

Egymásra hangolva – a mentorálás módszertanáról

The delicate balance of mentoring someone is not creating them in your own image, but giving them the opportunity to create themselves.

Steven Spielberg¹

Napjainkban számos helyzetben – szinte az élet minden területén – találkozunk mentorokkal, mentoráltakkal. A mentor kifejezés azonban nem újkeletű: az Mentornak vagy Mentórnak tulajdonítható, s így eredete az ókori görögökig nyúlik vissza. Ő volt Anchialis fia, akit Homérosz Odüsszeiájában Odüsszeusz arra kér, hogy távollétében, a trójai háború alatt, legyen a fia támasza. Így Telemakhosz a több élettapasztalattal rendelkező Mentorhoz fordulhatott azokban a helyzetekben, amikor nem tudta, hogy mitévő legyen. A történet szerint később a bölcsesség istennője, Pallasz Athéné is Mentor alakját vette fel, és bízta a fiút, hogy derítse ki, mi történt az apjával. Azonban, ha nem szeretnénk ennyire visszanyúlni az időben, a téma kapcsán gondolhatunk *A Birodalom visszavág* című Star Wars részben Yoda mesterre is, aki a mentorok egyik példaképe is lehetne. Amikor Luke megérti, hogy támogatásra, iránymutatásra van szüksége ahhoz, hogy irányítani tudja az Erőt; Yodával a Dagobah bolygón találkoznak. A legnagyobb jedi lovag számos, tanulást és növekedését segítő kihívás elé állítja és kíséri Luke-ot, segít felkészülni a jövőbeni feladatára, hatékony támogatást nyújt, és kapcsolatuk a mentor – mentorált közt kialakuló bizalom, majd függetlenség tekintetében is sokatmondó.

A mentorálás és a különböző mentorprogramok napjainkban megfigyelhető népszerűsége nem véletlen; hiszen az hatékony támogatási formának bizonyul, amely folyamatosan fejlődik, módszertana finomodik és differenciálódik. Ennélfogva nehéz pontos definíciót adni arra vonatkozóan, hogy mi is a mentorálás vagy kik is a mentorok, a mentoráltak, mert az kultúránként és kontextusonként eltérő lehet. Anélkül, hogy áttekintenénk a fogalom pontos történetét és egyébként sem egységes definícióit, elmondható, hogy az 1970-es évektől kezdve a meghatározásokban a szimmetrikus helyzetekre és az egyenlő felek párbeszédére helyezték a hangsúlyt a téma kutatói. A különböző definíciók vizsgálata során Freedman három közös pontot emelt ki: „(1) a mentor a mentorálnál tapasztaltabb, nagyobb tudással rendelkező személy, (2) aki a mentorált fejlődésének elősegítését szem előtt tartva nyújt segítséget, iránymutatást (3) erős kötődéssel jellemezhető bizalmi kapcsolat keretében.”² Más – a magyarországi tanárképzés kontextusában megjelenő, de egyéb területeken is értelmezhető – meghatározás szerint „a mentorálás alapelve a személyes, jó szándékú kapcsolat két különböző

¹ „A mentorálás finom egyensúlya abban áll, hogy a másikat nem a magunk képére alakítjuk, hanem lehetőséget biztosítunk számára, hogy saját magát formálja.” Steven Spielberg (A szerző fordítása.)

² Fejes – Kasik – Kinyó 2009: 40–41.

életkorú és jelentősen eltérő szervezeti és életpaszttalattal rendelkező személy között. Mentor az a tapasztalt vezető vagy szakember, aki iránymutatást és támogatást nyújt munkatársának, segíti az egyén személyes fejlődését is. Támogatja az eligazodást munkahelyi helyzetekben, szakterületen, szerepkialakításban. Diádikus kapcsolat: páros munkaforma, amely a szociális interakció egyik formája. A mentori kapcsolat alapelve a mentor és a mentorált személy közötti személyes információcsere, amely időben meghatározott keretben történik, de mindig partneri viszonyban.”³

Fiatalok mentorálása kapcsán az egyik legismertebb definíció Rhodes nevéhez kapcsolódik, aki szerint az „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. A közösen eltöltött tanulási idő során a mentor és a mentorált gyakran alakít ki a kölcsönös elköteleződésen, tiszteleten, hűségen és közös személyiségjegyeken alapuló kapcsolatot egymással, mely elősegíti a fiatal személy átlépését a felnőttkorba.”⁴

A mentorálás számos formájában a korábban jelzett életkori különbség egyáltalán nem jelennek meg vagy nem jelentenek elsődlegesen szempontot. Mégis, további közös pontnak tekinthető a tapasztalatbeli, élethelyzetbeli különbség a mentor és a mentorált között. Vagyis a mentor a saját területén, környezetében több tapasztalattal rendelkezik, és személyiségét, valamint ezen tapasztalatokat, ismereteket felhasználva képes hatékonyan segíteni a mentoráltat valamiféle átmeneti helyzetben: egy új környezetbe történő beilleszkedésben, útkeresésben vagy hátránykompenzálásban – legyen az egy új munkahely új szervezeti kultúra, lakóhely vagy éppen iskola közeg. A mentorálás ezen fontos ismervére mutat rá a MotivAction projektben is használt definíció, amely Philip Dawson-tól származik. Eszerint a mentor egy olyan személy, aki egy fiatal vagy kevésbé tapasztalt személynek nyújt segítségét és ad tanácsot egy bizonyos időtartam alatt, különösen munkahelyen vagy iskolában.⁵

A mentorálás kontextusai

A mentori szerepértelmezések sokféleségének (olykor ellentmondásainak), változatos kontextusainak ellenére legfontosabb tevékenységekként a támaszkodás, a segítségnyújtás, az iránymutatás tulajdonképpen mindenütt rögzült. Szinte nincs olyan tevékenység vagy terület, amelyben a mentorálás, mind módszer és lehetőség ne jelenne meg. Széles körben alkalmazzák például az USA-ban és Nyugat-Európában hátrányos helyzetű gyerekek körében, de az egészségügytől kezdve a vallási és online közösségekben vagy éppen az üzleti életben is ismert és használt módszerről van szó.⁶ Az itt említett, többnyire formalizált kapcsolatok mellett mentor – mentorált kapcsolat természetesen kialakulhat informális, spontán módon is. Cynthia L. Sipe a formális mentorálás négyféle típusát határozza meg, amelyek a következők:⁷

³ Di Balasio – Paku – Marton 2011: 186–187.

⁴ Rhodes 2002: 3., idézi Nagy 2014: 41.

⁵ Dawson 2014: 137–145.

⁶ Fejes – Kasik – Kinyó 2009: 40.

⁷ Sipe 2005: 65–80.

- Tradicionális mentorálás: egy felnőtt mentorál egy fiatal
- Csoportmentorálás: egy felnőtt több fiatalat mentorál
- Csoportmentorálás: több felnőtt mentorál egy vagy több fiatalat
- Kortárs mentorálás: fiatal mentorál fiatal
- E-mentorálás: a mentor és a mentorált elsősorban online csatornákon keresztül kommunikál

Az USA vagy Nyugat-Európa mellett térségünkben is egyre népszerűbben a különféle mentorprogramok. Például az oktatás-nevelés területén működnek ilyenek hátrányos helyzetű vagy valamilyen oknál fogva marginális helyzetben levő fiatalok számára, annak érdekében, hogy a beilleszkedésüket támogassák; beszélhetünk mentortanárokról a tanárképzés során vagy mentorálásról a karriertervezésben és a vezetőutánpótlásban; a felsőoktatásban részt vevő külföldi hallgatókat vagy akár az Európai Szolidaritási Testület keretében önkéntes szolgálatot töltő fiatalok jóllétét, valamint nemformális tanulási folyamatát is mentorok támogatják. Általánosságban a különféle mentorprogramok az alkalmazási területeik szerint a következőképpen kategorizálhatók:⁸

- Munkaerő-piaci integrációt, reintegrációt elősegítő programok
- Vállalati, szervezeten belüli mentorálás
- Mentorprogramok az oktatás területén
- Kulturális területen megvalósított mentorprogramok
- Egyéb területeken megvalósított mentorprogramok

Ahogy az eddigiekből is látszik, a különböző kezdeményezések és programok célja nagyon szerteágazó lehet: fókuszálhatnak a mentálhigiénés támogatásra, hátrányos helyzetű csoportok társadalmi integrációjára, iskolai lemorzsolódásra, szervezeti tudás és kultúra átadására, pályaaorientációra, vezetőképzésre stb. Ugyanakkor a különböző konkrét célok mellett nagyon gyakran jelenik meg az az előfeltevés is, különösen a gyerekeket, fiatalokat támogató programok esetében, hogy a pozitív előjelű, partneri mentor-mentorált kapcsolat önmagában képes támogatni az előrelépést, személyiségfejlődést.⁹ Az ehhez kapcsolódó az érzelmi viszonyulásra a későbbiekben még kitérek.

Egy-egy mentorálási gyakorlat (legyen az komplex program, szervezeti vagy akár egyéni gyakorlat) megismeréséhez különböző szempontokat érdemes figyelembe venni, úgy mint:¹⁰

- Önállóan működtetett programról, kezdeményezésről van-e szó vagy más intézkedésekkel együtt, egy nagyobb keretprogram részeként valósul-e meg?
- Melyek a mentorálás, illetve a mentorprogram céljai? Adott esetben hogyan kapcsolódnak ezek egy nagyobb keretprogram céljaihoz?
- A megvalósítás programelemei: a mentoráláson belül, illetve azon kívül milyen programelemek kapcsolódnak az előbbi célokhoz?

⁸ Németh 2010: 8–15.

⁹ Sipe – Roder 1999.

¹⁰ Lásd bővebben Németh 2010: 16–21.

- Szervezeti és környezeti háttér: vagyis milyen az a háttér, ahol a mentor és a mentorált közösen fog dolgozni?
- Szereplők (és szerepköreik)
- Időtartam
- Formalizáltság: vagyis, hogy a mentorálás mennyiben szabályozott, mennyire tiszták az egyes szereplők feladatai, jogai és kötelezettségei, az egymással kapcsolatos elvárások, történik-e hatásmérés stb.
- Professionalizáltság: vagyis, hogy mennyire szakszerű egy program, a megvalósítók milyen mértékben szakemberei az adott területnek, mennyire stabil vagy éppen rugalmas keretekkel rendelkezik a program?

Ahogy az eddigiekből is jól látszik, sokféle módon lehet mentorálni. Emiatt nehéz általános képet megrajzolni a témáról, hiszen annak lépéseit, kereteit minden esetben az adott terület, környezet és kultúra ismeretében érdemes kialakítani; s a kapcsolódó kérdéseket ebben a kontextusban vizsgálni.¹¹

Mentorálási modellek

A mentorálás leginkább egy olyan gondoskodó, tápláló, támogató folyamathoz hasonlítható, amelyben a mentor különféle funkciókat vagy azok sajátos keverékét töltheti be. Ezeket a funkciókat Anderson és Shanonn a pedagógusokat támogató mentorálást bemutató modelljükben a következőképpen összegezték:¹²

| TANÍTÓ | TÁMOGATÓ | BÁTORÍTÓ | TANÁCSOLÓ | PÁRTOLÓ, BARÁTKOZÓ |
|---------------------------|------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Modell | Véd | Bizonygat, állít | Meghallgat, figyel | Elfogad |
| Informál, tájékoztat | Támogat | Inspirál | Megvizsgál | Elmesél, beszámol |
| Jóváhagy/nem hagy jóvá | Hozzájárul | Kihívás elé állít, ösztönöz | Tisztáz | |
| Előír, utasítást ad | | | Tanácsol | |
| Kérdez | | | | |

Ebből az is látszik, hogy a mentor nagyon sokféle módon, többféle cselekvéssel és attitűddel támogathatja a mentoráltat. Vagyis mentorban lehet egy kicsi a pedagógusból, a képzőből, a tutorból, az anyukából, a pszichológusból, a coachból és még folytatható lenne ez a sor – valójában azonban egyik sem, hanem a szerepköre és a kapcsolatuk más minőséget képvisel.

A mentorálás sokféleségével és a benne rejlő lehetőségekkel összhangban, a kapcsolatban részt vevő felek céljait, az egyéni jellegzetességeket figyelembe véve különféle

¹¹ Ennélfogva a következőkben ismertetett modellek, kompetenciaterületek, a mentorálás itt bemutatott szakaszai sem nyújtanak teljes körű, átfogó képet.

¹² Anderson – Shanonn 1988: 41. Lásd bővebben 1. sz. ábra.

mentorálási modellek vázolhatók fel. A teljesség igénye nélkül a következőkben ezek közül négyet mutatunk be, amelyek két nagyobb elméleti irányhoz; Wang és Odell, valamint Nicholls nevéhez kapcsolódnak.¹³ Természetesen a gyakorlatban a különböző megközelítések sok esetben nem tisztán, hanem keverten jelennek meg, vagy éppen a súlypontok egy-egy mentorálás időtartama alatt is változnak.

1. Humanisztikus modell: Wang és Odell által leírt modell,¹⁴ amely elsősorban a személyköziségre és a kapcsolat pszichológiai jellemzőre helyezi a hangsúlyt. Ehhez képest az ún. helyzethez kötött tanulóidő (situated apprenticeship) és a kritikus-konstruktivista (critical constructivist) perspektívák sokkal explicitebb módon mutatják a professzionális kapcsolat jellegzetességeit. Nagy vonalakban összegezve, e modell szerint a mentorálás célja, hogy a mentorált önbizalma, tudatossága pozitív módon fejlődjön, annak érdekében, hogy az ún. megküzdési (coping) stratégiái, eszközkészlete erősödjön, melyek segítségével a jövőben majd könnyebben veszi az elé gördülő akadályokat. Ilyen módon a mentorálás fókuszában többnyire az érzelmi támogatás és a motiváció áll.
2. „Helyzethez kötött tanulóidő” (apprenticeship model Nicholls-nál; situated apprenticeship vagy behavioristic model néven ismert a Wang – Odell szerzőpárosnál).¹⁵ Ebben az esetben a mentorált számára a mentor egyfajta példakép, ahol utóbbi a saját tudását osztja meg. A folyamat során a felek párhuzamosan, egymás mellett dolgoznak. Optimális esetben ennek során a mentorált kompetenciáinak erősödésével a felelősségtudata is növekszik; ilyen módon egyre kevésbé lesz szüksége a mentor jelenlétére.
3. Hozzáértésre, szakértelemre alapozó modell (competency model Nicholls-nál):¹⁶ Ez abból a feltevésekből indul ki, hogy egy-egy terület műveléséhez szükséges kompetenciák tulajdonképpen egy előre meghatározható halmazt képeznek. Vagyis tisztában lehetünk azzal, hogy milyen készségek, képességek, tudás szükséges ehhez, mi az, amit az adott területen ismerni szükséges. Ebben az esetben a mentor feladata, hogy a kapcsolódó kompetenciafejlődést támogassa, elsősorban megfigyelésekkel, visszajelzésekkel, az előrehaladás nyomon követésével. Mivel az adott terület szakmai standardjai nyújtanak iránymutatást ebben, így a legtöbb esetben számos (külső) szabályt is figyelembe kell venni a mentorálás során.
4. Reflektív¹⁷ vagy más néven kritikus – konstruktivista modell.¹⁸ Ebben az esetben a mentor sokkal kevésbé instruál. Inkább egy érdeklődő, kérdező, kutatói szerepet vesz fel, és kritikai attitűdjével, kérdéseivel a reflexiót igyekszik támogatni. A folyamat során a felek az itt említett nyitottsággal és kritikával veszik sorra a mentorált meglévő tudását és a lehetséges követendő lépéseket. E modell működtetése nagyfokú nyitottságot

¹³ A különböző modellek rövid összegzését Santa Krastina és Siiri Liiva végezte el, amely jelen összefoglaló alapját is képezi. Lásd bővebben Krastina – Liiva 2013: 6.

¹⁴ Wang – Odell 2007.

¹⁵ Nicholls 2007: 163.; Wang – Odell 2007.

¹⁶ Nicholls 2007: 163.

¹⁷ Nicholls 2007: 163.

¹⁸ Wang – Odell 2007.

igényel a benne résztvevőktől, hiszen a mentor nem csak a mentoráltja, hanem sok esetben a saját álláspontját, értékrendszerét, hiedelmeit is kétségbe vonja a kérdéseivel.

A mentorok és a mentoráltak kompetenciái

A mentorálást gyakran a különböző szerepaspektusokkal, a szerep előnyeinek és hátrányainak kiemelésével, a mentori kompetenciákkal vagy éppen az ennek során megvalósuló tevékenységekkel jellemzik. Hosszasan lehetne sorolni, hogy mi tesz valakit jó mentorrá vagy éppen jó mentorálttá. Fontos leszögezni, hogy a mentorok és a mentoráltak is hétköznapi emberek. A mentorok részben hozott, részben tanulható és fejleszhető jellemzőket, készségeket, képességeket használnak a mentorálás során; úgy mint:¹⁹

- Aktív figyelem.
- Útmutatás, iránymutatás képessége.
- Gyakorlatiasságukkal támogatják a célok kitűzését és a prioritások felállítását.
- Nyitottak a tanulásra és arra, hogy a saját tapasztalataikat használják (akár a korábbi hibáikat is beleértve).
- Erőforrásként és időben is elérhetőek a mentorált számára.
- Támogató attitűddel rendelkeznek, ugyanakkor kellően kritikusak is, ha arra van szükség, és képesek a kritikát konstruktívan használni. A visszajelzéseikben konkrétak.
- Törődnek, gondoskodnak a mentoráljukról, a kapcsolatról és a szakmai fejlődésükről egyaránt. Nemcsak a saját, hanem mások sikereit is képesek felismerni.

Mindemellett, ha a mentorálásra professzionális (vagyis tudatosan tervezett, keretekkel rendelkező) kapcsolatként tekintünk, akkor többek között az alábbi szempontokat érdemes szem előtt tartani:²⁰

1. A mentor legyen kész a mentorálttal való személyes elköteleződésre és bevonódásra, meghatározott időtartamra
2. Képes legyen tiszteletben tartani a mentorált egyéni képességeit és döntéseit.
3. Legyen képes figyelni, hallgatni és elfogadni a másik nézőpontját, véleményét
4. Képes legyen empátiával fordulni a mentorált felé, ne pedig sajnálkozással tekintse a másik erőfeszítéseit, helyzetét.
5. Képes legyen tisztán látni a lehetőségeket, kihívásokat és az akadályokat egyaránt.
6. A mentor legyen rugalmas és nyitott, értse meg, hogy a jó kapcsolathoz idő és rendszeresség szükséges, valamint hogy a kapcsolatokban időnként nehézségek, konfliktushelyzetek adódnak.

Meglepő módon, számos kutatás nagyon hasonló elemeket sorol fel a „jó” mentoráltak kapcsán, mint a mentoroknál.²¹ Ilyen például a rugalmasság, a nyitottság, a kölcsönös visszajelzésre való hajlandóság, hogy a mentoráltak legyenek céljai és elvárásai a folyamatra vonatkozóan, képes legyen bizalmi viszony kialakítására és törődjön ő is a kapcsolattal, tartsa tiszteletben a másikat

¹⁹ MENTOR 2005: 126.

²⁰ MENTOR 2005: 127.

²¹ Nagy 2014: 49.

és a mentorálás kereteit, határait. Összességében, a jól működő kapcsolat záloga a Rhodes által megfogalmazott, a kapcsolatot strukturáló tényezőkhöz hasonlóan a hosszabb időbeli kereten belül történő, érzelmi alapú, bizalmi, kölcsönös kommunikáció a résztvevők között.²²

A mentorálás szakaszai

Bármilyen területen történő mentorálás is legyen szó, megfigyelhető, hogy a benne résztvevők nem eseményszerűen találkoznak, hanem ezek az alkalmak folyamatszerűen épülnek egymásra, és a folyamat egy sajátos belső logikával rendelkezik. A mentorok érzelmi és kognitív síkon is hatással vannak/lehetnek a mentoráltra, tapasztatszerzésére, tanulási folyamatára és fordítva; éppen ezért érdemes a folyamatot az abban résztvevőkkel megismertetni, ebben felkészítést nyújtani. A tudatos tervezés mellett a mentorálás továbbra is progresszív folyamat marad, amely – mint minden segítő kapcsolat –, egyedi jellegzetességekkel, sajátos dinamikával rendelkezik.

A mentorálás szakaszainak differenciálásra többféle modell létezik. Ezek többnyire hasonló dinamikákat fogalmaznak meg, s inkább hangsúlybeli eltérések figyelhetők meg közöttük. Így például Clutterbuck²³ a rapport (összhang) szerepét hangsúlyozza, melynek kialakításán dolgozni kell a kapcsolatban. A különböző elméletek közül itt Kellerét emeljük ki, aki a fiatalok mentorálása kapcsán, a kapcsolat változásainak általános jellemzői mentén a következő felosztást javasolja:²⁴

| Szakasz elnevezése | Szakasz tartalma | Befolyásoló tényezők | Programszervezés |
|-------------------------------------|--|---|---|
| Szervezés | felkészülés a kapcsolatra | mentor motivációi, elvárásai, céljai | toborzás, kiválasztás, képzés |
| Kezdeményezés | kapcsolat kezdete és megismerkedés | a mentor türelme, a mentor és mentorált érdeklődéseinek hasonlósága | párok kialakítása, bemutatkozás |
| Fejlődés és a kapcsolat fenntartása | rendszeres találkozás, interakciók kialakítása | tevékenységek gyakorisága és jellemzői, mentor stílusa | szupervízió és támasznyújtás, folyamatos képzés |
| Hanyatlás és felbomlás | kihívások, akadályok a kapcsolatban vagy a kapcsolat befejezés | mentor és mentorált jellemzői, személyisége, mentor stílusa | szupervízió és támasznyújtás, folyamatos képzés |
| Átértelmezés | megállapodás a későbbi | nincs információ | lezárás elősegítése, új párok kialakítása |

²² Nagy 2014: 49.

²³ Clutterbuck 2001.

²⁴ Keller 2005:86.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | kapcsolattartásról vagy a kapcsolat megújítása | | |
|--|--|--|--|

Ezen a ponton fontos kitérni a mentorálás hatásmechanizmusára is. Néhány kutató a szociális és affektív életben bekövetkezett változások vizsgálata során arra jutott, hogy a mentor referenciaszemélyként a mentorált pozitív viselkedésre visszajelzéseket ad, amely pozitív változásokat idéz elő. Más kutatók (Rhodes, Spencer, Keller, Liang és Noam) a következő hatásmechanizmusokat különböztették meg: „(1) a mentorial átélte társas helyzetek és rekreációs tevékenységek a mentorált érzelmi jóllétében és szociális kapcsolataiban érezhető kedvező hatásukat; (2) a közös tanulás, illetve az intellektuálisan kihívó helyzetek, párbeszéd a kognitív fejlődést segíthetik; (3) míg a mentor által kínált szerepmódel az identitás fejlődését befolyásolhatja pozitívan”.²⁵

A várt hatás elérésében hangsúlyos szerepe van az időtartamnak, hiszen a mentorial kapcsolat alapja a biztonságos kötődés, bizalommal teli milió – ennek megteremtésére és fenntartására időt kell szánni. Ide kapcsolódó, ezt megelőző fontos lépés a mentor és mentoráltak „összepárosítása, illesztése”, amely ideális esetben a résztvevők személyiségének, szakértelmének és véleményük figyelembe vételével történik. Ha mindez kialakul,²⁶ akkor a mentor a referenciaszemély funkcióját töltheti be, azonosulási mintaként szolgálhat a mentorált számára. Mindez magas fokú érzelmi bevonódást jelent(het); és ebben a helyzetben (is) a világos és kiszámítható keretek nyújtanak támogatást.

Ahogy az előbb utaltunk rá, a kapcsolat minősége is kulcsfontosságú a mentorálás hatása kapcsán: vagyis az, hogy milyen mértékben tudnak a felek egymásra figyelni, empátikusan viszonyulni, milyen mértékben képesek kölcsönös tiszteletre és partnerségre alapul kapcsolatot kiépíteni. Különböző kutatások igazolják, hogy nem tud jól működni a mentorálás, ha a kapcsolat negatív (pl. hierarchikus, erőkülönbségek vannak a mentor és a mentorált között bármelyik irányba, túlzott engedelmesség vagy függő viszony alakul ki), eltérő – nem megbeszélte vagy nem összeegyeztethető – elvárásokkal rendelkeznek a felek a mentorálás céljáról.²⁷

A mentorálás során elengedhetetlen a megfelelő tanulási tér kialakítása, ahol a mentorált a komfortzónáján kívül, de még nem a pánikzónában van, és képes újabb és újabb kihívásokat megoldani és tapasztalataira reflektálni. Ebben a mentorok megfelelő, hatékony támogatást nyújtanak a mentoráltak számára. A hangsúly a hatékonyságon van. Hiszen a folyamat során a mentor azt élheti meg, hogy hatással van a mentorialra, míg ez utóbbi pedig a figyelem reflektorfényébe kerül, pozitív közegben, visszajelzések mentén képes növekedni, és a mentor is észreveszi (észreveheti), hogy jelenléte, támogatása sokat jelent a másik számára. Ebben a kapcsolati rendszerben ideális esetben mind a mentor, mind a mentorált fejlődhet, tanulhat a szakmai tartalmak mellett saját magáról is. Ugyanakkor a hangsúly könnyen eltolódhat, s ez a

²⁵ Fejes – Kasik – Kinyó 2009: 45.

²⁶ A kettejük valós időben létrejövő kapcsolatán túl, természetesen az egyéni pszicho-szociális, kulturális hátterük és történetük is befolyásoló tényező lehet ebben.

²⁷ Scandula 1998.

mentorálás hatékonyságát és a benne részt vevők érzelmi biztonságát veszélyeztető problémákat eredményezhet. Így például a mentornak nem dolga, hogy a mentorált helyett tegyen meg dolgokat, átvállalva ezáltal a másik felelősségét és megfosztva attól, vagy éppen nem kell túlvívni, túlféltetni őt. A mentor időt szán ugyan a mentoráltjára, rendszeresen találkozik vele, ugyanakkor ez az idő közösen meghatározott, és nem feladata rögtön a mentorált segítségére sietni minden helyzetben. Hatékony mentori eszköz az empátia, az aktív figyelem vagy éppen a nyitott kérdések használata. Ugyanakkor épp az így kialakult pozitív, elfogadó légkör eredményezheti, hogy például magánéleti kérdésekről is beszélnek, mikor a mentorálás célja a munkahelyi integráció támogatása.

Bár az egyes szakaszok jellemzőit még hosszasan részletezhetnénk, úgy véljük, hogy a hanyatlás és a lezárás kapcsán érdemes néhány aspektusra felhívni a figyelemet. Önmagában a lezárás, a búcsú sok mentor és mentorált számára jelenthet kihívást (még akkor is, ha a kapcsolat nehéz volt számukra vagy éppen valami oknál fogva idő előtt felbomlott) – ezért is érdemes a folyamat elején a résztvevőknek tisztázni annak kereteit. Akárhogy is ér véget a kapcsolat, érdemes a kognitív és az az érzelmi szinten történő zárásra is figyelmet szentelni, ahol a mentor és a mentorált közösen áttekintheti, hogy honnan hova jutottak, miben történt változás, szeretnék-e a jövőben tartani a kapcsolatot egymással és ha igen, milyen formában.

Ugyancsak fontos fókuszban tartani a mentori, segítő szerep határait az esetleges keretprogram szempontjából, vagyis a mentorált körül mozgó más szereplők feladatkörével is tisztában lenni.

A mentorálás gyakorlata során persze sok esetben nem ennyire fekete – fehér és egyértelmű helyzetekkel találkozhatunk. Azonban a kereteket a hatékony mentorálás érdekében (más segítő kapcsolathoz hasonlóan) szükséges közösen tisztázni, hiszen ezek mind a résztvevő feleket, mind magát a kapcsolatot is védik, biztonságot nyújtanak. Ennek eszköze például a szerződés, amely megkötése történhet írásban, szóban vagy akár szimbolikus módon is. Fontos funkciója, hogy ebben a felek közös megbeszélés során rögzítik a sikeres mentoráláshoz szükséges feltételeket és körülményeket, a kölcsönös elvárásokat és a mentorálás célját. A szerződés ezen túl alapvető együttműködési pontokat is tartalmazhat (pl. titoktartás kérdése, őszinteség, milyen kommunikációs csatornákat használunk? stb.). A mentor és a mentorált közti távolság túlzott csökkenése vagy növekedése esetén érdemes lehet erre visszatérni, ha szükséges, akkor módosítani – ilyen módon is egyensúlyi helyzetben tartani, tudatosan kezelni az érzelmi bevonódás mértékét.

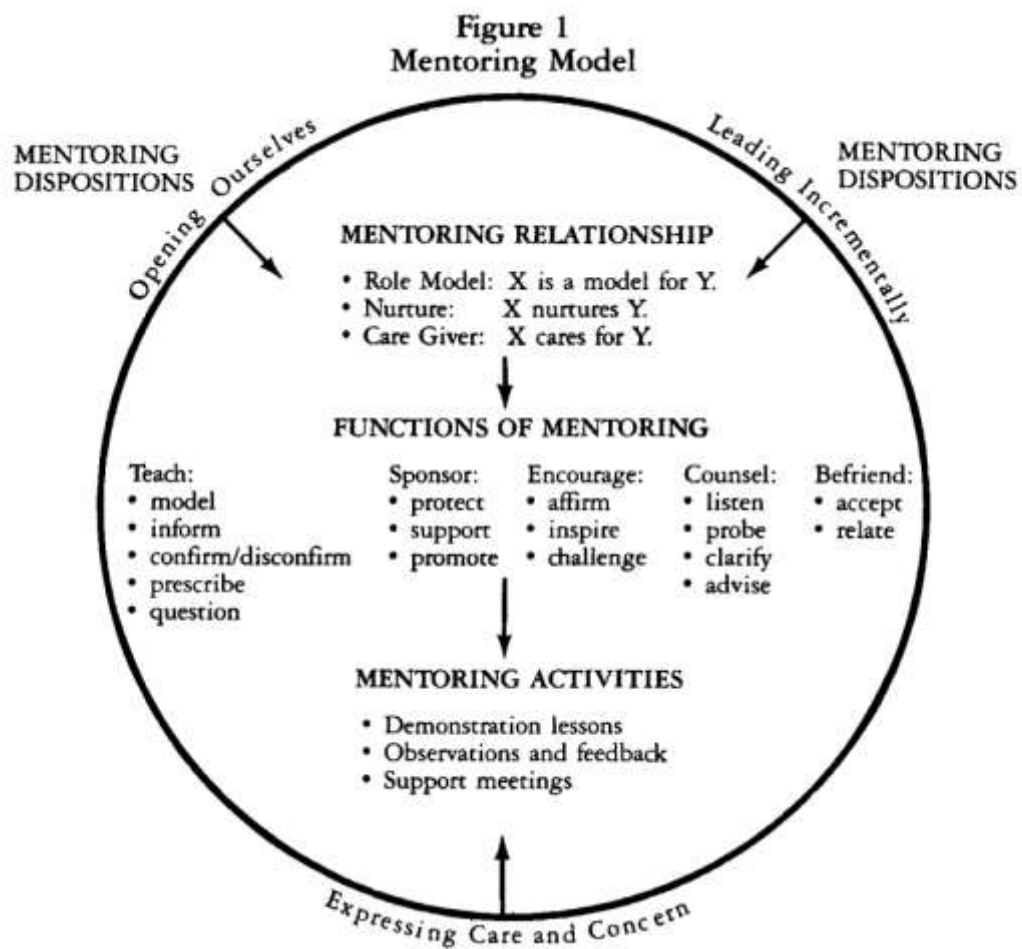
Ezen a ponton érdemes legalább röviden szót ejteni a mentorok mentális jóllétéről. A lelkiismeretesen végzett mentori munka sok esetben nehéz, feszített helyzettel jár, s a mentorált támogatása nem csak kognitív, hanem érzelmi munkát is jelent. Éppen ezért elengedhetetlen a szakmai önismereti kérdésekkel, a saját (szerep)határokkal tisztában lenni, az elért sikereket (akár közösen) megünnepelni és időről időre külső szemmel is rátekinteni a mentori munkára (például szupervízió keretében) vagy ha szükséges, egy-egy elakadás esetén segítséget kérni.

Összegzés

Az előző néhány oldalon a mentorálás alapvető fogalmi hálóját, néhány fontosabb modelljét, a folyamat és a benne résztvevők főbb ismérveit tekintettük át. A mentorálás interdiszciplináris jelenség, és a különféle tudományterületek szempontjából a téma további bemutatásra ad lehetőséget. A gyakorlati megvalósulást figyelembe véve számos pontot itt csak érintőlegesen tárgyaltunk (pl. mentori eszköztár, a folyamat értékelése, a különböző típusú mentorálás részletes bemutatása stb.). Összességében elmondható, hogy mentornak és mentorálnak lenni egy hatékony, tudatosan tervezett kapcsolatban mindenképp jó dolog. Nemcsak azért, mert mind a benne résztvevők, mind pedig a tágabb környezetük profitálhat belőle, hanem mert egyedülálló és kölcsönös tanulási lehetőséget, sajátos kapcsolatot és építő egymásra utaltságot, jó értelemben vett egymásra hangoltságot jelent.

Irodalom

- Anderson, Eugene M. – Shanonn, Anne L. 1988: Toward a Conceptualization of Mentoring. *Journal of Teacher Education* 39 (1.), 38–42.
- Clutterbuck, David 2001: *Everyone Needs a Mentor*. CIPD, London.
- Dawson, Phillip 2014: Beyond a Definition: Toward a Framework for Designing and Specifying Mentoring Models. *Educational Researcher* 43 (3.), 137–145.
- Di Blasio Barbara – Paku Áron – Marton Melinda 2011: A mentor mint kapuőr a tanári professzió kialakításában. *Új Pedagógiai Szemle* 61 (11–12.), 183–193.
- Fejes József Balázs– Kasik László – Kinyó László 2009: Bevezetés a mentorálás kutatásába. *Iskolakultúra* 19 (5–6.), 40–54.
- Keller, Thomas E. 2005: The stages and development of mentoring relationships. In DuBois, David L. – Karcher, Michael J. (szerk): *Handbook of Youth Mentoring*. Sage Publication, London, 82–99.
- Krastina, Santa – Liiva, Siiri 2013: *Be the Hero, be an EVS Mentor!* Practical guide for European Voluntary Service Mentors. Agency of International Programs for Youth, Latvia, Riga.
- MENTOR 2005: *How to Build A Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice*. Step-by-step Tool kit for Program manager. National Mentoring Partnership, Alexandria.
- Nagy Tamás 2014: A mentor szerepe a tehetséggondozásban. In Dávid Mária – Gefferth Éva – Nagy Tamás – Tamás Márta: *Mentorálás a tehetséggondozásban*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, h. n., 41–67.
- Németh Andrea 2010: *Mentorok, mentorprogramok*. Artemisszió Alapítvány, Budapest.
- Nicholls, Gill 2007: Mentoring. The art of teaching and learning. In Jarvis, Peter (szerk.): *The Theory and Practice of Teaching*. Routledge, London, 157–168.
- Scandura, Terry A. 1998: Disfunctional Mentoring Relationships and Outcomes. *Journal of Management* 24 (3.), 449–467.
- Sipe, Cynthia L. – Roder, Anne E. 1999: *Mentoring schoolage children: a classification of programs*. Public/Private Ventures, Philadelphia, PA.; National Mentoring Partnership, Washington, DC. Forrás: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED431070.pdf>, letöltés ideje 2019. 06. 21.
- Sipe, Cynthia L. 2005: Toward a typology of mentoring. In DuBois, David L. – Karcher, Michael J. (szerk.): *Handbook of youth mentoring*. Sage Publications, London, 65–80.
- Wang Jian – Odell, Sandra J. 2007: An alternative conception of mentor-novice relationships: learning to teach in reform-minded ways as a context. *Teaching and Teacher Education* 23 (3.), 473–489.



1. ábra: A mentorálás folyamata (Anderson – Shannon 1988: 41.)