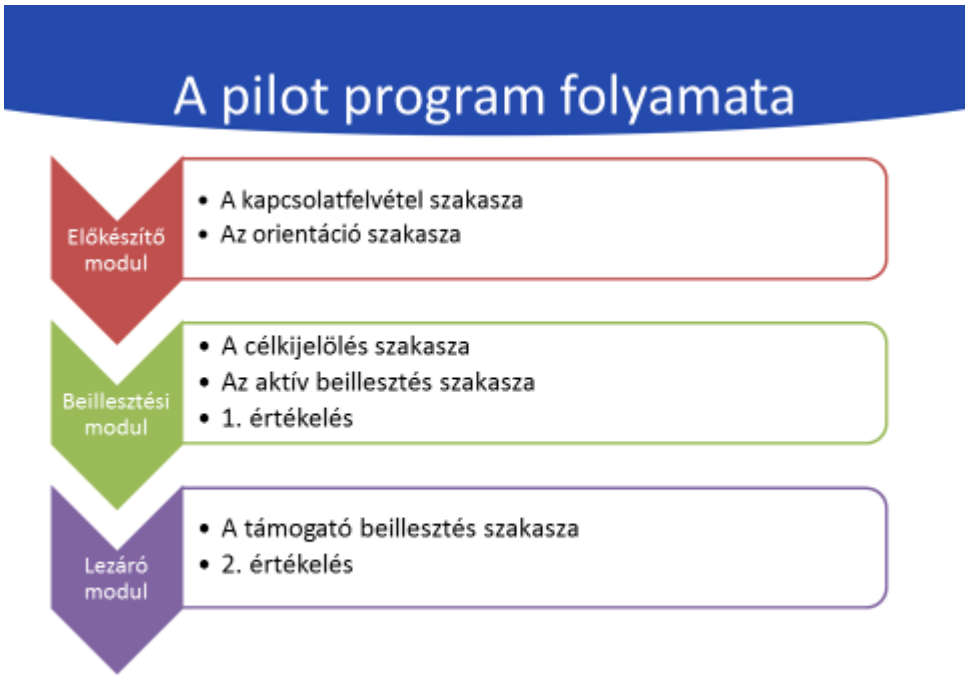
tudásátadás képessége

+ SZAKMAI TUDÁS és TAPASZTALAT

A pilotban résztvevők kiválasztása

Rendvédelem	• Szervezeti „kvóta" alapján
Közigazgatás	• Felhívás keretében
Szempontok	• Magas a tudávesztés kockázata • A szervezet képes megfelelő metorált biztosítására • A mentor rátermettsége (trénerek szerepe) • Önkéntesség

Ki lehet mentorált?
Pályakezdő
• Nincs közszolgálati munkaviszonya
Új belépő
• Legfeljebb három hónapja dolgozik a szervezetben
• Ideális esetben: most lép be a szervezetbe
Veszélyeztetett a munkaköre
• Olyan területen dolgozik, ahol magas a fluktuáció vagy nehéz az utánpótlás biztosítása
Önkéntes
• Vállalja a mentorálásban való részvételt


A pilot program folyamata
Előkészítő modul
• A kapcsolatfelvétel szakasza
• Az orientáció szakasza
Beillesztési modul
• A célkijelölés szakasza
• Az aktív beillesztés szakasza
• 1. értékelés
Lezáró modul
• A támogató beillesztés szakasza
• 2. értékelés

A mentori program folyamata – szempontok a feladathoz

- Mi az adott szakasz célja?
- Melyek a mentor feladatai az adott szakaszokban?
- Milyen időtartamúnak kellene lennie az adott szakasznak?
- Kik vesznek részt az adott szakasz lebonyolításában?

A kapcsolatfelvétel szakasza

Célja:

- A mentor és a mentorált ismerkedése
- A bizalmi kapcsolat kialakulásának megalapozása
- A mentorált pozitív fogadásának előkészítése

Idő:

- A mentorált 1. munkanapja előtt 1-2 héttel.

A mentor teendői:

- Kapcsolatfelvevő beszélgetés a belépő pályakezdővel (lehetőség szerint személyesen vagy szükség esetén telefonon);
- A munkacsoport felkészítése a mentorált fogadására;
- A mentorált orientációját segítő dokumentumok (pl.: szervezeti és működési szabályzat, munkaköri leírás, telefonkönyv) összeállítása.

Az orientáció szakasza

Célja:
- A mentorált alapvető hely- és személyismeretének kialakítása
- Az alapvető szervezeti ismeretek megszerzése
- A legfontosabb munkafolyamatok megismerése

Idő:
- 1. hét

A mentor teendői:
- Aktív és támogató jelenlét a mentorált fogadásánál az első munkanaptól;
- A legfontosabb helyek megmutatása a mentoráltnak;
- A mentorált bemutatása a munkatársaknak;
- A szervezeti szabályozók átadása, ezek ismertetése;
- A mentorált segítése egyéb tájékoztató dokumentumokkal, munkavégzési eszközökkel (közös mappák, adatbázisok, tudástár stb.). Segítségnyújtás a munkafolyamatok megismerésében;
- Folyamatos jelenlét a mentorált mellett.

A célkijelölés szakasza

Célja:
- Az orientációs időszak tapasztalatainak összegzése, kölcsönös visszajelzés
- A mentorálási folyamat céljainak pontosítása – a fejlesztési célok összeállítása
- A mentorálási időszak ütemezése

Idő:
- 1. hét vége
- 1-2 óra felkészülés, 1 óra beszélgetés

A mentor teendői:
- Fejlesztő beszélgetés levezetése az orientációs időszak tapasztalatairól;
- A fejlesztési célok előkészítése, és ezek megvitatása mind a közvetlen vezetővel, ezt követően pedig a mentorálttal;
- A fejlesztés ütemezésének tervezése, és ennek megvitatása a mentorálttal;
- A fejlesztő beszélgetés végén a fejlesztés céljainak és folyamatának rögzítése a fejlesztési naplóban;
- A fejlesztés elemeinek egyeztetése a közvetlen vezetővel és más érintettekkel (pl. HR szakértők, a fejlesztésbe bevont más kollégák stb.)

Az aktív beillesztés szakasza

Célja:

- A mentorált támogatása a legjellemzőbb szakmai feladatok gyakorlati elsajátításában
- A mentorált támogatása a szervezeti kultúra értékeinek integrálásában
- A mentorált támogatása abban, hogy a csoport befogadja őt

Időtartam:

- 1-2. hónap

A mentor teendői:

- A mentorált szakmai munkájának nyomon követése, szakmai tanácsadás;
- A mentorált beilleszkedésének nyomon követése;
- Segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásában;
- Igény szerint – de legalább heti két alkalommal – fejlesztő beszélgetés levezetése;
- A fejlesztési napló vezetése

Az 1. értékelés

Célja:

- Kölcsönös visszajelzés az aktív beillesztési időszak tapasztalatairól
- A mentorált önértékelése és értékelése
- A mentor értékelése
- A további fejlesztési célok kijelölése

Idő:

- 2. hónap vége
- 1 hét felkészülés, 1 óra beszélgetés

A mentor teendői:

- A mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése;
- A formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése;
- Visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése;
- A mentorált visszajelzésének fogadása;
- A következő időszak céljainak közös kijelölése;
- A visszajelző és értékelő megbeszélés tapasztalatainak dokumentálása a fejlesztési naplóban;
- A közvetlen vezető informálása az értékelésről;
- Az értékelések közvetítése szervezeti HR felé

A támogató beillesztés szakasza

Célja:

- A mentorált támogatása a szakmai fejlődésben, a komplex feladatok elsajátítása
- A mentorált szervezeti megtartásának támogatása

Idő:

- 3. hónap

A mentor teendői:

- Igény szerint kapcsolattartás a mentorálttal;
- Segítségnyújtás a mentorált problémáinak megoldásához;
- Igény szerint – de legalább kéthetente egy alkalommal – fejlesztő beszélgetések a mentorálttal;
- Kapcsolattartás a mentorált közvetlen vezetőjével és a munkacsoporttal;
- A fejlesztési napló vezetése

A 2. értékelés

Célja:

- Visszajelzés a támogató beillesztési időszak tapasztalatairól
- A mentori program és az elért célok értékelése
- Döntés a karriertámogatás szükségességéről

Idő:

- 3. hónap végén
- 1 hét felkészülés, 1 óra beszélgetés

A mentor teendői:

- A mentorált munkájával és beilleszkedésével kapcsolatos információk összegyűjtése és rendszerezése;
- A formalizált visszajelző és értékelő lap kitöltése;
- Visszajelző és értékelő beszélgetés levezetése;
- A mentorált visszajelzésének fogadása;
- Az elért célok rögzítése a fejlesztési naplóban;
- A közvetlen vezető informálása az értékelésről;
- Az értékelések közvetítése szervezeti HR felé.

Dokumentumok

- Fejlesztési napló
- A mentorált 1. értékelése
- A mentorált 1. önértékelésése
- A mentor 1. értékelése
- A mentorált 2. értékelése
- A mentorált 2. önértékelésése
- A mentor 2. értékelése

Fejlesztési napló

- Folyamatos vezetés
- A mentor vezeti
- Nagyobb szakaszokhoz kapcsolódó nyitott kérdések
- Fejlesztéssel, beillesztéssel és karriertervezéssel kapcsolatos célok
- A monitoring tevékenység alapdokumentuma
- A közvetlen vezetőt tájékoztatni kell a tartalmáról, szükség esetéb bevonni a napló vezetésébe

A mentoráltak értékelése

- Aktív és a támogató beillesztés végén
- Zárt kérdések
- Témakörök: szakmai fejlődés, szociális kompetenciák fejlődése, beilleszkedés, karriertervezés
- Célok elérése
- Értékelés és önértékelés

A mentorok értékelése

- Aktív és a támogató beillesztés végén
- Zárt kérdések
- Témakörök: kapcsolatérpítés és kommunikáció, szakmai fejlesztés, beillesztés, értékelés és visszajelzés, karriertámogatás

DISC teszt

Ismerd meg saját viselkedési stílusodat!

Ismerd fel a másik stílusát!

Igazítsd saját stílusodat a helyzethez!

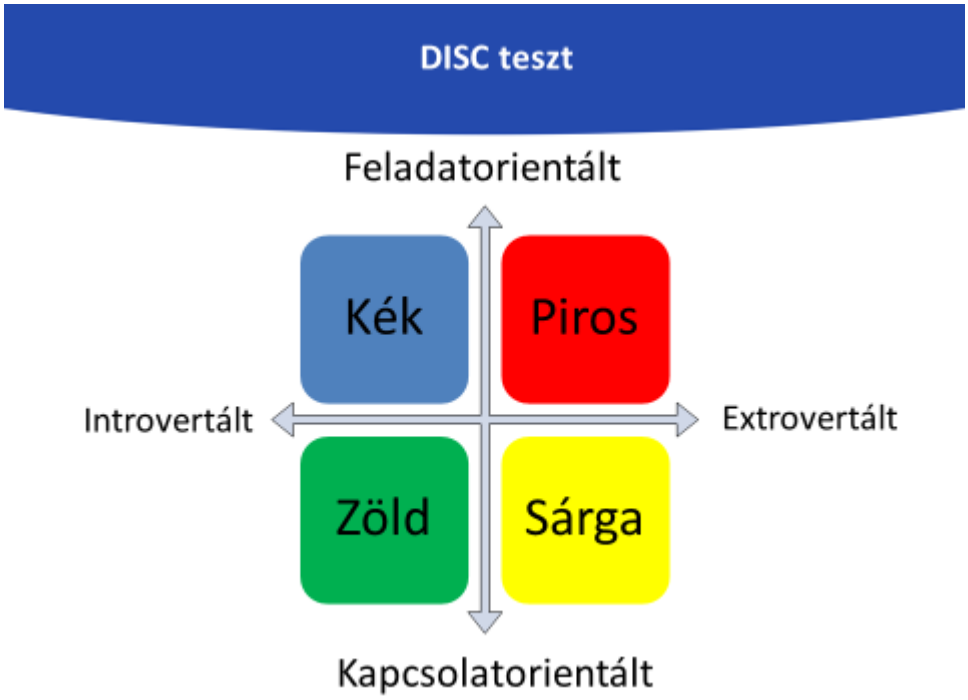
DISC teszt

D – piros

I – sárga

S – zöld

C – kék


DISC teszt
Feladatorientált
Kék
Piros
Introvertált
Extrovertált
Zöld
Sárga
Kapcsolatorientált

DISC - Piros
Erősségek:
• Önbizalom
• A kihívásokat imádja
• Összeszedett
• Mozgósít másokat
Fejlesztendők:
•Nem figyel oda másokra
• Arrogáns lehet
• Túl gyorsan akar mindent
• Nem fogadja el a visszajelzést

DISC - Sárga

Erősségek:	Fejlesztendők:
• Könnyen teremt kapcsolatokat • Társaságkedvelő • Alkalmazkodó • Kreatív	• Nem kitartó • Felületes • Könnyen elveszíti az érdeklődését

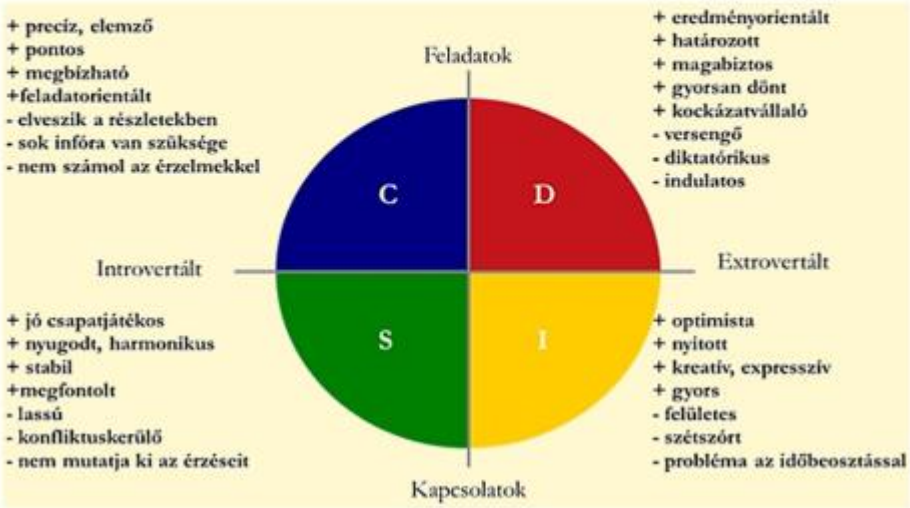
DISC - Zöld

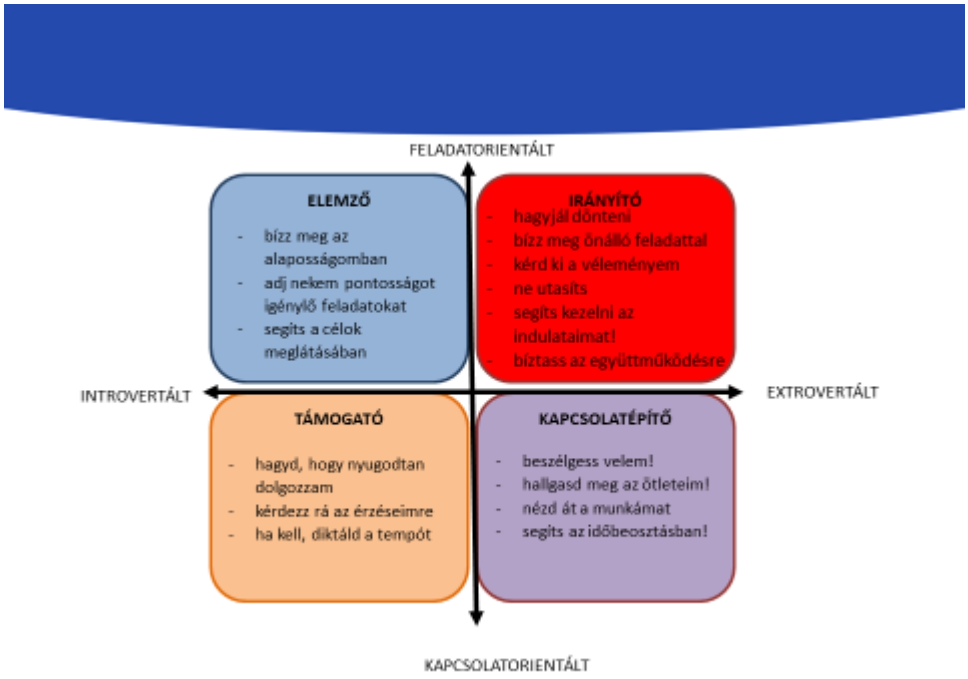
Erősségek:	Fejlesztendők:
• Hosszan tartó barátságok • Meghallgat másokat • Őszinte és melegszívű • Kitartó	• Lassan változik • Határozatlan, lassan dönt • Konfliktuskerülő • Sértődékeny

DISC - Kék

Erősségek:	Fejlesztendők:
• Precizitás, rengeteg ismeret • Pontos végrehajtás • Ellenőrzés • Megbízhatóság	• Szőrszálhasogató • Nem veszi figyelembe mások érzéseit • Kritikusnak tűnik

DISC teszt





Szakirodalom

Nagybányai Nagy Olivér-Pongor Orsolya-Hadarics Márton: DISC, a mindennapi kommunikáció és viselkedés titka, 2014.

A nap zárása

Hogy érezted magad?

Hogyan valósultak meg az elvárásaid?

Mit viszel el magaddal az első napról?

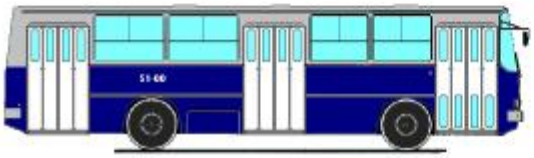
A nap nyitása

Hogy érkeztél?

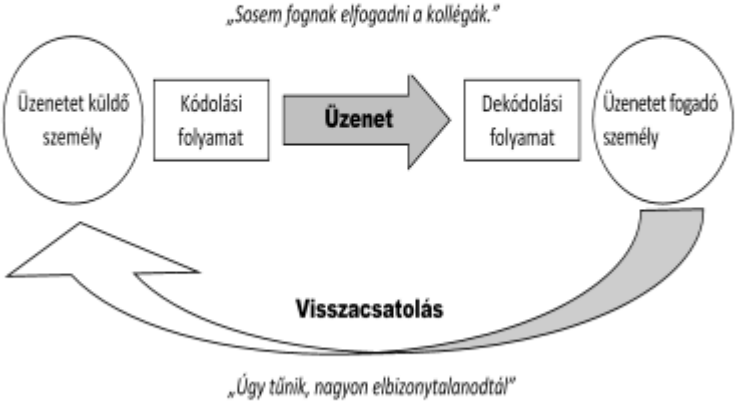
Hogy vagy?

Mi van benned?

Mit vársz a mai naptól?



A KOMMUNIKÁCIÓS FOLYAMAT



NONVERBÁLIS JELEK

KOMMUNIKÁCIÓS SÍKOK ÉS IRÁNYOK

A KOMMUNIKÁCIÓ KORLÁTAI

„A PISZKOS 12"

- KRITIZÁLÁS
- CÍMKÉZÉS
- DIAGNOSZTIZÁLÁS
- ÉRDEK-DICSÉRET

MEGOLDÁSKÖZLÉS

- UTASÍTÁS
- FENYEGETŐZÉS
- MORALIZÁLÁS
- FAGGATÓZÁS
- TANÁCSADÁS

KOMMUNIKÁCIÓS ZAJOK ÉS SZŰRŐK
ZAJOK:
FIZIKAI
PSZICHOLÓGIAI
NYELVI
SZŰRŐK:
Világnézet, kultúra
Tudás, tapasztalat
Hit, hozzáállás
Személyiség

ASSZERTIVITÁS
ÉN OK
ASSZERTÍV
AGRESSZÍV
TE OK
TE NEM OK
PASSZÍV
MANIPULATÍV
ÉN NEM OK

ASSZERTÍV KOMMUNIKÁCIÓ

AKTÍV MEGHALLGATÁS
- SZEMKONTAKTUS
- ÉRDEKLŐDŐ FIGYELEM
- ÉRZELMEK AZONOSÍTÁSA
- A HALLOTTAK ÉRTELMEZŐ ÁTFOGALMAZÁSA
- TISZTÁZÓ KÉRDÉSEK
- BELSŐ HANG
- ÁLLÁSPONTOK TISZTÁZÁSA
- ÖSSZEFOGLALÁS

KÉRDEZÉSTECHNIKA

VISSZAJELZÉSEK
- KONKRÉT
- LEÍRÓ JELLEG
- FOGADÓKÉSZSÉG
- MÉRTÉKLETES
- POZITÍV ÉS FEJLESZTENDŐ

KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Strukturális és Befektetési Alapok

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE