

OKTATÓI KÉZIKÖNYV

VÉGSŐ VERZIÓ

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

2017. FEBRUÁR

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

BEVEZETÉS

Ez a kézikönyv a Trust Me projekt partnereinek hozzájárulásával készült: Adinvest International, Babeş-Bolyai University, Budapesti Gazdasági Egyetem és a Lahti University of Applied Sciences. A kézikönyv célja, hogy támogassa a hivatásos oktatókat a mentorképzés során a személyes készségek moduljában végzett tevékenységükben. A jövőbeli mentorok képzése a mentorálási folyamat minden fontos aspektusára kiterjed, mégis, csak úgy tekinthetünk rá, mint kiindulópont a résztvevők személyes fejlődésének útján. A mi felfogásunk szerint a személyes készségek csak tapasztalat-alapú tanulás során sajátíthatók el. Ebből következik, hogy a kézikönyvet többnek szánjuk, mint a technikák és az eszközök gépies átadása, fejleszteni szeretnénk a résztvevők önreflexiós kapacitását és képességét a folyamatos tanulásra.

Hogyan olvassuk a kézikönyvet?

A kézikönyv részletes leírást tartalmaz minden olyan feladatról, amelyet el kell végezni a képzés során. A képzés négy önálló részre bontható, melyek a mentorálási folyamat logikáját követik:

- I. Az előkészületek szakasza
- II. Egyeztetés/szerződés
- III. A mentorálás megvalósítása
- IV. A mentorálási folyamat lezárása

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

A feladatokat nagyon átfogóan mutatjuk be, egyértelmű és részletes utasításokkal, amelyek a következő elemeket tartalmazzák:

A feladat célja

Ez a rész a következő kérdésekre ad választ: Milyen készségeket/kompetenciákat lehet fejleszteni ezeken a feladatokon keresztül és hogyan? Mi a feladat fő célja? Milyen helyzetekben lehet hasznos a feladat? Melyek az elvárt tanulási eredmények?

Instrukciók

Rövid leírás és egy lépésről lépésre vezető útmutató, ami világossá teszi a képzési módszer használatát. A leírás a feladat technikai vonatkozásaira koncentrálnak.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Ez a rész útmutató az oktató számára az eredmények reflexív feldolgozásához, gyakorlati javaslatokkal és kérdésekkel a csoportmunka megvalósításához.

A szükséges idő és anyagok

Ez a becsült időkeret, ami a feladat/módszer alkalmazásához és a használandó eszközök és anyagok (szövegek, nyomtatványok, és kérdőívek is találhatóak csatolva, ahol erre szükség van) ismertetéséhez szükséges.

Amennyiben erre szükség van, minden háttéranyag, olvasmány és/vagy további feladat csatoltan megtalálható az anyagban.

I. RÉSZ – A MENTORÁLÁS ELŐKÉSZÍTÉSE

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Jégtörő/bemelegítő feladatok

1. FELADAT – ÉRTÉKEK, KARAKTEREK ÉS ÖNISMERET

A feladat célja

Ebben a feladatban a résztvevők önmagukat jellemzik (emberek/érzések), serkentve ezzel megfigyelőkészségüket, aktív figyelmüket és a képességüket az osztályozásra és az értékelésre.

Instrukciók

Egy darab papírra minden résztvevő felír három melléknevet, ami szerinte a legjobban jellemzi őt. Ezt követően a cetliket az oktató összegyűjti, és egymás után felolvassa. Minden egyes melléknévcsoporthoz a csoport megpróbálja kitalálni, hogy ki lehet az.

Eligazítás/Tippek és kérdések

1. Értékelje a szavak/kifejezések pontos és helyes használatát.
2. Ez a feladat kiterjeszthető azzal, hogy az életből vett tapasztalatokkal illusztrálják az értékek jellemzését a résztvevők között.

A szükséges idő és anyagok

Semmi

HOSSZ: 15 perc

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

Semmi

2. feladat – Hasonlóságok

A feladat célja

Ebben a feladatban a résztvevők önmagukat jellemzik (emberek/érzések), serkentve ezzel megfigyelőképességüket, aktív figyelmüket és a képességüket az osztályozásra és az értékelésre.

Instrukciók

Dolgozzanak a tanulók párokban, mindegyik pár próbáljon három olyan dolgot találni, ami közös bennük.

Eligazítás/Tippek és kérdések

1. Értékelje a szavak/kifejezések pontos és helyes használatát.
2. Ez a feladat kiterjeszthető azzal, hogy az életből szedett tapasztalatokkal illusztrálják az emberek közötti hasonlóságok azonosítását.

A szükséges idő és anyagok

Semmi

HOSSZ: 15 perc

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

Semmi

A mentor személyisége

3. FELADAT – A mentor tulajdonságai

Ez a feladat a mentoráláshoz szükséges készségek azonosításával foglalkozik, egyéni visszajelzések és megosztás formájában, amit a koordináló moderál. Az eredmények felkerülnek a flipchartra egy készséglista formájában, amit fontosság szerint osztályoznak. Ezt a feladatot lehet bevezetőként használni ahhoz a fejezethez, ami a mentor készségeit tárgyalja.

A feladat célja

A feladat célja, hogy először az egyéneket, majd a csoportot kérdezve megbeszéljék a mentor számára elengedhetetlen készségeket. A tanuló azzal kezd, hogy kérdéseket tesz fel a saját személyes tapasztalataira alapozva, amit gyermekként, vagy fiatal felnőttként élt át. A tanulónak olyan emberekre kell gondolnia, akik különböző helyzetekben segítőkészek voltak vele, és hogy miért volt ez a kapcsolat segítő jellegű. Milyen készségeket és kompetenciákat alkalmaztak?

Az első lépést követően a tanulók ezt meg is osztják a többiekkel, a feladat koordinátoraként Ön a táblát használva gyűjti az ötleteket, kiválogatja azokat és meghatározza az eredményt. Az eredmények egy készséglistát alkotnak, amit fontosság szerint osztályoznak.

Tanulási eredmények:

- Képesség a hatékony mentornak szükséges személyes minőségek azonosítására.

Feladatszerkezet

Célkitűzések:

- A hatékony mentorok jellemzőinek azonosítása
- A mentorok azon szerepeinek felfedezése, amit a KKV-tulajdonosok életében játszhatnak

Instrukciók

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. Adjon minden résztvevőnek egy indexkártyát! Kérje meg őket, hogy gondoljanak vissza fiatalkorukra, vagy gyerekkorukra. Kérje meg őket, hogy csendben:
 - a. Azonosítsanak egy olyan embert, lehetőleg nem rokont, aki amolyan mentorféle volt a számukra,
 - b. Gondolják végig, hogy az az ember miért volt fontos a számukra, és az eredményekre, amit annak az embernek köszönhetnek,
 - c. Emlékezzenek vissza ennek az embernek azokra a *tulajdonságaira*, amelyek olyan értékessé tették, és írjanak le ezek közül a tulajdonságok közül kettőt-hármat az index-kártyára.
2. Kérje meg a résztvevőket, hogy röviden beszéljenek az azonosított mentorukról, és azokról a tulajdonságairól, amit értékelték. Miközben beszélnek, vegye listába ezeket a tulajdonságokat a flipcharton. Ha egy minőséget újra említenek, tegyen egy pipát a szó után minden újabb alkalommal. (Például, ha valaki először említi, hogy „jó hallgatóság”, írja le a kifejezést. Minden alkalommal, amikor valaki más is ezt a tulajdonságot azonosítja mentorában, tegyen egy pipát a kifejezés után.)
3. Tekintse át a listán szereplő szavakat. Emelje ki azokat, amelyeket a legtöbbször említettek. Ezt követően kérdezze meg a résztvevőktől, hogy a tulajdonságok közül melyikeket lehetne a következő kategóriákba sorolni:
 - a. „kommunikációs készségek”, úgy mint hallgatás, beszéd, nem ítékezés. (Későbbi képzési feladatok kifejezetten azt célozzák majd, hogy segítsék a mentorokat kommunikációs készségeik fejlesztésében, de ezek fontosságát azonnal ki kell emelni.)
4. Kérje meg a résztvevőket, hogy – ismét visszagondolva az azonosított emberükre – azonosítsák a *szerepeket*, amelyeket mentor játszhat egy KKV tulajdonosának üzleti életében. Írja fel sorban a válaszaikat a flipchartra. (ezek közé a szerepek közé tartozhat a barát, pozitív szerepmodell, forrás, vezető) Vezessen egy rövid beszélgetést arról, hogy mi tartozhat minden egyes említett szerephez. Győződjene meg arról, hogy a résztvevők értik, hogy a mentor NEM szülő, tanár, vagy tanácsos, tanácsadó.
5. Hagyjon időt a résztvevőknek, hogy beszéljenek az új szereppel kapcsolatos reményeikről és aggodalmaikról. Például, hogy azokban a tulajdonságokban, amelyeket a „mentoraikban” csodáltak, mennyire biztosak, hogy bennük is megvannak. Melyik tulajdonságokon érzik azt, hogy fejleszteni kell azokat? Milyen egyéb aggodalmakat fejeznek ki a szerepükkel kapcsolatban?

Eligazítás/Tippek és kérdések

Ha szeretné, hogy a tanulók visszajelzéseket adjanak, tanácsolja nekik, hogy gondoljanak olyan fontos helyzetekre, ahol támogatást kaptak bizonyos személyektől, akik időt áldoztak arra, hogy segítsenek megoldani ezt a nehéz helyzetet. Talán megértik, hogy a mentorálás sokszor a magánéletben is feltűnik, még akkor is, ha nem nevezzük mentorálásnak.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

A szükséges idő és anyagok

Ceruza, papír, flipchart, index-kártyák, flipchart papír és markerek

HOSSZ: 60 perc

A képzési modul végén: minden háttéranyag, olvasmány, további feladatok

- Mentorálási útmutató:

<http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>

- Kompetenciák a mentorálásban:

http://www.ccghr.ca/wp-content/uploads/2013/05/Mentoring_Module2_Competency-in-Mentoring_e.pdf

- Keretek a mentori kompetenciák megfogalmazásához:

<http://www.rhodeslab.org/files/BJohnson.pdf>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Erőszakmentes kommunikáció, ideértve a visszajelzéseket is

4. FALADAT, A HAT GONDOLKOZÓ KALAP

A feladat célja

Ebben a feladatban a résztvevők mások nézőpontjának elsajátítását gyakorolják, és fejlesztik az egyének közötti eredményességet, a kommunikációt és az innovatív gondolkodást, megfelelő hangnemben adnak hangot véleményüknek és segítik, hogy a gondolatok a megfelelő irányba terelődjenek.

A következő készségek/kompetenciák fejleszthetők ezzel:

Tisztességes magatartás: (azaz magas fokú bizalom elérése a kapcsolatokban, a másik tisztelete, magas szinten folytatott kommunikáció, ami tükrözi a szervezetszerte elfogadott normákat, alkalmazkodás a szervezet értékeihez és a viselkedési szabályokhoz)

Stratégiai perspektíva: (azaz a szervezet szélesebb, hosszabb távú elképzeléseinek és értékeinek hangsúlyozása irányadó döntések és tevékenységek formájában)

A funkcionális, technikai és szervezeti szakértelem fenntartása: (azaz mély és széles körű tudásra szert tenni a szervezet minden egyes szervezeti vagy szakmai szerepére vonatkozóan)

Kritikus gondolkodásmód: (azaz azzal a képességgel rendelkezni, hogy egy szituációt kisebb részekre bontsunk le, és azonosítsuk a legfontosabb, vagy a mögöttes kérdéseket, ideértve a probléma részeinek szisztematikus szervezését, minden aspektus összevetését és az ok-okozati viszonyok felismerését.)

A feladat fő célja, hogy segítsen mérlegelni a csapat/részleg mögötti információk, döntések és tevékenységek alkalmazását. A feladat akkor lehet hasznos, ha a résztvevők meg akarják érteni azokat a kérdéseket, trendeket és nézőpontokat, amelyek fontosak a szervezet és annak érdekeltjei számára, és/vagy elemezni szeretnék a kapcsolatokat egy probléma vagy szituáció részei között, gyakran az elméleti tudás vagy a gyakorlati tapasztalat erejére támaszkodva. A feladat eredményeként a résztvevők képesek lesznek informálnak maradni azoknak a szélesebb értelemben vett gazdasági, pénzügyi és szervezeti tényezőknek a terén, amelyek hatást gyakorolhatnak a szervezetre; hiteles elképzelést alakít ki és kommunikál a jövőről a szervezet minden tagja felé.

- Alkalmos a csoporton belüli kommunikációs folyamatok kialakítására, a csapatkultúra építésére, segíti az egyének gondolkodását és a csapat kreativitását. Bármikor alkalmazható a csapatfejlesztés során.
- A hat gondolkodó kalap módszere segíti a gondolkodást, a párbeszédet és a kreativitást. Eszerint a technika szerint a résztvevőknek ki kell egyet választaniuk a

különböző színű képzeletbeli kalapok közül, és a kalap színe által képviselt nézőpontból kell előadni és megmagyarázni gondolataikat.

- A hat gondolkodó kalap módszere szerepjáték technika. Amikor a résztvevők felveszik az általuk viselt kalaphoz társított szerepet, a gondolkodásmódjukat is a kalaphoz kell igazítaniuk. Ha más kalapot vesznek fel, és ezáltal más lesz a szerep is, amit a kalap szimbolizál, a fókuszot más dolgok irányába kell terelniük.
- A lényege ennek a technikának, hogy lehetővé teszi a szerkezeti problémák elemzését, és hogy (kreatív) megoldással állhassunk elő az elemzéssel kapcsolatban, azzal, hogy különböző gondolkodási mintákat, megközelítéseket és vitahelyzeteket használunk és cserélgetünk. Ezzel egy időben az alkalmazása lehetőséget nyújt konfliktusmegoldásra, új, innovatív ötletek felfedezésére, a kreativitás támogatására.
- Szerepbe helyezi a résztvevőket: könnyebb úgy beszélni, hogy szerepben vagyunk, mintha azt kérnék, hogy közvetlenül fejtjük ki az érzéseinket egy bizonyos témával kapcsolatban, vagy soroljunk fel kreatív megoldásokat.
- Alkalmas arra, hogy sokrétű párbeszédet folytassunk egy témáról, és nagyobb hatékonyságot teremtsünk a döntéshozatali helyzetekben.
- Segít megvalósítani a párhuzamos gondolkodást egy adott kérdésben, azáltal, hogy különböző nézőpontokból vizsgáljuk.
- Segíti a bevonódást, arra készíti az embereket, hogy megosszák nézőpontjukat és véleményüket, így alkalmas eszköz csapatépítéshez.
- Segít a megszokottól eltérő megoldásokat találni.

Instrukciók

Válasszon ki különféle szervezeti egységeket / külső partnereket stb., és ennek megfelelően címkézze fel a kalapokat. Kérje meg a résztvevőket, hogy határozottan a különböző nézőpont vagy szerep szerint viselkedjenek. Bízassa őket, és hagyja, hogy a problémát különböző szemszögekből vizsgálják a különböző szerepeknek megfelelően. Amikor szerepet játszik valaki, nagyobb valószínűséggel ad hangot véleményének, mint ha saját magát adja.

- Első lépésként röviden ismertesse a gondolati mintákat, amelyeket a kalapok képviselnek. Ezt követően ossza ki a szerepeket. (Ha a résztvevők száma nem osztható hattal, a szerepek több embernek is kioszthatóak, vagy egy résztvevőhöz több szerep is tartozhat.)

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Amint a szerepeket tisztázták, ismertesse a témát, amit ezzel a technikával fognak megbeszélni. A feladatra szánt maximális hat perc letelte után cseréljenek szerepeket, jelöljenek ki új témát, majd folytassák. A szerepek mindaddig cserélődjenek, amíg mindenkinek lehetősége lesz egyet eljátszani. Ezt követően beszéljék meg a technika eredményeit.
- Itt található egy viselkedés-leírás minden kalaphoz, illetve terminológia a kalap tulajdonosa számára.
- Készítsen elő kétféle leírást. Az egyik legyen egy rövid kivonat, amit könnyen át lehet tekinteni akár feladat közben is, a másik pedig legyen egy részletesebb bemutatás. A sablonok megtalálhatóak a mellékletek közt.

Eligazítás/Tippek és kérdések

1. A résztvevők közül senki sem rendelkezik pusztán egyféle gondolkodással (egyetlen kalappal), a szerepeket és a gondolkodási mintákat a szituációnak megfelelően választják.
2. Készítsen képeket a feladat közben (amennyiben minden résztvevő beleegyezik), majd vetítse ki a képeket további beszélgetéshez és a tapasztalatok összefoglalásához.
3. A valós életben a leggyakrabban használ kalap a fekete, így próbáljuk meg azt elnyomni, vagy legalább nem nagyon kiemelni.
4. Nyissunk a kék kalappal, ami a következő kérdésekre fókuszál:
 - Miért vagyunk itt?
 - Miről gondolkozunk?
 - Mit szeretnénk elérni?
 - Hová szeretnénk eljutni?
5. ... és zárja a kék kalap kérdéseivel:
 - Mit értünk el?
 - Milyen döntésre jutottunk?
 - Mi teszünk ez után?

A szükséges idő és anyagok

- Hat színes kalap, vagy azoknak megfelelő szimbólum (forrás kérdése, a kalapokat lehet helyettesíteni szemüveggel, képkerettel, vagy egyszerűen csak színes fejpántokkal is). Azonban mindenképpen fontos megjeleníteni a szerepeket; mindenkinek tudnia kell, hogy ki milyen szerepet személyesít meg az adott szituációban.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Leírás (hat külön papíron, lehetőleg külön színűeken), amelyeken az egyes kalapokhoz társított viselkedési és gondolati minták találhatóak. (Rövid bemutatkozás, ami megváltozik a kalapokkal).
- Részletes leírás, amiben minden szerep bemutatása szerepel.

HOSSZ:

A témától függ, minden résztvevőnek lehetőséget kell kapnia, hogy beszéljen minden kalapban legalább egyszer. A maximum lehet egy perc per személy per kalap. A teljes feladat elvégzéséhez hozzátartozik a szerepek cseréje, a keretek ismertetése, a feladat elvégzése, a következő lépések meghatározása és a megoldások, melyek együtt 45-60 percet vesznek igénybe.

1. kiadandó anyag: Hat gondolkodó kalap (nyomtatandó a résztvevők számára)



Hat gondolkodó kalap – leírások



FEHÉR KALAP – Objektív

A fehér semlegességet jelent, objektivitást és érzelemmentességet. A fehér kalap a tényekről és a számokról szól, viták és módosítások nélkül. Csak a vonatkozó és a helyes dolgokat engedi a párbeszédbe szőni, értelmezések és torzítások nélkül. A tényekhez az igazolt tények tartoznak, és az igaznak tartott tények, de a forrásukat mindig jelölni kell. Amikor tényeket közlünk, minden megfigyelés úgy kezdődik, hogy „Olvastam valahol...”, vagy „Emlékeim szerint valaki azt mondta...” vagy „Valaki azt mondta, hogy hallotta...”, vagy „Közismert tény, hogy...”. Minden ilyen tényt igazolni kell, mielőtt felhasználják azokat.

Általában ezt a kalapot a problémamegoldó megbeszélés elején használják, vagy amikor a téma megkívánja, vagy amikor a kezdeti információkat dolgozzák fel és vetik össze azzal, hogy hová jutottak.

Az is fontos, hogy a fehér kalap viselője végig semleges maradjon a szerepe alatt, és az állításai ne tartalmazzanak véleményt vagy nézőpontot. Hasznos a csoportra nézve, mivel megadja a közös alapokat és a kiindulási pontot.



VÖRÖS KALAP – Az érzelmi

A vörös kalap a dühöt, a haragot és az erős érzelmeket tükrözi. A vörös kalap lehetőséget kínál, hogy érzelmekkel érveljünk alátámasztás vagy magyarázat nélkül, még akkor is, ha ezt az üzlettől gyakran teljesen idegennek tartják. Amit tudni kell, hogy az érzelmek az üzletben is jelen vannak, extra szint visznek a mindennapi tevékenységekbe és befolyásolják a döntéseket

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

is. Amikor figyelmen kívül hagyják őket, negatív hatással lehetnek az eredményekre. Jobb kifejezni az érzelmeket, mint hagyni, hogy azok a háttérből tönkretegyék az üzleti tevékenységeket.

Ez az érzelmi vonal azért is fontos, mert ha az érzelmeket kizárják a gondolkodás folyamatából, akkor azok tudat alatt befolyásolják a folyamatot, és beárnyékolják a valódi gondolatokat. Az érzelmek ok nélküli félelemhez, előítéletekhez és félreértésekhez is vezethetnek, ezért is fontos, hogy az érzelmek felszínre kerüljenek.

A vörös kalap egyben a megérzések kalapja is. A kalap viselőjének nem kell megmagyarázni, vagy igazolni az érzéseit, vagy azokkal kapcsolatos adatokra hivatkozni. A spontán vélemények és az érzelmek ugyanúgy elfogadottak. Az érzelmek alapulhatnak személyes tapasztalaton, vagy olyan információn vagy érzelmén, amit néha lehetetlen kifejezni. A személyes vélemények is tartozhatnak a vörös kalap alá, amikor azokat érzelmek hatják át, például „Azt gondolom...”, vagy „Úgy érzem...”.

Mivel az érzelmek folyamata az állandó változás, és néha magában foglalja a teljes érzelmi palettát, a résztvevők érzelmeit nem csak a nyitókörben kell megkérdezni és vizsgálni, hanem a téma feldolgozását követően is.



FEKETE KALAP – A kalap, ami „sehová sem illik”

A legmegfelelőbb szlogen ehhez a kalaphoz ez lehetne: „gondoljuk akkor át az eset kockázatait és gyengéit”. A fekete az sötét és negatív szín. A fekete logikus és objektív kalap, ami azt próbálja megmagyarázni, hogy valami miért nem működhet, vagy hol romolhat el. Valójában a legtöbb gondolkodó a fekete kalapot kedveli leginkább. Ennek az az oka, hogy a nyugati kultúrák inkább az érvelésre és a kritikára fókuszálnak. Azonban, ha csak a fekete kalapot használjuk, akkor teljes egészében figyelmen kívül hagyjuk a produktív, kreatív és konstruktív gondolkodást.

A fekete kalaphoz tartozó gondolkodás mindig logikus. A gondolkodás negatív, de érzelmentes. A fekete kalap a logikus és negatív gondolkodás eszköze: ésszerűen igazolja, hogy valami miért nem működhet, vagy miért végződhet kudarccal.

A fekete kalap gondolkodása a hibákat és az ellentmondásokat keresi, az okokat azonosítja, hogy valami miért nem működik, vagy miért nem fog működni. A kalap viselőjének a gondolkodása egy eljárás, gondolkodásmód vagy terv kockázatait, veszélyeit vagy hibáit keresi. A fekete kalap gondolkodása ötleteket vet össze meglévő adatok alapján, azzal, hogy

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

kiemeli a hiányosságokat. Mindazonáltal ne feledjük, hogy a fekete kalap gondolkodását ki kell egészíteni a vörös kalaphoz kapcsolat gondolkodással.

Összegezve, ez a kalap úgy írható le, mint egy érv, ami logikusan megállja a helyét és alátámasztható, viszont fókuszában a „ne legyen tevékenység” áll.



SÁRGA KALAP – Az optimista

A sárga a napfény, a pozitív gondolkodás és az optimizmus színe. Ennek a kalapnak a viselője egy állítás előnyeit és hasznát keresi, és hogy hogyan lehet az ötletet alkalmazni a mindennapi tevékenységek során.

A sárga kalap nem áll a dolgok útjába, segíti a logikus folyamatokat, konstruktív javaslatokkal él, és optimista jövőképet teremt. Azért is fontos ez, mert a pozitív gondolkodás gyakran sokkal nehezebb, mint a kritikus, negatív gondolkodás. A pozitív gondolkodás egy keverék, a történő dolgok iránti kíváncsiság, öröm, mohóság és törekvés keveréke.

Pozitívnak lenni döntés kérdése. Mi dönthetjük el, hogy pozitívak legyünk-e, és hogy az adott gondolat mögött rejlő megoldásokat és lehetőségeket keressük. A sárga kalap egyszerre jelképezi az öröm, játékoság és a kíváncsiság keverékét, illetve a vágyat arra, hogy működőképessé tegyünk bizonyos dolgokat.

Mottóként a következőre vonatkozna: „nem csak annak kell jónak lennie, amit elértél, hanem a mód is, ahogy megvalósítottad”. Ezért a fókuszban az ötletek értékén kell lennie, ami a választás szabadságából fakad, az optimista scenáriót választva, logikus érvekkel alátámasztva.

A sárga kalap alatt a lehetőségek azonosítása kezdődhet azzal, hogy összevetjük a jelenlegi szituációt és a jövőre vonatkozó elképzeléseket. A „mi lenne, ha” lehetőségei a gondolkodás eredményeként is létrejöhetnek. Valójában a „mi lenne, ha” a sárga kalap spekulatív természetének egyik kulcsfontosságú alkotóeleme. A „mi lenne, ha” ugyanúgy létezik a fekete kalap alatt is, csak ott kockázatok és veszélyek vonatkozásában. A spekuláció a képzelőerő egy fajtája. Ez a képzelet pedig vágyakozó gondolkodás, ami megmagyarázza, hogy valamit miért lehet, vagy miért kell megtenni.



ZÖLD KALAP – Kreatív ötletek

Az állandó provokátorra utal, akinek a mottója: „új ötleteket kidolgozni, és közben átlépni a józan ész határát”.

Ez a kalap energiát képvisel: a zöld a fű színe, a növényeké, a bőségét, a termelékenysége és a növekedése. A feladata az, hogy folytassa, módosítsa, kidolgozza az ötleteket. A kalap viselőjének felelőssége, hogy lehetővé tegye a kreatív gondolkodást bárki számára, elfogadva, hogy sok esetben a gondolataik bizalmasak lesznek és értékelik azokat, talán még ki is nevetik azokat, viszont ugyanígy képviselhetik a jövőbeli gondolatok kiindulópontját.

A zöld kalap alatti gondolkodás lényege a túlzás és az eltérő gondolkodásmód. Humoros, vad, és fantázia-szülte asszociációk hasznosak. A zöld kalap alatt gondolkodás elsősorban az új ötletekről szól, hogy új szemszögből közelítsünk meg dolgokat, és hogy a jelenlegi szituációt jobbá tegyük. Ehhez kreativitás szükséges; semmi sem fog történni, ha könnyebben és jobban akarjuk a dolgokat véghezvinni. Valójában már maga a szándék, hogy jobban csináljunk dolgokat, az alapjait jelenti a zöld kalap alatti gondolkodásnak.

A kreatív gondolkodás alkalmazásának folyamata során a szándékosan logikátlan és provokáló gondolatok szintén hasznosak lehetnek. Az ember gyakran túl kritikusan szemléli saját logikus gondolkodását, ezért számos ötlet sohasem kerül kifejezésre – mivel félünk a többiek véleményétől és a kudarctól. Egy új ötlet ugródeszkaként szolgálhat egyéb új ötletek számára, még akkor is, ha a többiek azonnal kritizálni kezdik, ahogy elhangzott. Akárhogy is, számos őrült ötlet vált napjaink legnagyobb újtásává. Gyakran tesszük túl magasra a lécet, ha azt vizsgáljuk, hogy egy ötlet működh-e. Azonban a kreativitáshoz hozzá tartozik egy bizonyos fokú provokáció, kísérleti jelleg és a kockázatok is. Nem tudhatjuk, hogy a kísérletezés merre visz minket.

A zöld kalaptól önmagában nem lesznek az emberek kreatívabbak, de időt és teret enged a kreativitásra. Ha az idő lehetőséget ad az alternatívákra, gyakran maguk az emberek azok, akik nem engedik. Sok esetben a kreatív és a kreatívan motivált emberek sokat töltenek a saját idejükből kísérletezésre. Nem lehet senkit sem utasítani arra, hogy legyen kreatív, de meg lehet kérni, hogy viselje a zöld kalapot, amivel hozzá tudjuk segíteni, hogy a jó irányban kezdjen el gondolkodni.

A provokáció az egyik és egyben a legfontosabb gondolkodási nézőpont a zöld kalapon belül, amelynek a célja, hogy eltérjünk a hagyományos ismeretektől. A provokációnak azonban nem kell feltétlenül logikátlanak vagy hiperbolikusnak lennie. Még a legkomolyabb ötletek is használhatók provokációként. Ha valaki olyan ötlettel áll elő, ami nem tetszik, és könnyen

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

megcáfolható a fekete kalap alatt, miért ne lehetne a zöld kalapot használni helyette, és a nekünk nem tetsző kérdést provokációként felhasználni?

Az ötletek generálásának egyetlen szabálya az, hogy mindig egynél több ötlettel kell rendelkezünk. A legelső ötlet nem mindig a legjobb is egyben. Csak úgy lehet kiválasztani a legjobbat, ha számos lehetőség közül választhatunk. Ha az még mindig nem felel meg a követelményeknek, akkor ott vannak a kipróbálásra váró tartalék ötletek. A feladattól függetlenül mindig keresni kell az alternatívákat. Általában több, mint egy módja van annak, hogy elvégezzünk egy feladatot, de legalábbis egynél több módszerünk arra, hogy vizsgáljuk azt. Végül pedig sokkal könnyebb úgy döntésre jutni, ha vannak összevethető lehetőségeink.

A zöld kalap viselésékor a legjobb segítség az, ha nem ragaduk le az első ötletnél ami jó (vagy annak tűnik), hanem tovább keresünk.



KÉK KALAP – A moderátor

A kék az ég színe, ami mindenképp felett áll. A kék kalap a gondolatok koordinálására és irányítására utal, a kalap a folyamatok áttekintését, átgondolását és megfigyelését jelképezi. A kék kalap megfigyeli a párbeszéd haladását és reagál azokra, intézkedéseket tervez el, és időbeosztásokat készít, összefoglalásokkal rukkol elő és következtetéseket von le. A kék kalap viselője ugyanaz marad a teljes munkafolyamat során.

Az ő tevékenységeinek a fő célja, hogy folyamatosan észben tartsa a célokat, és visszaterelje a folyamatokat a megszokott és elfogadott keretek közé, ha eltérnek a haladás irányától (nem oda tartozó kérdések merülnek fel).

Ha a kék kalapot viseljük, akkor nem a problémáról gondolkodunk, hanem a gondolkodásról magáról: mi legyen a következő gondolat a folyamattal kapcsolatban? A kék kalap szerepe leginkább egy zenekar karmesterére hasonlít. A kék kalap viselésékor megmondhatjuk másoknak, vagy akár saját magunknak, hogy melyik kalapot kell a következő lépéshez használni. A kék kalap a kalapok váltásához kell. A kék kalap mondja meg, hogy mi a következő lépés.


Egy másik magyarázat szerint ez a koreográfus szerepe, aki előírja a következő lépéseket a táncosoknak. A kék kalap lát el minket utasításokkal és útmutatással a gondolkodási folyamathoz.

A gondolkodási folyamat gyakran ugrik egyik gondolatról a másikra, ahogy az emberek reagálnak a különféle impulzusokra. A kék kalap segít gondolkodni és a helyes mederben tartja a gondolatok menetét. Előfordul, hogy a gondolatok elterelésével új ötletek kerülnek elő, de szükséges fenntartani bizonyos fokú irányítást is. Ha a résztvevők szeretnék valamelyik kalaphoz hozzászólásokat intézni, a kék kalap segítségével fel lehet kérni azt és irányítani.

A fókusz fenntartásának és a párbeszéd tovább hajtásának jó eszköze a kérdésfeltevés. Gyakran mondjuk, hogy egy jó kérdés a gondolkodás kulcsa. A kérdés lehet amolyan „horgászó kérdés” (anélkül, hogy csalit használnák, vagy tudnánk, hogy mi akad horogra), vagy „vakon tüzelés” (a nyílt kérdések tisztázására). Valójában maga a megvitatott probléma a kérdés. A probléma meghatározása különösen fontos ahhoz, hogy el tudjuk kerülni az irreleváns, vagy felületes megoldásokat. A probléma valójában a probléma? Mit szeretnénk ezzel a problémával megoldani? Mi is maga a probléma? Gyakran megéri alternatív módokon is meghatározni a problémát: ahelyett, hogy pontosan meghatároznánk. Ez az eljárás is a kék kalap alatti gondolkodáshoz tartozik, mivel ez is a helyes útmutatás része.

A kék kalap a megfigyelésről is szól, a bevezető beszélgetésről, megjegyzésekről, összefoglalókról, összegzésekről, kiigazításokról és jelentésekről. A legtöbb megjegyzést a vita elnöke teszi, aki a kék kalapot viseli.

	<p>FEHÉR KALAP – Objektív</p> <p>Valós adatokat kínál, azzal, hogy „ontja” az adatokat, tényeket és kutatási eredményeket, mint a Google keresőmotorja. Gyakran használják az adatokkal alátámasztott „bizonyított tény” kifejezést is.</p>
	<p>VÖRÖS KALAP – Az érzelmi</p> <p>Ahogy azt a kalap színe is jelzi, minden reakció az emberi érzelmekre fókuszál. Ezeket az érzelmeket nem kell igazolni, de mindenképp ki kell azokat fejezni, és megosztani a többi résztvevővel. Folyamatosan változhat a beszélgetés során. Gyakran használt az „érzéseim szerint” vagy a „gondolataid a következő érzéseket keltették bennem” kifejezések.</p>
	<p>FEKETE KALAP – A kalap, ami „sehová sem illik”</p> <p>A kibicnek semmi sem drága. A fekete kalap viselőjének észre kell vennie a veszélyeket, amelyek a téma feldolgozása során felmerülnek, azonosítania kell a problémákat, fednie a lehetséges hibákat, rossz nézőpontokat, és kritikai szemszögből nézve kell elemeznie a folyamatot. Gyakran használt kifejezések az „ez egész biztosan nem fog működni”, a „már látom, hogy mi is itt a probléma”, mégis a párbeszéd határozottan konfrontatív.</p>
	<p>SÁRGA KALAP – Az optimista</p> <p>A mögöttes filozófia az, hogy nem csak annak kell jónak lennie, amit elérünk, hanem a módnak is, ahogy megtettük. Ennek a kalapnak a viselője az adott ötletek értékére koncentrál, logikus érvekkel támogatja alkalmazásukat, számos javaslatot, ötletet és elképzelést használva. A gyakran használt kifejezés az „ennek az ötletnek az egyik határozottan pozitív hozadéka a következő”, vagy az „azért tartom ezt az ötletet jónak, mert...”.</p>
	<p>ZÖLD KALAP – Kreatív ötletek</p> <p>Ennek a kalapnak a viselője nem értékeli, vagy gondolkodik, nem néz a dolgok mélyére, hanem kimond mindent, ami az eszébe jut, válogatás nélkül, még akkor is, ha az nagyon távol áll a valóságtól. Új ötletekkel kell előállnia, és el kell távolodnia a jelenlegi kiindulóponttól. Ennek a kalapnak a viselője mindig provokatív, gyakran használja a „mi lenne, ha”, vagy a „hirtelen az jutott eszembe”, vagy „tényleg meg kellene fontolnunk egyéb alternatívákat is” kifejezéseket.</p>

	<p>KÉK KALAP – A moderátor</p> <p>A folyamat irányítója egy koreográfus, ő felel a beszélgetés irányításáért és a szerkezetének kialakításáért, az eredményért, a kommunikációért, a keretek kijelölésért és betartatásáért és a haladás elérésért. A kalap viselőjének az egyik legfontosabb feladata, hogy kijelölje a célokat, és hogy mindig szem előtt tartsa azokat. Gyakran használt kifejezések a „kezdésként tegyük azt, hogy...”, vagy „fókuszáljuk inkább...”, vagy a „foglaljuk akkor össze a hallottakat és az eredményeket”.</p>
---	---

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

<https://www.youtube.com/watch?v=CHI6X740OsU>

Edward de Bono (2000) *Six Thinking Hats Revisited Edition*, Penguin Canada, ISBN 0140296662

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Kommunikációs modellek

5. FELADAT – KINÉZET, JELLEMZŐK ÉS VISELKEDÉS

A feladat célja

Ebben a feladatban a résztvevők emberek/helyzeteket/érzéseket írnak le, serkentve ezzel megfigyelőkészségüket, aktív figyelmüket és a képességüket az osztályozásra és az értékelésre.

A következő készségek/kompetenciák fejleszthetők ezzel:

Lélekjelenlét: *(azaz konstruktívan reagálni érzelmi szituációkra, magas nyomásra és a konfliktusokra)*

Figyelem, megértés és válaszadás: *(azaz ezek kombinációja a másokkal folytatott kreatív interakció létrehozásához, hogy az embereket közvetlen, nyílt, bizalmas és tiszteletteljes módon kezeljék).*

Információ-keresés: *(azaz mögöttes vágy hajt arra, hogy többet tudjunk meg dolgokról, emberekről, kérdésekről, ideértve az alapos kutatást adott információk után, a kérdéssorok feltevésével végzett problémamegoldást, vagy a jövőbeli felhasználás céljából történő információ-felhalmozást.)*

Ügyfélközpontú orientáció: *(azaz mások segítése, vagy kiszolgálása, hogy kielégítsük szükségleteiket, a szükségletekre fókuszálva, vagy azokat felfedezve, rájőve arra, hogyan lehet azokat a legeredményesebben kielégíteni.)*

A feladat fő célja, hogy felhívjuk a résztvevők figyelmét arra, hogyan kell a kérdéseket őszintén és nyíltan kezelni és hogyan lehet közös nevezőre jutni. Segít az érzelmek és információk egyenes módú kifejezésében, és nyíltan hív fel arra, hogy feltárjuk a szembenálló nézőpontokat. Ez a feladat akkor hasznos, ha a résztvevők alapvető válaszokat akarnak kapni a többiektől. A feladat eredményeként a résztvevők képesek lesznek kezelni a nagyon érzékeny, vagy érzelmileg fűtött helyzeteket, miközben szem előtt tartják a célokat; képesek lesznek megjósolni a viselkedéseket egy kellemetlen helyzetben, és tudni fogják, hogyan lehet feltárni a mögöttes szükségleteket, amelyet sokszor nem említenek, azzal, hogy azonosítják az ügyfél valós szükségleteit.

Instrukciók

Kérje meg a résztvevőket, hogy vessenek egy pillantást a kivetített szituációra, és véleményüknek megfelelően töltsék ki a munkalapok szövegdobozait. Ezt követően kérje meg őket hogy párban dolgozva cseréljenek információt. Amikor ezzel megvannak, kérje meg őket, hogy adjanak meg Önnek minden általuk gyűjtött elemet, és állítsák szembe az ötleteket.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Eligazítás/Tippek és kérdések

1. Értékelje a szavak/kifejezések pontos és helyes használatát.
2. Mutassa be a csoport számára új elképzeléseket (amelyeket hangsúlyosan használnak az e-learning háttéranyagok közt).
3. Ez a feladat kiterjeszthető azzal, hogy a résztvevők életből szedett tapasztalataival illusztrálják azt.

A szükséges idő és anyagok

Kiadandó anyagok (munkalapok, megfigyelési lapok)

Kivetített fotók és filmanyagok

HOSSZ: 2x45 perc

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

www.krauthammer.com

www.communicationtheory.com

www.nonviolentcommunication.com

www.gordontraining.com

www.kilmanndiagnostics.com

www.ericberne.com

Kelly Lynn Fellows (2015) Risk and Crisis Communication, <http://bookboon.com/en/risk-and-crisis-communication-ebook>

Carita Nyberg (2015) Communication Skills, <http://bookboon.com/en/communication-skills-ebook>

Manmohan Joshi (2016) Business Communication, <http://bookboon.com/en/business-communication-2-ebook>

Paul Newton (2014) What is Active Listening? <http://bookboon.com/en/what-is-active-listening-ebook>

Paul Newton (2014) Setting an Agenda, <http://bookboon.com/en/what-is-active-listening-ebook>

Paul Newton (2014) How to Effectively Communicate? <http://bookboon.com/en/how-to-effectively-communicate-ebook>

Kurt Larsson (2014) Conscious body language, <http://bookboon.com/en/conscious-body-language-ebook>

Melissa Contreras (2013) Interpersonal Skills for Entrepreneurs, <http://bookboon.com/en/interpersonal-skills-for-entrepreneurs-ebook>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Cristina Muntean (2014) Strategic Communications in the Digital Age, <http://bookboon.com/en/strategic-communications-in-the-digital-age-ebook>
Apex Leadership Ltd. (2013) High-impact Interpersonal Skills, <http://bookboon.com/en/high-impact-interpersonal-skills-ebook>
Apex Leadership Ltd. (2013) Hidden Communication Skills Revealed! <http://bookboon.com/en/hidden-communication-skills-revealed-ebook>
Eric Garner (2012) The Art of Communicating, <http://bookboon.com/en/the-art-of-communicating-ebook>
MTD Training (2010) Influencing and Persuasion Skills, <http://bookboon.com/en/influencing-and-persuasion-skills-ebook>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. kiadandó anyag: Testbeszéd (nyomtatandó a résztvevők számára)

A Kommunikációs modellek (D) oldalai

##1. FELADAT – KINÉZET, JELLEMZŐK ÉS VISELKEDÉS



<https://www.youtube.com/watch?v=yPb4Ti-OsUk>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

KINÉZET

FELÉPÍTÉS	
STÍLUS	
MAGASSÁG	
HAJ	
KOR	
TÁRSADALMI STÁTUSZ	
KULTURÁLIS JELZŐK	
EGYÉB	

JELLEMZŐK ÉS VISELKEDÉS

TELEFONON	
TALÁLKOZÓKON	
SZEMÉLYES KAPCSOLATOKBAN	
NYOMÁS ALATT	
A VEZETÉSSSEL	
A BEOSZTOTTAKKAL	
FORMÁLIS HELYZETEKBE	
INFORMÁLIS HELYZETEKBE	

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

2. RÉSZ EGYEZTETÉS/SZERZŐDÉS

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Bizalomépítés

6. FELADAT ELSŐ A BIZALOM

A feladat célja

Ez a gyakorló feladat célja szerint arra kényszeríti a tanulókat, hogy a teremtés körülményeire reagáljanak, és fenntartsák a mentor és mentorált közti bizalmat a teljes mentorálási folyamat során. Arra készítheti a képzőt, hogy érezze a bizalom törékenységét, amikor a kapcsolat még fiatal

A feladat tanulási eredményei a következők:

- Annak fontosságának elfogadása, hogy először bizalmat építsenek ki a mentoráltakkal
- Annak megértése, hogy mi járul hozzá és mi nem a bizalom kiépítéséhez.

Ezek a tanulási eredmények a következő alapvető kompetenciákhoz járulnak hozzá:

- Készségkártya Kompetencia 5:
 - Képesség a mentorált igényein alapuló jó kapcsolat kialakítására és fenntartására.
 - Képesség egyértelmű célok meghatározására és azok követésére.
 - Képesség az útmutatás változó feltételekhez való igazítására.

Helyzetek, ahol ez a feladat hasznos lehet:

Attól a ponttól kezdve, hogy aktív figyelők leszünk; fontos hangsúlyozni a sikeres mentori kapcsolat kiépítése során ezeknek a jellemzőknek a fontosságát. Azonban nem ez az egyetlen, és ez a feladat tudatosítja a tanulókkal a mentor-mentorált kapcsolat körének fogalmát.

Instrukciók

A feladatnak különféle opciókat kell követnie;

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- 1. megoldás: Legalább egy nappal a találkozó előtt ossza ki a kiadandó anyagokat (Kapcsolatépítés). A résztvevőknek még a találkozó előtt el kell azt olvasniuk (amennyiben ez nem történik meg, nyolc perc meg kell növelni a tervezett időt az anyag elolvasás miatt).
- 2. megoldás: a kiadandó anyagok szétszétlása a feladat közben. Így a feladat nyolc perccel tovább tart, de minden résztvevő megismerkedik a témával. Ebben az esetben a koordinátor olyan megbeszélést folytathat a csoporttal, ami nyíltabb lehet.

A találkozó

1. Hangsúlyozza, hogy **az aktív figyelem** elengedhetetlen tulajdonság a sikeres mentorálási kapcsolat kiépítésében. Azonban nem ez az egyetlen, ami szükséges. (5 perc)
2. Kérje meg a résztvevőket, hogy gondolják végig tapasztalataikat felnőtt szakmai kapcsolatokban (nem rokonokkal) (10 perc)
 - a. *Mennyi idő kellett a kapcsolatoknak, hogy kialakuljanak?*
 - b. *Mennyi idő kellett a bizalom és a kapcsolat érzésének kialakulásához?*
 - c. *KKV-tulajdonosként (ha volt ilyen tapasztalat) mennyi ideig tartott ez?*
 - d. *Miért kezdetek el bízni az adott emberben?*
 - e. *Megmaradt a bizalom?*
 - f. *Megkérdőjelezték azt valaha? Ha igen, akkor miért?*
3. Ossa ki a „Kapcsolatépítés” anyagot (lásd 5. oldal), ami összegzi a nagy részét annak, amit a résztvevők hasonló képzések során felfedtek.
4. Hagyjon a résztvevőknek néhány percet arra, hogy átnézzék a kiadott anyag tartalmát. (5 perc)
5. Vezessen beszélgetéseket a kiadott anyagban található információról kisebb csoportokban (4–6 fő – válasszon ki valakit beszámolni). (10 perc)
6. A kis csoportok visszajelzést adnak a kiválasztott emberen keresztül, és megosztják a csoport által meghatározott kulcsfontosságú pontokat. Moderálja a beszélgetést, hogy biztosan a **bizalom kiépítésének** a mögöttes elvéhez kapcsolódjanak az elemek. (10–15 perc)

Opció (20 perccel több): lépjen innen a mentorálási kapcsolat bemutatkozási szakaszához.

Miután megbeszélték kapcsolatépítésről kiadott anyagot, hivatkozhat a „Mentor-mentorált kapcsolat körének” kiadandó anyagára, ami leírja egy tipikus mentorálási kapcsolat szakaszait, és kommunikációs tanácsokat ad a bizalom kiépítéséhez és a felmerülő problémák leküzdéséhez.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Mindenképpen kapcsolja a kiemelt elemeket a **bizalom létrehozásának** mögöttes elvéhez.

Adja meg a kis csoportoknak a lehetőséget, hogy kérdezzenek, és beszéljenek meg minden zavaró részt, vagy lehetséges nézeteltérést a kiadott anyag információival kapcsolatban.

Tudatosítsa a beszámolásra kijelölt résztvevőkkel, hogy össze kell gyűjteniük minden témát, ahol zavar, egyet nem értés merül fel a kiadott anyag információival kapcsolatban, ezekre a végső csoportmegbeszélésen lesz szükség.

A szükséges idő és anyagok

A mellékelt anyagok:

- Kiadandó anyag: „Kapcsolatépítés”
- Opcionális kiadandó anyag: „A mentor-mentorált kapcsolat köre”

A saját tapasztalatira hagyatkozva becsülje meg az időkeretet, ami a feladat/módszer alkalmazásához kell. Írja fel azokat az eszközöket és anyagokat is, amit használni kell, és csatolja a szövegeket, nyomtatványokat, kérdőíveket is.

A találkozó előtt...

- Az anyagokat nyomtassa ki és ossza szét a résztvevőknek pár nappal a találkozó előtt (vagy küldje el e-mailben);
- Írja fel a kiadott anyag kulcspontjait a flipchartra, hogy az látható legyen a beszélgetés alatt is (5. lépés)
- Írja fel a kérdéseket a táblára, vagy a flipchartra, hogy segítse a beszélgetést. (6. lépés)
 - *Mennyi idő kellett a kapcsolatoknak, hogy kialakuljanak?*
 - *Mennyi idő kellett a bizalom és a kapcsolat érzésének kialakulásához?*
 - *KKV-tulajdonosként (ha volt ilyen tapasztalat) mennyi ideig tartott ez?*
 - *Miért kezdetek el bízni az adott emberben?*
 - *Megmaradt a bizalom?*
- *Megkérdőjelezték azt valaha? Ha igen, akkor miért?*

HOSSZ: kb. 45–60 perc (a beszélgetés időtartamának függvényében).

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

Használhat háttéranyagokat, olvasmányokat, videókat stb.

Bizalom a szervezetekben: Frontiers of Theory and Research, kiadta Roderick M.

Kramer, Tom R. Tyler / *7. fejezet: Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*

https://books.google.pl/books?hl=fr&lr=&id=t6glCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA114&dq=building+trust+in+professional+relationship&ots=19Jr1_18Of&sig=bGielbLLDpVz98GEh4XYZXjLPg&redir_esc=y#v=onepage&q=building%20trust%20in%20professional%20relationship&f=false

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kognitív coaching: A Foundation for Renaissance Schools, Costa, Arthur L.; Garmston, Robert J. :

a 3. és a 4. fejezet stratégiákat kínál a bizalom kialakítására és megtartására a coach és a támogatott között és a rugalmasság kialakítására a tanulási folyamat során

ISBN: ISBN-0-926842-37-4

Mentorálás – egy bizalmon alapuló kapcsolat: Qualitative Research; Ferda Erdem, Janset Özen Aytemur, *Public Personnel Management Spring 2008 37: 55–65,*

Az ehhez a kutatáshoz meghatározott kérdések arra irányultak, hogy a szakmai kapcsolat melyik dimenzió vanak tényleges hatással a támogatottak bizalmára, azok közül a mögöttes dimenziók közül pedig melyek teszik erősebbé a bizalmat, és az eredményekre amelyekről a támogatott úgy érzi, hogy a mentor teremtett mentori funkciójában.

E-mentorálás: Using Computer Mediated Communication to Enhance the Mentoring Process; Bierema, L.L. & Merriam, S.B. *Innovative Higher Education (2002) 26: 211.*

doi:10.1023/A:1017921023103,

Az e-mentorálás hasznának és korlátainak mérlegelése, azaz stratégiák egy e-mentorálási kapcsolat kiépítésére

Videó: TED és TEDx:

Onora O'Neill, angol filozófus: Meglebegetti a bizalom kérdését a közösségi kapcsolatok terén, és megmutatja, hogy a három legalapvetőbb elképzelésünk a bizalomról valójában téves. „A bizalom akkor mutat jó irányba, ha olyan tárgyra vonatkozik, amiben a másik fél megbízható, kompetens és

őszinte”. https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_dont_understand_about_trust

TEDxUSU, James Davis, Building trust in business relation; drivers.

<https://www.youtube.com/watch?v=s9FBK4eprmA>

TEDxRadboudU: Marc Slors, a filozófia, az elme és a gondolkodás professzora, Radboud University: <https://www.youtube.com/watch?v=53clQTVJlxE>

TEDxCarthage Trust at Work: An Anthropological Approach: Joel Lesley Rozen

<https://www.youtube.com/watch?v=9kgVdZV71U8>

TEDxMaastricht - Simon Sinek - "First why and then trust"

<https://www.youtube.com/watch?v=4VdO7LuoBzM>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. kiadandó anyag: Kapcsolatépítés (nyomtatandó a résztvevők számára)

Mi tesz egy mentorálási kapcsolatépítést sikeressé?

A hatékony mentorálási kapcsolat kialakításának a kulcsa a *bizalom kialakítása* két különböző korú és pozíciójú idegen között. A szakemberek azért jönnek a mentorálási programokra, mert segíteni szeretnék a KKV-k tulajdonosait. A bizalom kiépítése nélkül azonban a mentorok soha nem tudnak valódi támogatást adni azoknak, akikkel kapcsolatba lépnek.

A kommunikáció kialakítása és a kapcsolat fejlesztése gyakran valóban nehéz folyamat.

Megtanulni bízni valakiben, főleg egy vállalkozó számára, akit biztosan hagytak már cserben, időigényes – nem várható el a KKV-k tulajdonosaitól, hogy pusztán azért megbízzanak a mentorban, mert egy szavahihető ember összehozta kettejüket.

A legkritikusabb tényező a mentor hozzáállása annak meghatározásában, hogy kettejük összeillése kielégítő és hatékony kapcsolattá fejlődik-e, amit a magas szintű bizalom jellemez. Azok a mentorok, akik a fokozatosság útját választják a bizalomépítésben, rájönnek, hogy az adható és az elfogadott támogatás típusai jelentősen tágabb körbe lépnek, ha a bizalom létrejön.

A hatékony mentorokra valószínűleg a következő gyakorlatok jellemzőek:

- Inkább látják magukat „barátként”, mint tanácsadóként, és abban határozzák meg a szerepüket, hogy számos módon támogatják a vállalkozót.
- Jellemzőjük az aktív figyelem.
- Elkötelezettséget vállalnak a következetesség és megbízhatóság irányában, és hogy folyamatos jelenlétet biztosítanak a vállalkozó életében.
- Megértik, hogy a kapcsolat meglehetősen egyoldalúnak tűnik.
- Ők végeznek minden munkát annak érdekében – és övéké is a felelősség azért, hogy a kapcsolat életben maradjon. Például a kapcsolat korai szakaszában a vállalkozó gyakran teszteli a mentort, hogy eldönthesse, vajon tényleg marad-e. A sikeres mentorok rendszeresen kezdeményeznek kapcsolatfelvételt, hogy beütemezzék a találkozókat, mintsem hogy várni kelljen arra, hogy a KKV tulajdonosa jelentkezzen.
- Bevonják a vállalkozót annak eldöntésébe, hogyan töltsék a közös idejüket.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Míg a vállalkozók gyakran vonakodnak attól, hogy kifejezzék, hogy mit szeretnének tenni, a sikeres mentor időt szán arra, hogy megismerje a vállalkozó érdeklődési körét, és inkább választási lehetőségeket kínál az időtöltésre, mintsem hogy egyedül tervezzen a vállalkozó beleszólása nélkül.
- Figyelmet fordítanak arra is, hogy a vállalkozónak „szórakozásra” is szüksége van. Ha együtt érzik jól magukat, az kulcsfontosságú a kapcsolatépítés szempontjából, emellett olyan értékes lehetőségeket biztosít a vállalkozó számára, amelyekre másképp nem lennének elérhetőek.
- Keresik és használják a mentorálási program csapatának segítségét és tanácsait. A sikeres mentorok felismerik, hogy nem rendelkezhetnek minden válasszal, és értékelik a segítséget és az útmutatást, amit a program csapat biztosít számukra.

Mi állhat a sikeres mentorálási kapcsolat útjába?

Azok a mentorok, akik először a bizalom kiépítésére fókuszálnak, és hogy „barátokká” válhassanak, általában sikeresebbek, mint azok a mentorok, akik azonnal változtatni és újítani próbálnak. Azok a mentorok, akiknek a figyelme a vállalkozó megújítására összpontosul, gyakran frusztrálódnak, mert nem fogékony szándékukra a vállalkozó. Ezek a mentorok azt a hibát követik el, hogy túl keményen és túl gyorsan törnek előre a mentorált problémái irányában: nyomást gyakorolnak a mentoráltra, hogy beszéljen a gondjairól, mielőtt erre készen állna, és nem veszik figyelembe a vállalkozó igényét arra, hogy részt vehessen a páros tevékenységeinek felállításában. Ezek a mentorok pontosan azért vallanak kudarcot, mert túlságosan csak a saját terveikre fókuszálnak.

A kevésbé sikeres mentorok általában a következőket teszik:

- Általában szűkre szabott, speciális célokkal lépnek a kapcsolatba, amelyek a vállalkozó viselkedésének megváltoztatására irányulnak.
- Nehézséget okoz nekik, hogy következetes rendszerességgel találkozzanak a vállalkozóval, gyakran követelik meg, hogy a vállalkozó is egyenlő szerepet vállaljon a kapcsolattartásban. A sikertelen mentorok gyakran panaszkodnak arra, hogy a mentoráltjaik nem keresik őket hogy találkoztát egyeztessenek, vagy hogy a vállalkozó nem jelenik meg a találkozón, pedig azt mondta, hogy ott lesz.
- Úgy próbálják meg megújítani vagy átalakítani a vállalkozót, hogy feladatokat állítanak neki (például a munkavégzésre fókuszálnak a találkozás során), és szülői vagy hatalmi

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

pozícióba helyezik magukat a közös munka során. A vállalkozók számára a mentor értéke gyakran abban rejlik, hogy van egy támogató felnőtt, aki nem „szülő” vagy „tanár” – ezért ha át vesszük a viselkedését ezeknek a hatalmi alakoknak, azzal aláássuk a mentor és a vállalkozó közötti bizalom kialakulását.

- A kapcsolaton belül a viselkedés megváltoztatását hangsúlyozzák a kölcsönös bizalom és tisztelet kiépítése felett. A mentorok nem erőszakolhatják rá a vállalkozókra a változást; ha túl nagy hangsúlyt kap az, hogy mi a rossz egy vállalkozóban, akkor a vállalkozó valószínűleg csak elfordul a mentortól.

Ha ezeket a hatástalan stratégiákat alkalmazzuk, akkor az elégedetlenséghez vezet, és a kapcsolat idő előtti megszakításához.

A KIADANDÓ ANYAG VÉGE

2. kiadandó (OPCIONÁLIS): A mentor-mentorált kapcsolat köre

1. SZINT: Az összeegyeztetés kezdete

Jellemzők:	Hatékony kommunikáció:
<ul style="list-style-type: none"> Egymás megismerése Az első benyomások Megpróbálni a pozitívat meglátni a kapcsolatban Kapcsolódás 	<ul style="list-style-type: none"> Nyitott kérdések feltevése Testbeszéd, ami nyílt és nem visszahúzó, bezárkózott Aktív figyelem Mutasson empátiát Kerülje az „előíró” kommunikációt Használjon sugalmazásokat Beszéljen olyan nyelvezettel, amit kényelmesnek érez Ne riadjon vissza a csendtől

2. SZINT: Kihívások és tesztek

Jellemzők:	Hatékony kommunikáció:
<ul style="list-style-type: none"> A mentorált kihívása A tesztelés szakasza Az első benyomások átgondolása Bonyolult érzések vagy érzelmek kerülhetnek felszínre 	<ul style="list-style-type: none"> Legyen következetes a kommunikációja, még akkor is, ha ez nehéz Mutasson tiszteletet Építsen be problémamegoldó technikákat a nyitott kérdésekbe Hozzon fel érzékeny témákat a beszélgetések kezdeteként Mindenképpen válassza szét a viselkedést és a mentorált énjét Ossza meg személyes érzéseit és tapasztalatait, ha helyénvalónak gondolja

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. SZINT: A „valós mentorálás”

Jellemzők:	Hatékony kommunikáció:
<ul style="list-style-type: none"> • A kapcsolat ismét jónak érződik • Kialakul a bizalom • A mentorált fejlődése megfigyelhető • „Mélyebb” kötődés és kapcsolat alakul ki 	<ul style="list-style-type: none"> • Továbbra is ossza meg érzéseit és tapasztalatait, ha helyénvaló • Kerülje a tanácsadást, tegye lehetővé az aktív problémamegoldást • Vezesse le tudását a mentorált erősségeiből, hogy mélyebb párbeszédet generáljon • Adjon pozitív visszajelzéseket és ne féljen attól, hogy a mentorált tudomására hozza, ha valamivel megbántotta.

4. SZINT: Lezárás

Jellemzők:	Hatékony kommunikáció:
<ul style="list-style-type: none"> • Felkészülés a lezárásra • A kapcsolat mélyebbé válhat vagy a mentorált elkezdhet távolodni • Visszajelzés 	<ul style="list-style-type: none"> • Találják meg a közös nyelvet az érzések összegzéséhez • Nyújtson visszajelzést, amiben leírja a megfigyelt fejlődést • Álljon készen arra, hogy odafigyeljen és elismerje a félelmeket amelyeket a mentorált megemlíthet

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Konfliktuskezelési gyakorlatok

7. FELADAT – KONFLIKTUS – ÖN HOGY LÁTJA?

A feladat célja:

- Megérteni a saját nézőpontunk a konfliktusban
- Mérlegelni egy másik nézőpontot is
- Technikák elsajátítása, hogy a konfliktusok jobban kezelhetőek legyenek
- Bizalom kiépítése

Várt tanulási eredmények:

- a résztvevők jobban veszik a konfliktusokat;
- a résztvevők tudatában lesznek a konfliktusok pozitív jellemzőinek is;
- a résztvevők megértik a konfliktusok lehetséges hasznát mind magukra, mind a csapatra nézve (megadhatja a kezdőlökést, ami gyakran jobb megoldáshoz, kreativitáshoz és együttműködéshez vezet).

Instrukciók

Eljárás: Ossa a résztvevőket párokra. Adjon mindegyiküknek egy másolatot az anyagból. Adjon 10–15 percet a pároknak, hogy interjút készítsenek egymással. Ezt kövesse egy csoportos beszélgetés az interjúkról, ami a megbeszélendő kérdésekkel folytatódik.

Variáció: A csapattagok cseréljenek partnert három kérdésenként, hogy növekedjen a bizalom szintje a csapaton belül.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Megbeszélendő kérdések:

1. A partnere nézőpontja eltért az Ön nézőpontjától?
2. Milyen dolgokat tanult abból, hogy mérlegelte a másik nézőpontját is?
3. Azzal, hogy így beszél meg a konfliktust, az „kevésbé lesz ijesztő”? Miben áll ez?
4. A konfliktus jó vagy rossz?
5. Melyek azok a módok, ahogy a konfliktusok hátrányosak lehetnek a csapatra nézve?
6. Melyek azok a módok, ahogy a konfliktusok gazdagítják a csapatot?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

A szükséges idő és anyagok

- Idő: 30–40 perc.
- Szükséges anyagok: egy másolat a *Konfliktus – Ön hogy látja?* anyagból (mellékelve) minden résztvevő számára, tollak.

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

Shay és Margaret McConnon, 2008, Conflict management in the workplace. How to manage disagreements and develop trust and understanding, http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CONFLICT%20MANAGEMENT%20Conflict%20management%20in%20the%20workplace.pdf

CPP, 2008, CPP Global Human Capital Report. Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive, https://www.cpp.com/Pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf

Dale Carnegie & Associates, 2013, Team conflict resolution strategies, <http://www.dalecarnegie.com/ebook/team-conflict-resolution-strategies/>

<https://www.youtube.com/watch?v=6xChV7zhw> (TED Conflict Negotiation, William Ury, 19.15 min, for individual learning)

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Konfliktus – Ön hogy látja? (kiadandó anyag)

1. Hogyan határozza meg a konfliktust?

2. Mi az Ön tipikus reakciója a konfliktusra?

3. Mi az Ön legnagyobb erőssége konfliktuskezelés terén?

4. Ha meg tudna változtatni egy dolgot abba, ahogy a konfliktusokat kezeli, mi lenne az? Miért?

5. Mi a legfontosabb eredménye egy konfliktusnak?

6. Milyen módon látta eddig csapatát hasznot húzni egy konfliktusból?

7. Hogyan lehet egy konfliktus meghatározó egy csapat számára?

8. Mit tesz Ön, ha valaki kerül Önnel a konfliktust?

9. Milyen okai vannak, ha Ön választja a konfliktus kerülését?

10. Mit tesz Ön azért, hogy támogassa csapatán belül a helyes hozzáállást a konfliktusokhoz?

8. FELADAT – FIGYELEK

A feladat célja

- Megérteni, hogy mi kell a hatékony figyelemhez
- Megtanulni, hogyan lehet megfelelő visszajelzést adni

Várt tanulási eredmények:

- a résztvevők hatékony figyelési készségre tesznek szert;
- a résztvevők képesek lesznek megfelelő visszajelzéseket adni.

Instrukciók

Kérjen meg mindenkit, hogy keressenek párt maguknak és szóródjanak szét a teremben. Adjon minden párnak kettőt a kiosztandó anyagból lefordítva, és kérje meg őket, hogy hagyják is így a papírokat amíg mindenki meg nem kapta a sajátját. Jelentse be, hogy a feladat két részletben fog lezajlani, Első kör és Második kör. Minden személynek meghatározott szerepe lesz mindkét körben. Mind a kettőnek lehetősége van arra is, hogy hallgató vagy beszélő legyen. Fordítsa meg a papírokat mindenkivel egyszerre, és adjon nekik nagyjából egy percet, hogy értelmezzék az utasításokat a lap tetején, mielőtt belefognának. Miután letelt az egy perc mondja: „Itt az idő a beszélgetések megkezdéséhez!” Adjon nekik két-három percet, hogy befejezzék az Első kört, majd térjenek át a Második körre.

Tegye fel a megbeszélendő kérdéseket, aztán a párokat hagyja csoportokba összeállni (4–6 fős csoportokban dolgozzanak), hogy kidolgozzanak egy megfelelő stratégiát a figyelésre. Öt perc leteltével kérje meg őket, hogy az egész csoportot avassák be.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Megbeszélendő kérdések:

1. A partnere nézőpontja eltért az Ön nézőpontjától?
2. Milyen dolgokat tanult abból, hogy mérlegelte a másik nézőpontját is?
3. Azzal, hogy így beszélnek meg a konfliktust, az „kevésbé lesz ijesztő”? Miben áll ez?
4. A konfliktus jó vagy rossz?
5. Melyek azok a módok, ahogy a konfliktusok hátrányosak lehetnek a csapatra nézve?
6. Melyek azok a módok, ahogy a konfliktusok gazdagítják a csapatot?

A szükséges idő és anyagok

- Idő: 15–20 perc.
- Szükséges anyagok: egy adag a *Figyelek* kiosztandó anyagaiból (mellékelve) minden párnak (színek az anyagokon: Az „A” anyag legyen zöld, a „B” meg narancs színű),

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

tollak.

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

Spiers, C., 2012, Cool It! Anger Management & Conflict Resolution,
<http://bookboon.com/en/cool-it-ebook>

MTD Training, 2010, Dealing with conflict and complaints, <http://bookboon.com/en/dealing-with-conflict-and-complaints-ebook>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Figyelek — „A” kiadandó anyag

Utasítások

Egy perc alatt olvassa át a forgatókönyvét magában. Ne ossza meg annak tartalmát partnerével. Amikor elkezdődnek a körök, 45 másodperce lesz arra, hogy lejátssza a forgatókönyvet.

Első kör

Első beszélő: Nagyon nehéz napja volt a munkahelyén. Épp most tette le a telefont, miután egy dühödt ügyféllel beszélt, a számítógépe elromlott, egy munkatársa pedig épp most csattant fel Önre. Ez is egyike azoknak a napoknak, amikor úgy tűnik, hogy ha valami elromolhat, az el is romlik. Az egyik csapattársához fordul egy kis empátiát remélve. Csak szeretné kiadni magából egy perc alatt az egészet.

Az Ön szerepe: Meséljen partnerének a nehéz napjáról és hogy hogyan érez ezzel kapcsolatban.

Második kör

Második hallgató: Az egyik munkatársa jó hírekkel fordult Önhöz. Ön azonban épp nagyon elfoglalt. Mivel annyi mindent kellene megcsinálnia, több mindennel foglalkozik egy időben – e-maileket néz, üzenetekre válaszol, az íróasztalán lévő papírokat is átfutja, rendszerezi a munkakörnyezetét, elmegy fénymásolni és így tovább. Még csak arra sincs ideje, hogy felpillantson és szemkontaktust teremtsen – minek is, ha megteszi, akkor a munkatárs egész biztosan beszélni kezd! És annál most rengeteg fontosabb dolog akad.

Az Ön szerepe: Használjon nonverbális jelzéseket arra, hogy jelezze, nincs ideje arra, hogy munkatársára figyeljen. Mindennel, amit tesz, jelezze azt, hogy most éppen nagyon elfoglalt, és hogy a feladatai sokkal fontosabbak annál, hogy időt szakíthasson és a munkatársára figyeljen.

Figyelek — „B” kiadandó anyag

Utasítások

Egy perc alatt olvassa át a forgatókönyvét magában. Ne ossza meg annak tartalmát partnerével. Amikor elkezdődnek a körök, 45 másodperce lesz arra, hogy lejátssza a forgatókönyvet.

Első kör

Első hallgató: Egy csapattársa lép Önhöz valamilyen munkával kapcsolatos problémával. Miután hallgatja pár másodpercig, rájön, hogy az ő problémái sehol sincsenek az Önéihez képest. Félbeszakítja, hogy megkérdezze munkatársát, hogy hogyan érez és megoldást, tanácsot nyújt neki.

Az Ön szerepe: Mondjon ilyesmiket: „Ez nem nagy dolog ahhoz képest, ami velem történt” vagy „Ó, ez semmiség, ne aggódj miatta”, vagy „Mondom, hogy mit kell tenned”, vagy „A bolhából csinálsz már megint elefántot.” Folyton szakítsa félbe partnere mondandóját, reagáljon, adjon tanácsokat.

Második kör

Második beszélő: Nagyszerű hír! Ön nyert a lottón! Annyira izgatott, hogy amikor beérkezik a munkahelyére odalép az első csapattársához, akit meglát, hogy elújságholhassa neki a nagyszerű hírt.

Az Ön szerepe: Meséljen a partnerének arról, hogyan fogja ez a pénz megváltoztatni az életét, mit szeretne kezdeni a nyereménnyel, és persze arról, hogy mennyire boldog. Használja a hangszínét és a nonverbális kommunikáció eszközeit is, hogy mutassa, mennyire izgatott.

9. FELADAT – A KONFLIKTUS MEGKÖZELÍTÉSEI: SZEREPJÁTÉK ELŐADÁSA

A feladat célja

- Hogy segítsen megértetni a résztvevőkkel, hogy a konfliktus természetes esemény, és hogy mindenki másképp közelít meg egy konfliktushelyzetet.

Várt tanulási eredmények:

- a résztvevőknek lehetőségük nyílik arra, hogy tanuljanak a konfliktuskezelési megközelítésekről általánosságban, és külön a sajátjukról.

Instrukciók

Magyarázza el, hogy ez a feladat úgy lett megtervezve, hogy lehetőséget kínáljon a résztvevőknek, hogy megbeszéljenek és szerepjátékkal előadjanak egy szituációt, ezt követően pedig tanulmányozzák a konfliktusmegoldás négy fő irányát.

Alakítson háromfős csoportokat, és minden csoportban válasszon ki egy főt, aki a csoport Megfigyelő-beszámolója lesz. Ossa ki az első kiadandó anyagot: Megfigyelői útmutató minden Megfigyelőnek. Ossa ki az „A” és „B” szituációs lapokat a Második kiadandó anyagból a két megmaradt résztvevőnek minden csoportban. Győződjön meg róla, hogy senki nem leshet a többiek utasításaiba. Adjon 5–10 percet a két párba állított résztvevőnek hogy szerepjátékba fűzzék a szituációt, emlékeztesse őket, hogy a céljuk a konfliktus megoldása. Ezzel egy időben a Megfigyelő követi a kiosztott útmutatását és jegyzeteket készít. Gyűljenek ismét egy nagy csoportba, és kérje meg a Megfigyelőket, hogy számoljanak be arról, hogy mi történt a szerepjátékok alatt.

Ossa ki a harmadik kiadandó anyagot: A konfliktusmegoldás irányai, nézzék ezt át a csoporttal. Beszéljék meg a szerepjátékot a különböző irányok fényében. Kérdezze meg tőlük, hogy számukra melyik irány a legkényelmesebb. Ezt követően beszéljék meg azt is, hogy a korábbi szerepjátékban melyik irányt látták megjelenni a résztvevőknél. Azt is megbeszélhetik, hogy szerintük mit kellett volna másképp csinálni.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Megbeszélendő kérdések:

1. A kis csoportokban megjelent természetes irányok bizonyíthatóan kapcsolhatóak a megbeszélte irányok valamelyikéhez?
2. Segített-e a feladat abban, hogy meghatározza a saját természetese irányát?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. Milyen irányokat vélt felfedezni a többi résztvevőnél? A különbségek észrevehetőek voltak?
4. Mit tanult ebből a feladatból?

A konfliktusmegoldásnak számos iránya van. Az egyik leghasznosabb az Együttműködő stratégia (Én is nyerek – te is nyersz), de vannak olyan helyzetek, amikor más megközelítések is helyénvalóak. Ami fontos, hogy legyünk tudatában saját irányunknak, és ismerjük fel a másik emberek irányait is. Ha sikerül, akkor ki lehet következtetni, hogy a másik hogyan reagálhat, és saját irányunkat ehhez mérten módosíthatjuk.

A szükséges idő és anyagok

- Idő: 15–20 perc
- Felszerelés: Flipchart
- Szükséges anyagok: 1. kiadandó anyag: Megfigyelői útmutató; Második kiadandó anyag: Szituáció a szerepjátékhoz; Harmadik kiadandó anyag: A konfliktusmegoldás irányai.

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

Nancy A. Schaubhut, N. A., 2007 Technical Brief for the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, https://www.cpp.com/Pdfs/TKI_Technical_Brief.pdf

Thomas, Kenneth W., Ralph H. Kilmann, 2009, An Overview of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI), <http://www.kilmanndiagnostics.com/overview-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>

<http://www.kilmanndiagnostics.com/videos-thomas-kilmann-conflict-mode-instrument-tki>
(videos explaining the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument)

<http://www.kilmanndiagnostics.com/catalog/thomas-kilmann-conflict-mode-instrument>
(purchase of TKI)

http://www.buildingpeace.org/sites/default/files/Conflict%20Styles%20Assessment_0.pdf
(free test)

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. kiadandó anyag: Megfigyelői útmutató

A szerepjáték alatt

Az Ön feladata, hogy figyelje meg azt, ami a szerepjátékban történik, és jegyezze le a résztvevők között kibontakozó konfliktust. Írja le egyes megfigyeléseit arról, hogy a résztvevők mit tettek meg a konfliktus megoldásának érdekében. Azt mindenképpen jegyezze fel, ha valamelyik résztvevő valahol engedett, vagy feladta álláspontját. Versengés vagy együttműködés volt?

A szerepjáték után

Amikor ismét összeül a teljes csoport, a feladata az lesz, hogy beszámoljon a konfliktusról és hogy hogyan oldotta azt meg a páros.

Második kiadandó anyag: Szituáció a szerepjátékhoz

Szituáció – „A” résztvevő: Bob szerepe

Ön Bob, területi értékesítési vezető egy kis gyártó vállalatnál, ami drága építőipari gépek kis választékát gyártja. Önnek sikerült a legmagasabb szintre emelni területén az értékesítéseket a vállalatnál. Jelenleg egy jó hírű, nagy forgalmazóval tárgyal, aki ajánlatot tett arra, hogy foglalkozna a termékcsalád terjesztésével korlátozott országos szinten. Annyi a bökkenő, hogy azonnali szállításra van szükségük egy nagyon nagy ügyfél megrendelésének teljesítéséhez. A raktárkészletük nagyon alacsony, a vállalat alapelve pedig az, hogy csak Helen osztálya, a Termékütemezés oszthatja fel a szállítmányokat. Azonban, ha Ön közvetlenül a Gyártáshoz fordul, és megkéri őket, hogy először az Ön megrendelését töltsék fel prioritásként, azzal megkerülné a Termékütemezést. Helen azonban rájött, hogy mi történt. Tombol a dühtől és ordít Önnel. Vita következik.

Szituáció – „B” résztvevő: Helen szerepe

Ön Helen, a Termékütemezés vezetője egy kis gyártó vállalatnál, ami drága építőipari gépek kis választékát gyártja. A mindennapi munka során észreveszi, hogy Bob, a területi értékesítési vezető közvetlenül a Gyártáshoz fordult, hogy az egyik forgalmazójának a megrendelését soron kívül teljesítsék. A termékeknek ez az elterelése teljesen összedöntötte az Ön ütemezését és a teljes osztályát feldühítette. Tisztában van vele, hogy Bob az „üdvöske” a szervezetben, de úgy gondolja, hogy ezzel a szituációval most túl messzire ment. Megragadja Bobot, ráfordul, és vita következik.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Harmadik kiadandó anyag: A konfliktusmegoldás megközelítései

ELKERÜLŐ (Én veszítek - te veszítesz)

Egyes emberek mindent megtesznek azért, hogy távol maradjanak az olyan kérdésektől, amelyekből konfliktus fakad. Úgy gondolják, könnyebb meghátrálni, mint szembenézni egy konfliktussal, és nem szeretnek olyanokkal dolgozni, akik gyorsan belemennek mindenféle konfliktushelyzetbe.

VERSENGŐ (Én nyerek - te veszítesz)

Néhány versenyszellemű ember úgy gondolja, hogy „csak a győzelem számít”, és megpróbálják erőből legyőzni az ellenfelüket, ráerőltetve a saját megoldásukat a másokra. A céljuk nagyon fontos számukra, a kapcsolataik nem annyira. Nem gondolják azt, hogy mások szükségletei fontosak lennének, és mindenáron el szeretnék érni saját céljukat.

EGYÜTTMŰKÖDŐ (Én nyerek - te nyersz)

Ezek az emberek egyaránt értékelik a céljaikat és a kapcsolataikat is. A konfliktusokra megoldandó problémaként tekintenek, és olyan megoldást keresnek, ahol mindkét fél elérheti a célját. Gyakorlatilag gyakran úgy tekintenek a konfliktusra, mint a kapcsolatok javításának a lehetőségére, mivel csökken a feszültség két ember között. Messzire hajlandóak elmenni, hogy olyan megoldást találjanak, ami mindkét félnek megfelelő.

ALKALMAZKODÓ (Én vesztek - te nyersz)

Azok az emberek, akik úgy gondolják, hogy a kapcsolat fontosabb, mint a személyes céljaik, azok beleillenek az alkalmazkodó irányba. Azt szeretnék, ha a többiek szeretnék és elfogadnák őket. A harmónia számukra a legfontosabb, és hajlandóak feladni a céljaikat annak érdekében, hogy kapcsolataikat megóvják.

Szükséglet/cél azonosítása

10. FELADAT – ERŐTÉR ELEMZÉS

A feladat célja:

- Azonosítani azokat az erőket, amelyek segíthetnek bevezetni, vagy támogatni a javasolt változást
- Azonosítani azokat az erőket, amelyek hátráltatják a javasolt változás bevezetését vagy alkalmazását
- Azonosítani azokat az erőket, ahol lehetőség van bizonyos fokú irányításra, és elkezdni ezeknek az erőknek a befolyásolását, hogy létrejöjjön egy változás bevezetése vagy alkalmazása

Várt tanulási eredmények:

- a résztvevők megtanulják használni az „erőtér elemzés” változás-alkalmazási technikát

Instrukciók

1. Rajzoljon egy erőtér ábrát (lásd kiadandó anyag) úgy, hogy egy függőleges vonalat rajzol a flipchartra, jelölve az egyensúlyi pontot. Közvetlen a vonal fölé írja a jelenlegi helyzetet. A kívánt helyzetet jelölje a jobb felső sarokban – ezzel jelezve az irányt, amelybe szeretné, hogy az erő elmozdítsa Önt. Az oldal bal felére írja fel, hogy „Hajtóerők”, a jobb felére pedig, hogy „Visszatartó erők”.
2. Sorolja fel az összes olyan erőt, amelyek a változás érdekében dolgoznak (hajtóerők). Rajzoljon egy jobbra mutató nyilat a lapra, hogy jelölje az erő irányát.
3. Ugyanezt az eljárást kövesse második lépésként is, és azonosítsa a változás ellen ható (visszatartó) erőket.
4. Amint sikerült az összes fontosabb erőt felsorolni, elemezze őket úgy hogy mindegyik erőhöz rendel egy relatív erőt – némelyik erősebb hajtó vagy visszatartó erővel fog rendelkezni a többinél. A különböző erősséget úgy jelölhetjük, hogy kisebb vagy nagyobb nyilat rajzolunk.
5. Az erőtér most egyensúlyi állapotban van. Ha azt szeretnénk, hogy ez haladássá változzon a kívánt irányba, a visszatartó erőket csökkenteni kell, vagy a hajtóerőket növelni, vagy mindkettőt egyszerre. A tapasztalatok azt mutatták, hogy ha a hajtóerőt növeljük, akkor egyenlő nagyságú, de ellentétes irányú változás áll be a visszatartó erők oldalán, tehát nagyobb hasznot azzal érhetjük el, ha csökkentjük, vagy megszüntetjük a visszatartó erőket. Először is tegyük fel a kérdést: Melyik erőt lehet megváltoztatni?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Néhány nem vonható a csoport tagjainak az irányítása alá, ezeket hagyjuk figyelmen kívül, és ötleteljünk azoknak a csökkentéséről vagy megszüntetéséről, amelyeket irányítani tudunk.

6. Vázzunk fel egy akcióttervet ezeknek az ötleteknek az alkalmazására.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Az „erőtér elemzés” változás-alkalmazási technika csoportos problémamegoldó szituációkban használható, de működik egyéni alapon is, hogy kiemeljük a zajló folyamatokat és megkíséreljük azok személyes megváltoztatását.

Amikor megpróbálunk változtatni, annak ellenére, hogy a változást arra terveztük, hogy a jelenlegi helyzeten javítson, és jól meg is terveztük, még is gyakran tapasztaljuk, hogy nem úgy ment végbe a dolog, mint ahogy elterveztük, illetve hogy semmi haladást nem értünk el. Úgy tűnhet, hogy akár mennyire erősen is érvelünk amellett, hogy a változás hasznos, hasonló számban merülnek fel ellenérvek, amelyek ellenünk dolgoznak (a haladásra tett kísérletünk ellen).

Ez az erőtér jellemzője – a jelenlévő erők, amelyek hajtják a változást, hasonló erejű visszatartó erővel, vagy a változás ellen szegülő erővel találkoznak.

Az erőtér elemzése olyan eljárás, amit arra terveztek, hogy előre azonosítsa azokat az erőket, amelyek egy kívánt változás alkalmazásakor jelen lesznek, és hogy a cél irányában tett pozitív elmozdulás érdekében olyan stratégiához segítsen, amivel csökkenteni lehet a visszatartó erőt, növelni a hajtóerő erejét, vagy mindkettőt egyszerre.

Az erőtér elemzés elősegíti a változást azzal, hogy közös gondolkodásra készíti az embereket a változásról, és elkötelezetté teszi őket az iránt, hogy bevonódáson keresztül ériék azt el.

Ennek a technikának a megtanításához nagyszerű módszer a demonstráció egy mindennapi példa felhasználásával, mint például döntéshozatal a fogyásra, vagy a dohányzás abbahagyásáról.

Megbeszélendő kérdések:

7. Melyek azok az erők, amelyek segítik az embert abban, hogy az erőtér elemzést használja mentorálási helyzetben?
8. Melyek azok az erők, amelyek visszatartják az embert attól, hogy az erőtér elemzést használja mentorálási helyzetben?

A szükséges idő és anyagok

- Idő: 45 perc.
- Szükséges anyagok: flipchart vagy tábla, táblafilcek.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Háttéranyagok, olvasmányok, további feladatok

<http://www.change-management-coach.com/force-field-analysis.html>

https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_06.htm

<https://www.youtube.com/watch?v=X9ujAtYAfqU>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

11. feladat A MENTORÁLÁSI CÉLOK ŪRLAPJÁNAK LÉTREHOZÁSA

A feladat célja

A feladat célja, hogy támogassa a résztvevőket abban, hogy fejlesszék a készségeiket és kompetenciáikat a célok felállításában és az ügyfelekkel való kapcsolatfelvételben. A feladaton keresztül a résztvevők tapasztalatokat fognak gyűjteni az ügyfelekkel való tárgyalásról, egyértelmű célokat formálnak, és meghatározzák a mentorálási folyamat kereteit. Mindegyik kérdés alapul fog szolgálni a mentorálási folyamatban résztvevő felek közötti kölcsönös felelősségek meghatározásában illetve a mentorálttal kötött pszichológiai és/vagy írott szerződés létrehozásában.

Tanulási eredmények:

- Képesség a folyamat és az eredmények kereteinek meghatározására és kiértékelésére.
- Képesség egyértelmű célok meghatározására és azok követésére.
- Képesség az útmutatás változó feltételekhez való igazítására.

Instrukciók

Kérje meg a résztvevőket, hogy alkossanak kis csoportokat. A feladatuk az lesz, hogy megbeszélés után készítsenek el egy „cél ūrlapot”, amit majd a mentorálttal lehet kitöltetni. Ebben a dokumentumban kell lefektetni a mentorálási folyamat legfontosabb közös céljait. Miután megalkották az ūrlapot, az összes résztvevőnek közösen meg kell beszélni a munkájukat, és meg kell egyezniük egy közös verzióban.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Mivel a cél ūrlapot számos mentorálási helyzetben használni kell, a célokat olyan általánosan kell megfogalmazni, amennyire csak lehetséges. Emlékeztesse a résztvevőket, hogy célok felállítása az egyik legfontosabb szakasz a mentorálási folyamat során, mivel ez határozza meg a mentorálttal folytatott kapcsolat kereteit, és alapul szolgál a hozzá fűződő (pszichológiai vagy hivatalos) szerződéshez. A precízen meghatározott célok támogatást adnak a mentoráltak, hogy a jelenlegi helyzetén túlra is láthasson, és segíthet neki tisztábban látni,

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

hogyan húzhat a leginkább hasznot a mentorálási kapcsolatból. Ideális esetben a célokat időszakonként felülvizsgálják, a haladást pedig megbeszélik.

Ha szükségesnek látja, emlékeztetheti a résztvevőket, hogy az úrlap létrehozásakor a következő területekre kell koncentrálniuk:

- Határozzon meg egyértelmű és specifikus célokat
- Gondoljon a lehetséges akadályokra
- Válasszon mutatókat a haladás mérésére
- Határozza meg a siker kritériumát

A szükséges idő és anyagok

HOSSZ: 25–30 perc. Anyagok: flipchart, papír, ceruza

További olvasmányok:

<http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Példák a célok úrlapjára

Ezt **NE** ossza ki a résztvevőknek. Ezek az anyagok a képző számára nyújtanak segítséget.

Első példa. MENTORÁLÁSI CÉL ÚRLAP 1

(A támogatott tölti ki.)

Név: _____ Dátum: _____

Mit szeretne azzal elérni, hogy részt vesz a mentorálási kapcsolatban? Töltse ki ezt az űrlapot, és beszélje meg céljait a mentorával! Időszakonként vizsgálja meg céljait, és beszéljék meg a megtett fejlődést.

1. cél:

A haszna az Ön számára:

A haszna a programja/szervezete/közössége számára:

Lehetséges akadályok a siker előtt:

A cél eléréséhez szükséges források/segítség:

Hogyan lehet a haladást mérni:

Forrás: <http://www.rackham.umich.edu/downloads/more-mentoring-guide-for-mentors.pdf>

Második példa: MENTORÁLÁSI CÉL ÚRLAP 2

1. Milyen jelenlegi készségekkel és tapasztalatokkal rendelkezik?
2. Milyen fejlesztési célokat szeretne elérni?
3. Milyen forrásokhoz van hozzáférése, amelyek segíthetik Önt a fejlődés ezen területén?
4. Hogyan mérheti a haladást és/vagy az elért célokat?
5. Ésszerű a mentorálási szerződésbe foglalt időbeosztás ezeknek a céloknak a megvalósításához?
6. Hogyan érez a felállított célokkal kapcsolatban?

Forrás: http://c.ymcdn.com/sites/www.mishrm.org/resource/group/d69bb4d5-f24e-4512-a7ff-cd2c5fa09939/Mentoring_Program/Detroit_SHRM_Protege_Guide.pdf

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

III. A MENTORÁLÁSI FOLYAMAT MEGVALÓSÍTÁSA

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Válságkezelés

12. FELADAT X. ESET

KONTEXTUS:

2004 áprilisában Algan úr holding társasága, az «ALGAN INVESTISSEMENT» felvásárolta az OUDINOT forgalmazási vállalat és a BERTHIER üzleti vállalkozás részvényeit.

A két vállalat ingyenes kávégépeket biztosít vállalkozások számára és Mr. és Mrs. NEY tulajdonában vannak.

Mr. NEY úgy döntött, hogy az átadási folyamat alatt néhány évig részmunkaidőben dolgozik (30%), hogy segítsen a vezetői kérdésekben. A szervezet egysíkú volt, mindenki Mr. NEY-nek jelentett.

Az OUDINOT vállalatot 1990-ben alapították, és kávékapszulákat forgalmaz a híresen jó minőségű termékekkel rendelkező olasz cég, a «Lavazza» palettájáról.

A kávégépek speciális technikával készülnek, ami lehetővé teszi, hogy a speciális kapszulákat alacsony versenyhelyzetben értékesítsenek, 10–20 kávézó felnőttet kiszolgálva naponta. A kapszulák eladási ára 0,30 € volt az ingyen telepített kávégépekhez. A vállalatnak nagyjából 1200 ügyfele van.

Az ügyfél által rendelt kapszulákat közutakon szállították le. A munkahely felelőssége volt az elromlott vagy sérült gépek javíttatása.

A BERTHIER vállalat egy kicsit „fiatalabb”, ingyen telepíti a gépeket, melyekből szárítási eljárással készült kávé, teát és forró csokit kapnak a különféle vállalatok alkalmazottai (15–30 fő).

A BERTHIER nagyon jövedelmező volt, mivel nagyon jó volt az eladási ára (0,50 €), a szárított kávéból készült termékek költsége pedig 0,07 € volt. De ha a kávéivás már szenvedély, akkor ezeknek a kávéknak az íze kevésbé vált ki érdeklődést a fogyasztók körében. Ezeknek a kávégépeknek a technológiája főleg a közepes nagyságú kávépiacon alkalmazható.

Adatok:

Az OUDINOT vállalat 100 000 € profitot termelt úgy, hogy nem növekedett, a BERTHIER 70 000 € profitot termelt folyamatos fejlődés mellett.

Versenytársak

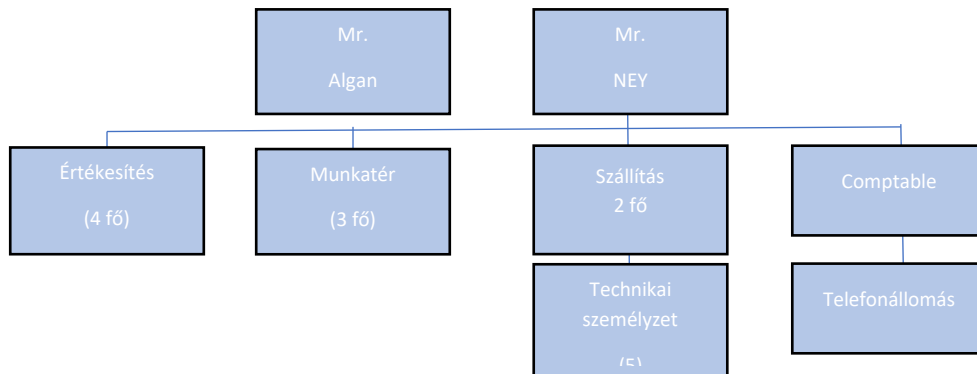
Az OUDINOT vállalat versenytársai: Néhány éven keresztül a versenytársat a NESPRESSO vállalat jelentette, aki aztán inkább az otthoni és kis cégek piacára koncentrálna új üzleti lehetőségeket ragadott meg agresszív marketing alkalmazásával. (Ami nagyon eltér a LAVAZZA megközelítésétől).

A BERTHIER vállalat versenytársai:

A főbb vetélytársak a következőket nyújtják:

- Kávébab (ami drágább, de jobb minőségű), drágább és összetettebb gépeket igényel, a karbantartás képzetesebb munkaerőt igényel.
- Ételautomaták, édesség és szendvicsek, amelyekhez speciális szerszámok és logisztika kell (szavatossági dátumok vagy felhasználhatósági határidők, hűtős teherautók stb.)

A SZERVEZET AZ ÁTVÉTELKOR:



Mentorként arra kéri Önt, hogy támogassa Mr. ALGANT a vállalkozás átszervezésében.

Az első beszélgetés során a következőket mondta:

- „Megkérdőjelezem az OUDINOT vállalat jövőjét, mivel erős versenytársa van (Nespresso), azonban még mindig ez hozza a profit jelentősebb részét. Még akkor is, ha a vállalat gépei meglehetősen „öreg”, nem szeretne beruházni, sőt, csökkenteni szeretné a termelési költségeket. Jól ismeri a versenytársakat a kereskedelmi területtel kapcsolatban
- Szeretné fejleszteni a szervezetet, hogy pontosabb költségellenőrzéssel élhessen, és úgy gondolja, hogy ez megvalósítható a már meglévő személyzet használatával, ahhoz van szüksége Öntől segítségre, hogy elemezzék a kulcsfontosságú szereplőket ehhez a megközelítéshez.
- Megkérdőjelezi, hogy érdemes-e fejleszteni a BERTHIER vállalat magasabb minőségű termékeit, mivel ez a döntés közvetlen hatással van a szervezet jövedelmezőségére...

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Hat hónappal az Ön részvételét követően Mr. ALGAN találkozik MRS. MENIN-nel, aki egy forgalmazócég (MASSENA Distribution) tulajdonosa. A cég klasszikusan szervezett és közeli a kapcsolat a területi vezetőkkel.

A megbeszélést és egy tárgyalást követően úgy tűnik, hogy Mrs MENIN be szeretne fektetni a holding társaságba, azzal, hogy átruházza vállalatát (és hozzáadja saját munkaügyi/piaci tapasztalatait).

1. LÉPÉS: Beszélje meg a következő szituációt: MASSENA megszerzése

1. Szeretné ezt az új fajta munkamódszert átültetni, de kétségei vannak a megbízható emberekre vonatkozó kapacitással kapcsolatban, akik valóban osztanák azt és az elvárt hozzáadott értéket nyújtják.
 2. A hölgygel együtt két másik ember is csatlakozna a csapathoz: egy nagyon okos technikus (aki erősen szétszórt) és egy félállású könyvelő. A könyvelő kompetenciáira nincsen semmi szükség, azonban a hölgy egyben részvényese is a vállalatnak.
- 1. kérdés: Tárgyaljon-e Mr. ALGAN arról, hogy jobb lenne a könyvelőt jobb lenne kihagyni az egyezségből, tudva, hogy a két hölgy között igen szoros a viszony.
 - 2. kérdés: Figyelembe véve a szervezetet és a néhány hónapja az Ön támogatásával megalkotott munkaköri leírásokat, mit gondol ennek a lehetőségnek hatásáról?
 - 3. kérdés: Mit tanácsolna Mr. ALGAN-nak és hogyan segítene neki tisztábban látni a jövőre vonatkozó különféle lehetőségeket?
 - 4. kérdés: Ez a cégszerzés stratégiai? Most kell ennek megtörténnie?

- 5. kérdés: Mi a helyzet az OUDINOT-ot érintő stratégiával, annak tudatában, hogy a fejlesztés már korábban leállt a vártnál és a költségcsökkentő stratégiának már nincs hatása?

2. LÉPÉS:

Egy évvel az Ön legutóbbi tevékenységeit követően Mr. ALGAN felhívja Önt egy kora reggel... Tudatja, hogy létrehozott egy raktárt Lyonban az OUDINOT számára, hogy az árukat és a kapszulákat tárolhassák és csoportosíthassák a földrajzi szektor fő szereplői számára. Így ő lett a „Lavazza” termékeket terítő cégek közül a legnagyobb Franciaországban, és ezzel kizökkentette a versenyegyensúlyt.

Így közvetlen kapcsolatokat épít most Olaszországban. Mivel ilyen hirtelen formálta át a versenyhelyzeti térképet, nem sok barátot szerzett. A francia importőr az európai törvények ellenére is megpróbálta bekeríteni minden közvetlen kapcsolatát az olasz ellátóval.

Mr. ALGAN, mivel ismeri a versenyjogi törvényeket, meggyengítette az importőr helyzetét, aki ezt támadásnak vette és fenyegetve érzi magát a rivális szervezettől.

- Ez a raktár fejlődik, de nehéz beszerezni a francia piacra a „Lavazza” kevésbé drága kapszuláiból, mivel az olasz importőrökkel ápolt kapcsolatot részesíti előnyben a Lavazza család.
- Az egyre masszívabbá váló Nespresso megjelenése arra kényszerítette a „Lavazza” terjesztőit, hogy csökkentsék az árakat, hogy szembe tudjanak nézni a sokkal innovatívabb gépekkel és az összehasonlíthatatlanul erőteljesebb marketinggel. A logisztikai költségek megnövekednek (üzemanyagárak és a távolság) miközben a kapszulák eladási ára csökken.

Mentorálási kérdés: Hogyan kérdőjelezzük meg úgy egy szervezet potenciális reformját, hogy közben tovább csökkentjük a költségeket?

3. LÉPÉS:

Egy nemzetközi olasz csoport, akikkel Mr. Algan már találkozott is, amikor olcsóbb kapszulákat keresett, és akiknek van egy irodájuk Grenoble-ben, úgy tűnik, hogy érdeklődik az OUDINOT iránt vagy legalábbis annak bizonyos üzleti tevékenységei iránt.

Mrs MENIN, mint az egyik vezető nagyon lelkes lett az olasz ajánlat hallatán, és boldogan ad információt az OUDINOT vállalatáról.

Még akkor is, ha Mr. ALGAN el szeretné adni az OUDINOT vállalatot, meg kell őt győzni arról, hogy fejlessze az étel és italautomatákat, hogy mint nagyobb társaik, egyaránt kínálhassanak szendvicseket, édességet, italt, és hogy irányíthassa a földrajzi szektort.

Ami azt illeti az OUDINOT vállalat fejlesztésének útját állták; a régió kis vállalkozásait főleg a Nespresso koncepció szerint és annak gépeivel szerelték fel (olcsóbb gépek), és a logisztikai költségek kritikusak ezen a területen.

Mr. ALGAN azt fontolgatja, hogy jobb lenne erősebben integrálódni, mint egyedülinek lenni egy széles piacon. Ezért aztán elkezdett körülnézni egy vállalatért, és eldöntötte, hogy eladja az OUDINOT-ot hogy a műveletéhez megteremtse a szükséges pénzt.

A következőket kéri Öntől:

- Tegyen megjegyzéseket a stratégiáról.
- Segítsen kiértékelni a művelet kockázatait és a benne rejlő lehetőségeket.
- Mi a véleménye a szervezetről, és azon belül is Mrs. MENIN-ről, képes-e a célpiacról szerzett tudását egy nagyobb cégnek is átadni, és csökkenti-e a művelet kockázatát?

Mr. ALGAN talált egy vállalatot: MARMONT DISTRIBUTION.

A cég családi vállalkozás, nagyjából 10 alkalmazottal, az éves profitja 70 000 €, a régióban jól ismert.

Mr. ALGAN felvette a kapcsolatot a vállalat tulajdonosaival, akik azt mondták, hogy már belefáradtak ebbe az üzletbe.

A férj végzi a technikai részét az üzletnek, az asszony a könyvelést, az értékesítési feladatokat Mr. DUPONT DE BAYLEN látja el, aki nagyszerű értékesítési szakember, erős ügyfélkapcsolatokkal; Mr. MARMONT de főleg Mrs. MARMONT nagyon büszkék is az eredményeire és a tevékenységére.

Mr. ALGAN megpróbálta felvenni a kapcsolatot Mr. DUPONT DE BAYLEN-nel, aki elzárkózott. Mrs. MENIN meggyőződése, hogy ez a felvásárlás a kis csoportot vezető pozícióba hozná, ezért is nyomja a felvásárlás döntését előre. Megemlítette azt is, hogy helyettesíteni tudja Mr. DUPONT DE BAYLEN-t, ha probléma adódik, és erősen bizonygatja, hogy tényleg ő A SZAKÉRTŐ a „nagy étel és italautomaták” piacán.

- Még akkor is, ha élvezné Mr. ALGAN bizalmát, kétséges, hogy megvan-e a képessége ahhoz, hogy lecserélje Mr. DUPONT DE BAYLEN-t.
- Mr. AMGAN csak Mr. Mrs. MARMONT-tal találkozott, akik azt kérték, hogy maradjon a megbeszélésük bizalmas, így nem láthatta az alkalmazottakat a tranzakciók előtt, és nem ismeri a vállalat atmoszféráját és kultúráját. A számviteli audit nagyon sikeresen zárult.
- A hitelfeltételek jelen pillanatban nagyon érdekesek, kedvező feltételeket biztosítanak a felvásárláshoz; a bank kész támogatni a műveletet és Mr. ALGAN tudja, hogy amint ezzel megvannak, a piaci átalakulások kulcsszereplővé teszik cégcsoportját, ahol ragadozóstratégiát folytathat egy befektetési alappal, vagy zsákmánystratégiát részvényei eladásával.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Így Mr. ALGAN eladta az OUDINOT Distribution-t, és megvette a MARMONT Distribution-t; majd sürgős hívást intézett Önhöz, a következő szavakkal: „Már a ház lángol”:

- Eltörte a lábát, és nem tudott olyan könnyedén jelen lenni a vállalkozásban, mint remélte (nem minden nap).
- Úgy gondolja, hogy Mr. DUPONT DE BAYLEN kettős játékot játszik (egyesekek szerint saját céget indított a feleségével) és a saját ajánlatait értékesíti, még akkor is, ha még mindig a MARMONT DISTRIBUTION alkalmazottja.
- Az ügyfelek erőteljesen követelik az új gépeket, meggyőződve arról, hogy az ALGAN csoport „ragadozó” stratégiát folytat a pénzforrásaival.
- Mr. ALGAN azt gyanítja, hogy Mr. DUPONT DE BAYLEN aláássa a céget és ügyfeleit.
- Megtudja a MARMONT családtól, hogy Mr. DUPONT DE BAYLEN-nek is felajánlották, hogy vegye meg a családi vállalkozásukat. De ő nem tudta kifizetni az árat.
- Mrs. MENIN nyílt konfliktusba keveredett Mr. DUPONT de BAYLEN-nel a férfi tevékenysége miatt és a kapcsolatépítési munkája miatt a MARMONT vállalat ügyfelei körében.
- 2008-at írunk, és megszigorodnak a hitelfeltételek.
- Ezzel egy időben a válság elvitte a hozam 30%-át.

Mr. ALGAN nem lát megoldást.

- Fizetett azért, hogy vizsgálják ki Mr. DUPONT OF BAYLEN viselkedését, aki frontális versenybe bocsátkozott munkaadójával, és destabilizálta a vállalatot.
- A javítóműhely kifejezetten fogékonyak bizonyult DUPONT OF BAYLEN érveire, így az irányítás szélsőségesen bonyolulttá vált.
- A technikus, akit Mrs. HENIN hozott, amilyen jó mérnök, olyan rettenetes szervező, így a javítási határidők egyre hosszabbak.
- A kétségek egyre csak nőnek a vállalatnál, és Mr. ALGAN jobb abban, hogy a stratégiára fókuszáljon, mint az összetett emberei erőforrás-szituációk megoldásában, így teljesen túlterhelődött.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kérdés: Hogyan irányítaná a munkamegbeszélést Mr. ALGAN-nel, annak tudatában, hogy a vállalat csődöt jelenthet, ha nem veszi fel nagyon gyorsan az ütemet és válik jövedelmezőbbé?

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kommunikációs szerepjátékok

13. FELADAT NEHÉZ HELYZETEK KEZELÉSE

A feladat célja

A szerepjáték-feladat célja, hogy lehetőségeket nyújtson a résztvevőknek hogy szembenézzenek és megbirkózzanak a különféle mentorálási helyzetekben fellépő kommunikációs nehézségekkel.

A feladat tanulási eredményei a következők:

Fejleszteni a következő kommunikációs készségeket: aktív figyelem, kérdésfeltevés és releváns, hatékony válasz adása a mentorált számára. A következő alapvető kompetenciák épülnek be:

Készségkártya Kompetencia 3 és 5:

- Jó kapcsolat kialakítása és fenntartása
- A folyamat és az eredmények értékelése
- Figyelmes hallgatás – nyitottan figyelni a másik ember mondanivalóját, érdeklődést/figyelmet tanúsítani, bátorítani a másikat arra, hogy beszéljen, megállni azt, hogy a csend kitöltése érdekében közbeszóljunk
- Párbeszédből való kiszállás – egyértelműen lezárni a beszélgetést vagy a párbeszéd egy szakaszát, egyetértésben arra vonatkozóan, hogy milyen tetteknek kell következniük.

Instrukciók

A feladat kétféleképpen játszható.

1. verzió: kiscsoportos találkozókon

Mutassa be a feladatot, mondja el a résztvevőknek, hogy szerepjátékon keresztül megfigyelhetik a mentorok és a (mentoráltak) különféle módszereit arra, hogyan kezelik a nehéz helyzeteket és hogy hogyan kommunikálnak egymással. A résztvevők kis csoportokat alkotnak, amelyek legalább három fősek: Mentor, Mentorált és Megfigyelő.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Adjon egy pár percet a két párba állított résztvevőnek, hogy elolvassák a kiadott anyagot, és további 10–15 percet, hogy szerepjátékkal előadják a szituációt, emlékeztesse őket, hogy a cél az, hogy megoldják a szituációt. Ezzel egy időben a Megfigyelő követi a párbeszédet és jegyzeteket készít. Gyűljenek ismét egy nagy csoportba, és kérje meg a Megfigyelőket, hogy számoljanak be arról, hogy mi történt a szerepjátékok alatt. Ezt követően vezessen beszélgetést a teljes csoport számára.

2. verzió: közös csapatmunka

Mutassa be a feladatot, mondja el a résztvevőknek, hogy szerepjátékon keresztül megfigyelhetik a mentorok és a (mentoráltak) különféle módszereit arra, hogyan kezelik a nehéz helyzeteket és hogy hogyan kommunikálnak egymással. A résztvevők párba állva előadják a szituációt a csoport többi tagja előtt. Adjon egy pár percet a két párba állított résztvevőnek, hogy elolvassák a kiadott anyagot, és további 10–15 percet, hogy szerepjátékkal előadják a szituációt, emlékeztesse őket, hogy a cél az, hogy megoldják a szituációt. Kérje arra a többi résztvevőt, hogy figyeljék a szerepjátékot, és jegyzeteljenek. Amikor a szerepjáték véget ért, jön a következő páros és egy új szituációt old meg. Annyi szituációt oldhatnak meg, amennyit csak a csoport hajlandósága lehetővé tesz. Végül gyűljenek ismét egybe és beszéljék meg közösen a tapasztaltakat.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Lehetséges kérdések a megbeszéléshez:

- Mi történt valójában?
- Milyen konfliktus-megközelítésekkel találkozhattunk a különböző szituációkban?
- Milyen stratégiákat alkalmaztak a mentorok, miközben próbálták megoldani a helyzetet?
- Milyen verbális és nem verbális jeleket figyelhettünk meg a személyektől? (tónusváltás, hangmagasság váltás, keresztbe font karok stb.).
- Milyen készségeit használta a mentor?
- Mit tanult ebből a feladatból?

A szükséges idő és anyagok

HOSSZ: 40–60 perc (a felhasznált szituációk számától függ), anyagok: flipchart, papír, ceruza

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

A mellékelt anyagok:

- Kiadandó anyag: „Kommunikatív szituációk”

Ezek a scenáriók arra valók, hogy lehetőséget nyújtsanak a résztvevőknek, hogy felfedezzék azt a számos módot, ahogy válaszolhatnak mentoráltjuknak, felhasználva kommunikációs készségeiket, amelyeket a képzés workshopjain térképeztek fel. Ezek kivághatóak a pontosított vonalak mentén, és mindegyik párnak egyet kell adni belőlük a kommunikációs szerepjáték feladathoz. Ezek csak példák, nyugodtan írhat saját scenáriókat is olyan szituációkkal, amelyek közelebbről képviselik az adott csoportot.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kiadandó anyag: Kommunikatív szituációk

1. Az Ön mentoráltja 45 éves. Már több, mint két hónapja találkoznak egymással, és mentoráltja még soha nem tett javaslatot arra, hogy hogyan kellene tölteniük a közös időt. Mindig Ön tesz javaslatot a tevékenységekre. Amikor megemlíti egyet, ő mindig rávágja: „Ez jó is lesz”. Amikor többet is említ, és megkéri, hogy válasszon, azt feleli: „Teljesen mindegy, hogy melyik”. Amikor azt kéri, hogy javasoljon ő valamit, akkor közli: „Nekem jó minden”. Ön tudja, hogy fontos a számára, hogy osztozzon a döntéshozásban, és úgy dönt, hogy a mai találkozón megpróbál kezdeni valamit ezzel a helyzettel.

2. Az Ön mentoráltja 40 éves. Ez még csak a harmadik találkozásuk. Legutóbb arra jött rá, hogy mentoráltjának családi problémákkal kell szembenéznie. Nem olyan régen egy másik kisvárosba költöztek, ami közelebb van a legközelebbi nagyvároshoz (120 km). Az ennek eredményekénti hatásokat szakmai szervezetén még csak most kezdi megérteni. Nem sokat beszélt erről a problémáról az első két találkozón. Valójában alig beszélt bármiről is. De a mai alkalommal, amikor találkozott, azonnal észrevette rajta, hogy mennyire fáradt. Megkérdezte tőle, hogy mi történt. „Semmi”, válaszolta. „Csak túl sok időt töltöttem az autóban az elmúlt két hétben”.

3. Az Ön mentoráltja 35 éves. Már hat hete folynak a találkozók, és úgy tűnt, hogy ő minden együtt töltött alkalmat élvezett. De a mai találkozón úgy tűnik, hogy semmivel sem tudja boldoggá tenni. Nem akar adatokról beszélgetni, nem akarja az üzleti lehetőségek kiaknázásait értékelni, semmi olyasmit, amit egyébként élvezni szokott. Végül beleegyezik, hogy összeszedjék egy vázlatba az ötleteit a jövőbeli szervezetéről, de amikor még csak félúton járnak a munkával, a földre söpri az összes papírt, és elkezd szanaszét rugdosni azokat.

4. Az Ön mentoráltja 42 éves. A kapcsolat első két hónapjában úgy tűnt, hogy rendben mennek Önök között a dolgok. Aztán a legutóbbi két találkozón már nem jelent meg. Ön újra telefonált időpontot egyeztetni, ezúttal úgy beszéltek meg, hogy ebéidőben elmegy érte és felveszi. Az irodájában van, amikor Ön megérkezik, és nagy mosollyal üdvözlöi Önt. Azonban Önt zavarja a két kihagyott találkozó, és úgy gondolja, hogy beszélnie kell erről.

5. Az Ön mentoráltja 52 éves és már három hónapja tartanak a találkozások. A mai találkozásuk alkalmával büszkén mutatja Önnek a negyedéves adatokat, amelyeket épp most kapott meg a hites könyvvizsgálójától. „Mindent sikerült teljesítenem”, mondja. Megnézi a jelentést:

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Miután a vállalat három negyedéven keresztül veszteséges volt, most éppen hogy átbillent a fedezeti ponton. Ön tisztában van azzal, hogy a mentoráltja okos, és ennél sokkal jobban kellene, hogy boldoguljon.

6. Az Ön mentoráltja 55 éves és már hat hónapja tartanak a találkozások. Egy hétfő délután találkoznak a kereskedelmi kamarában, és kellemesen töltik az időt, fociznak (vagy akármilyen), beszélgetnek arról, hogy az még ezen kívül, amit mindketten szívesen csinálnak. „Nagyon jó hétvégém volt”, mondja. „Elmentem egy buliba, ahol volt az a srác, aki ott ül annál az asztalnál, és egyik sört hozta a másik után”.

8. Az Ön mentoráltja 28 éves, és már két hónapja tartanak a találkozások. A mai találkozó első felében járnak egyet a vállalat körül. Kicsit csendesebbnek tűnik az átlagosnál, de nem tulajdonít ennek túl nagy jelentőséget, mert egyébként is nagyon visszahúzódó, és nem szokott sokat beszélni. Hideg van odakinn, ezért úgy döntenek, hogy mégis inkább bemennek az irodájába, és megnézik a beruházás előrejelzéseit. Amikor összeülnek az asztalnál az olvasáshoz, mentoráltja leveszi a kabátját, és telefonhívást kap. A bank jelenti be, hogy elutasították a hitelkérelmét, amit az új épületre szeretett volna felvenni.

9. Az Ön mentoráltja 36 éves és már két hónapja tartanak a találkozások. Éppen egy befektetői találkozóra mentek együtt, és most szeretne mentoráltjával tartani, hogy egyenek valamit, és megbeszéljék a találkozót. „Mennyi az idő?” – kérdezi. Amikor megmondja neki, azzal válaszol, hogy haza kell mennie a lányára vigyázni, és főzni valamit. „Már így is elkéstem”, teszi hozzá. „A férjem megint üvöltözni fog velem. Annyira nem fair. Ő sosincs otthon. Velem csináltat meg mindent”.

Önreflexió

14. FELADAT: REFLEKTÁLÁS A VISELKEDÉSÜNKRE

A feladat célja

Ennek a tanulási feladatnak az a célja, hogy a résztvevőknek lehetőséget biztosítson arra, hogy vagy Mentorként, Mentoráltként vagy Megfigyelőként szerepelve azonosíthassák saját viselkedésüket. Ez a tudatosság oda vezethet, hogy a tanuló változtathasson, ha szükséges. Az óra végén kérje meg a tanulókat, hogy reflektáljanak tapasztalataikra.

Habár a mentoráláshoz számos készségre szükség van, visszatérünk az alapokhoz, és megnézzük a három alapvető készséget, a megfigyelést, a figyelmet és a kérdésfeltevést.

Ennek a három alapvető készségnek a gyakorlatba ültetésével a résztvevők visszajelzést kapnak a teljesítményükről, és lehetőségük lesz kipróbálni ötleteiket egy biztonságos, nyitott és barátságos környezetben.

Tanulás célok

- Az ítélkezés nélküli figyelem gyakorlása
- Hatékonyabb információgyűjtés
- Különböző kérdések feltevése, hogy megértsük, hogy mi a valódi probléma
- Friss információkat vinni egy munkahelyi problémával kapcsolatban

A következő TRUST ME mentori kompetenciákhoz kapcsolódik

- A saját érték- és hitrendszer tudatosítása
- Képesség a saját viselkedés, motivációk és gyakorlat kritikus megfontolására

Eligazítás/Tippek és kérdések

A képzőnek a következőket kell tennie:

- eldönti, hogy melyik három, a mentor készségkártyáról kiválasztott tanulási eredményt használja a feladathoz (Válasszon a következő listából és használja az arra vonatkozó kiadandó anyagot)
 - Az objektivitás fenntartása
 - Empátia személyes bevonódás nélkül
 - Aktív figyelem
 - Hatékony kérdezői készség
 - A nonverbális kommunikáció kiaknázása
 - Átfogó nézőpont, valamint vállalkozói tapasztalat és tapasztalat a szélesebb (társadalmi, gazdasági) kontextusra vonatkozóan
- Válasszon szituációt, amit az a tanuló követ majd, aki a Mentoráltat játssza (lásd következő oldal)

Recept

- **Résztvevők száma:** 6–20
- **A csoportok mérete:** dolgozzanak háromfős csoportokban
- **Időtartam:** 90 perc (de lehet hosszabb, vagy rövidebb is)
- **Anyagok:** Flipchart-papír és filc minden csapat számára.
- **Berendezés:** Székek, amin ülhetnek, és falfelület a flipchart-papír számára.

Támogató tippek

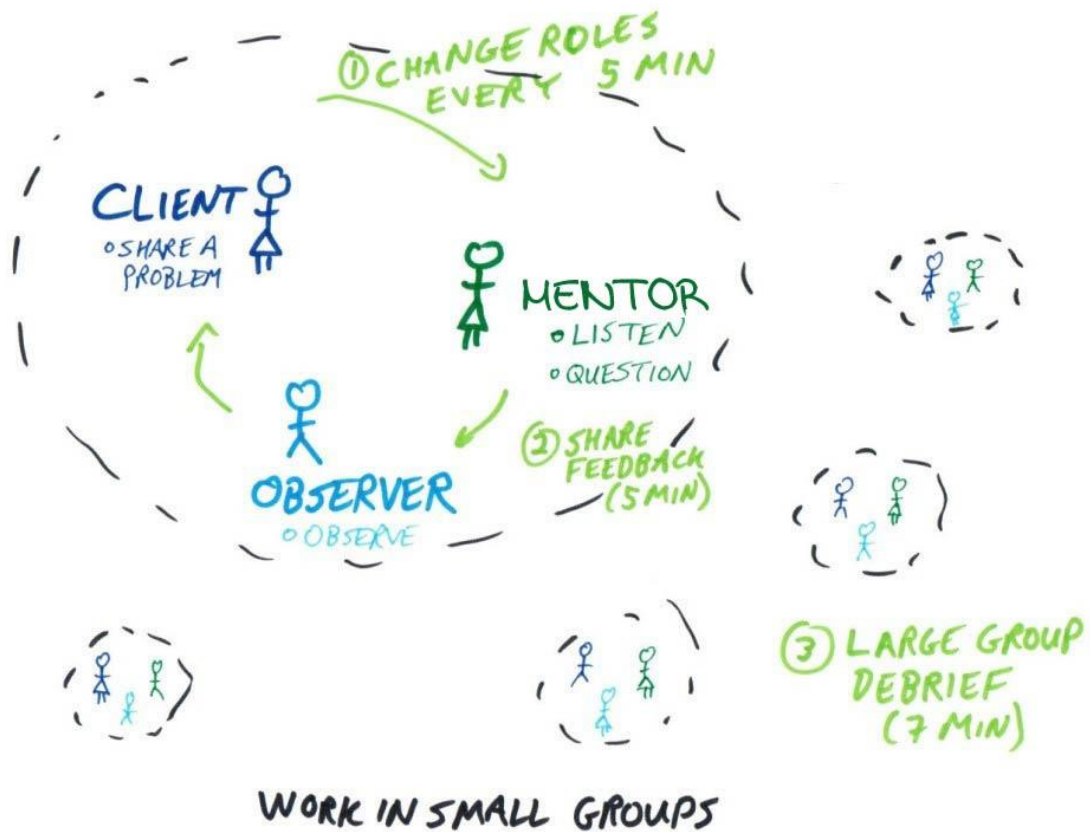
- Készítsen flipchart-oldalakat előre a következőkkel:
 - A 3 szerep
 - Minden egyes mini-kör időbeosztása
- Vigyen egy gongot, vagy csengettyűt, hogy jelezhesse a szerepváltást az embereknek. Miért? Amikor az emberek már az alagút mélyén járnak, akkor nehéz őket rávenni a váltásra.
- (Opcionális) Készítsen kiosztható anyagot a három mentori készség összegzésével. (a készségkártya segítségével)
- (Opcionális) Készítsen saját posztert a három készség elmagyarázásához.

Eljárás/mechanika

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Alább található a feladat fő része – a készségek gyakorlása.



1. ábra: A feladat lefolyása

A flipchartot és a poszttereket használjuk a nagy mértékben interaktív workshopunkhoz, ahol a munka java része kis csoportokban zajlik.

- (2 perc) Bevezetés – az óra céljai, feladatok
- (2 perc) Három kulcsfontosságú mentori készség // megfigyeléshez – mondja el a résztvevőknek, hogy csak erre a háromra fogunk fókuszálni.
- (5 perc) A résztvevők elrendezik magukat a figyelem, a megfigyelés és a kérdésfeltevés készségei alapján (alacsonytól a magas felé)
- (1 perc) Triókat alkotnak (hármass csoportokat) a szomszédjaikkal
- (9 perc) A készség-poszter felépítése a figyelem, a megfigyelés és a kérdésfeltevés készségekhez

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

- (5 perc) Minden trió készítsen posztert ennek a három készségnek a definiálásához. (Szükség van poszterre és filcre)
- (4 perc) A triók megosztják posztereiket a nagy csoporttal, elég, ha néhányan bemutatják, nem kell minden csoportnak. Kérdezzük meg, hogy van-e valakinek olyan fontos szempontja, amit kihagytunk.

(6 perc) Indul a trió

- Ismételjük át újra a találkozó céljait: 1) A tevékenységi pontok azonosítása 2) Készségek gyakorlása
- Egyéni ötletelés, három problémából egyet kiválasztva
- A szerepek kiválasztása: Ügyfél, Mentor, Megfigyelő
- A gyakorlókörök időzítésének és szerkezetének elmagyarázása

(27 perc) Első gyakorló kör

- 5 perc x 3 mini kör (mindenki lép a szerepek között)
- 5 perc a gondolatok megosztására a trión belül
- 7 perc a gondolatok megosztására a csoporttal

(27 perc) Második gyakorló kör

(2 perc) Lezárás

- Továbbvihető tevékenységi pontok – csukjuk le a szemünket egy percre, és gondoljuk át, hogyan fogják a résztvevők ezeket a készségeket a következő találkozón használni.

(6 perc) Csúszásra/Tartalékba – ha később kezdenénk, vagy megcsúsznánk

Innováció, kreativitás és felnőtt tanulási stílusok

A mentor sok időt szán a mentorálttal folytatott interakciókra, és annak érdekében, hogy hatékonyan támogathassa a mentoráltat, fontos, hogy ismerje a mentorált által előnyben részesített tanulási stílust, hogy hatékonyabban kommunikálhassanak. Sokféle képpen lehet a tanulási stílusokat kategorizálni, de a három legfőbb magában foglalja: Vizuális, kinezetikus és auditív. A legtöbb embernél van egy stílus, ami dominál, de néhány személy esetében egyensúlyban van a három. Fontos, hogy a mentoráltak felismerjék, hogy melyik az ő domináns stílusuk, a mentorok pedig képesek legyenek segíteni mentoráltjaikat, hogy azok megérthessék saját tanulásukat, és hogy képesek legyenek olyan feladatokat választani, ami megfelel a mentoráltak tanulási stílusának.

A mentor számára fontos, hogy a kommunikációját a mentorálthoz igazítsa. Ha mentorként ismerjük a saját tanulási stílusunk, akkor tudhatjuk, hogy mentoráltunk ugyanolyan, vagy eltérő stílussal rendelkezik, és hogy a saját előnyben részesített kommunikációs formáink megegyeznek-e a mentoráltéval. A mentorképzés/oktatás során a leendő mentorok VAK-teszt segítségével tesztelik tanulási stílusuk, és annak eredményeit közösen megbeszélik, mint ahogy azt is, hogyan reagáljanak különböző tanulási stílusokra a mentorálási helyzetek során. Ezt követően a résztvevők instrukciókat és kellő időt kapnak arra, hogy kis csoportokban dolgozva írjanak le kihívást jelentő mentorálási szituációkat. Az esetek közt tanácsadói helyzetek lesznek, interakciók és kreatív akciók a mentorok részéről, és különböző tanulási stílusok jelennek meg.

15. FELADAT: TANULÁSI STÍLUSOK ÉS ETIKAI PÁRBESZÉD A MENTORÁLÁSRÓL

A feladat célja

A cél, hogy bemutassuk a leendő mentoroknak a felnőtt tanulást és a különféle tanulási stílusokat, illetve, hogy hogyan használják kreativitásuk a mentoráltakkal folytatott interakciók során.

Milyen készségeket/kompetenciákat lehet fejleszteni ezeken a feladatokon keresztül és hogyan?

A mentori kompetenciák a mentorálási kapcsolathoz. A mentornak meg kell értenie a mentorált tanulását, hogy javíthasson a tanulási folyamaton. Az innováció és a

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

kreativitás szintén fontos elemei a mentorálási kapcsolatnak. Ennek a feladatnak a használatával lehetőség nyílik megtanulni, megérteni ezeket a fontos készségeket (kommunikációs készség, képesség a hatékony kérdésfeltevésre, interperszonális készségek, reflexiós készség, kreativitás, innovációs készség, konstruktív visszajelzések és önértékelés)

Mi a feladat fő célja?

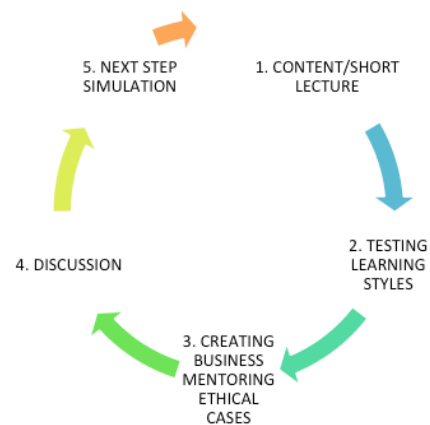
A kontaktórák után a mentor a következőket tudja: képes lesz bizonyítani, hogy érti a felnőtt tanulást és tanulási stílusokat, és hogy ezt a tudását alkalmazni is tudja szimulált üzleti mentorálási helyzetekben megfelelő készséget mutat és kreativitást használ a mentoráláshoz, a megfelelő környezet megteremtéséhez a kihívást jelentő mentorálási helyzetekben is bizonyítja kreativitását és innovációs készségét az üzleti mentorálásban, tudását képes alkalmazni is, és a szimulált mentorálási helyzetek kérdéseit képes megbeszélni.

Milyen helyzetekben lehet hasznos a feladat?

A feladat hasznos a mentorálási kapcsolat során jelen lévő felnőtt tanulás megértésében, és amikor tanuljuk megérteni a mentorálási kapcsolat során jelentkező, kihívást jelentő helyzeteket.

Instrukciók

- Itt található egy rövid leírás és egy lépésről lépésre vezető útmutató, ami világossá teszi a képzési módszer használatát. A képzést személyes részvételre tervezték (180 perc) és az alább ismertetett öt lépésre bontották. A személyes találkozó előttre szóló feladatok/személyes tanulási anyagok leírása egy word-dokumentumban találhatóak. A használt tanulási módszerek: előadások, tanulókörök, esszék és irányított beszélgetések



ELSŐ LÉPÉS Rövid előadás, 10 perc

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

A tanulási eredmények bemutatása és a felnőtt tanulás rövid leírása. A tanulási szituáció szerkezetének bevezetése

MÁSODIK LÉPÉS VAK-teszt, megbeszélés és tanulókör, 50 perc

Ossza ki a diákoknak a VAK-tesztet és biztosítson elegendő időt a kitöltésre (10 perc). Készítsen elő egy beszélgetést az eredményekről (10 perc). Milyen tanulási stílussal rendelkeznek a leendő mentorok és hogyan hat ez a mentorálási kapcsolatra? Szervezzen tanulóköröket három (3) asztalnál, a megbeszélés témája: „Hogyan támogassuk a különböző tanulókat a mentorálási helyzetekben?” (30 perc). Ossa szét a csoportot három kisebb csoportra, mindegyik csoport tíz percet kap egy gondolati térkép megalkotására. Asztalok: Mentori felkészülés és egyeztetés szakasza, mentorálás megvalósításának szakasza, kihívást jelentő helyzetek.

HARMADIK LÉPÉS Mentorálási esetek létrehozása, 45 perc

A „mentorálási esetek létrehozása” feladat megvalósítása. Osszuk a csoportot 3–4 fős kis csoportokra, a feladat pedig, hogy írjanak olyan rövid történeteket, amelyek etikai dilemmát tartalmazó kihívást jelentő üzleti mentorálási helyzetet jelenítenek meg, és jegyezzék le a szituációhoz javasolt megoldásukat. Instrukciók a résztvevőknek (10 perc), csoportmunka 35 perc (az esetek megírása).

NEGYEDIK LÉPÉS Megbeszélés, 60 perc

Mindegyik csoport ismertesse a kihívást jelentő szituációt, amit leírtak, a többi résztvevő pedig többféle szempontból mérlegel, hogy mit használhat a mentorált a probléma megoldására és megbeszélik a szituációt.

ÖTÖDIK LÉPÉS Következő lépés, 15 perc

Esetek kiválasztása a további elemzésre és szimulálásra a következő személyes részvételű órára.

Eligazítás/Tippek és kérdések

- Résztvevők száma: 6–20
- Csoportok mérete: A 3. lépésben három kisebb csoport, a 4. lépésben 3–4 fős kis csoportok.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Hozzon létre biztonságos tanulási környezetet a beszélgetéshez
- Használjon elektronikus eszközöket a csoportmunkás feladathoz

A szükséges idő és anyagok

- Időtartam: Összesen 180 perc, lépésekre bontva (a lépéseket lehet hosszabbra vagy rövidebbre venni)
- Anyagok: VAK-fénymásolat minden résztvevő számára. Flipchart-papír és filctoll a három csoportnak, papír és ceruza/számítógépek a kihívást jelentő mentorálási szituációk dokumentálásához.
- Berendezés: Asztalok és székek a csoportmunkához

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

IV. A MENTORÁLÁSI FOLYAMAT LEZÁRÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

A mentor szerepeinek gyakorlása

16. FELADAT PRÓBA A MENTORÁLÁSHOZ

A feladat célja

Minden résztvevő megtapasztalhatja biztonságos környezetben, hogy milyen mentornak és mentorálnak lenni. A résztvevők ezzel a feladattal a következőket gyakorolják:

- releváns kérdéseket feltenni
- megfigyelni
- reflektálni a mentor-mentorált kapcsolatra

Instrukciók

Kérje meg a résztvevőket, hogy alkossanak háromfős csoportokat. Egyikük felveszi a mentor, másikuk a mentorált szerepét, a harmadik pedig megfigyelőként jegyzetel. A feladat szerkezete a következőképpen alakul:

Első szakasz: Kérdések és válaszok – A mentor tíz percet kap arra, hogy releváns kérdéseket tegyen fel a mentorálnak. A cél az, hogy ezekkel a kérdésekkel megtudja a következőket:

- Mi volt a mentor legjobb és legrosszabb tapasztalata karrierje során.
- Hogyan birkózott meg a helyzettel.

A megfigyelő leírja a feltett kérdéseket, amelyeket kiegészít egyéb megfigyeléseivel.

Második szakasz: Beszélgetés – Kérje meg a megfigyelőt, hogy összegezze az esetet a következő kérdésekre fókuszálva:

- Mi ment jól? Miért?
- Mi lehetett volna jobb? Hogyan?

Harmadik szakasz: Beszélgetés a teljes csoporttal, a tanulási eredmények összegzése

A csapattagok szerepet cserélnek, és újakezdi. Ez megtörténhet ugyanazon az órán is, de akár egy másik képzési napon is.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Kérdések a megfigyelőknek

- Hogy ment?
- Mi ment jól? Miért?
- Mi lehetett volna jobb? Hogyan?
- Milyen típusú kérdések működtek jól? Miért?
- A mentor odafigyelt a válaszokra, és azok függvényében változtatta kérdéseit?
- Sikerült elérnie a feladatban meghatározott célt? Miért? Miért nem?
- Mik a tanulási eredmények, amelyeket a mentorálási folyamat során is kamatoztatni lehet?
- Hogyan fejlődtek a kérdések és maga a folyamat a feladat első és harmadik köre között?

A szükséges idő és anyagok

HOSSZ:

Első szakasz: Kérdések és válaszok. 10 perc

Második szakasz: Megbeszélés, 15 perc

Harmadik szakasz: A tanulási eredmények összegzése, 5 perc

Anyagok: papír, ceruza, flipchart (ha szükséges)

17. FELADAT: MENTORÁLÁS/EGY ESET MEGVALÓSÍTÁSA

Mentorálás, szimulációs eset

- Egy összetett mentorálási helyzettel szembesülve a mentoroknak pontos ítélettel kell reagálniuk
- A szimulációk olyan feladatok, amelyek a valóság valós munkakörnyezetét másolják, és arra tervezték őket, hogy demonstrálni lehessen folyamatokat, döntéshozatalt, és kritikus gondolkodásmódot olyan technikákon keresztül, mint például a szerepjáték.
- A szimulációs feladatok átívelik a az osztálytermi tanulmányi munka és a munka valós világában folytatott mentorálási tapasztalat közti szakadékot.
- A szimulációkat már évtizedek óta alkalmazzák tanítási módszerként (repülés, egészségügy stb).
- Tapasztalati tanuláson alapul
- Felkészíti a tanulókat arra, hogy kombináljanak különféle tudásanyagokat, együttműködjenek, problémát oldjanak meg, kritikusan gondolkodjanak, és reflektáljanak saját kompetenciájukra
- Arra tervezték, hogy ösztönözze az aktív részvételt a tanulási folyamatban

1. ábra: Tapasztalati tanulás (Kolb)



This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Oktató = segítő
- A tanulási célokon alapul
- Három szakasz

1) Infó

A résztvevők információt kapnak a szituációról

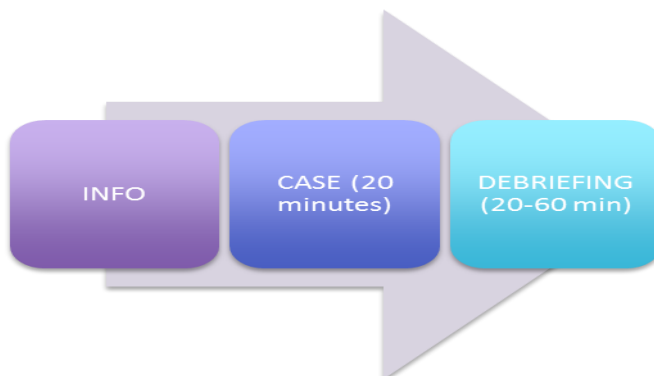
2) Szimulációs szcenárió/ eset

A résztvevők feldolgozzák a szituációt, szerepjáték

3) Megbeszélés (debriefing)

A résztvevők és az oktató együtt megbeszélik az esetet

2. ábra: A szimulációs gyakorlat három szakasza



- Az oktató vezeti
 - Lehetőséget nyújt a reflektív tanulásra
 - A megbeszélést a tanulási célhoz és a résztvevőkhöz kell igazítani
- Az oktató célja az, hogy útmutatást adjon és irányítson, nem az, hogy oktasson
- A résztvevők szerepe az, hogy visszamenőlegesen kritikusan elemezzék saját teljesítményüket

A feladat célja

A feladat célja, hogy egy szimulált szituáció során gyakorolhassák a résztvevők a mentori készségeket és hogy a tanult készségeket egybegyúrva mentorként léphessenek fel.

Milyen készségeket/kompetenciákat lehet fejleszteni ezeken a feladatokon keresztül és hogyan?

A szituációk elemzésével a közös beszélgetések során tanult készségek:

- mentori kommunikációs készség (verbális és non-verbális)
- megfigyelési és elemzési készség
- probléma-megoldási készség
- visszajelzés adása

Mi a feladat fő tanulási célja?

A szimulációs feladat után a mentor a következőket tudja:

- támogató mentori tudást és készséget használni szimulált üzleti mentorálási helyzetben
- olyan kompetenciákat prezentálni, amivel megfelelehet az etikai dilemmákat tartalmazó üzleti mentorálási helyzetek kihívásainak
- a többi tanulóval együttműködve megbeszélni a mentorálási szituációk kihívásait, és megoldást találni
- reflektálni saját mentori kompetenciáira

Milyen helyzetekben lehet hasznos a feladat?

Ez a feladat segít megérteni a mentorálást kihívást jelentő helyzetekben. Minden mentor szembesül nehéz mentorálási helyzetekkel, a képzés felkészíti a mentorokat, hogy mérlegelni tudják a lehetséges megoldásokat és új perspektívákban gondolkodjanak.

Instrukciók

Itt található egy rövid leírás és egy lépésről lépésre vezető útmutató, ami világossá teszi a képzési módszer használatát. Ezt a képzést személyes részvételre tervezték (120 perc) és az alábbiakban ismertetjük. A használt tanulási módszerek: előadás, szimulációs tanulás és elemző beszélgetés.

Mindegyik csoport ismertesse a kihívást jelentő szituációt, a többi résztvevő pedig többféle szempontból mérlegel, hogy mit használhat a mentorált a probléma megoldására és megbeszélnek a szituációt.

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Rövid előadás, 20 perc

Mutassa be a szimulációs gyakorlatot, a tanulási eredményeket és a tanulási helyzet szerkezetét.

ELSŐ LÉPÉS A csoport szétoztása és a scenáriók előkészítése, 20 perc

Ossza szét a csoportot két kisebb csoportra. Adjon mindkét csoportnak egy scenárió esetet írásban és kérje meg őket, hogy válasszanak ki két embert szereplőnek. Emelje ki az utasításokat, melyek szerint a lényeg egy vita generálása lenne, nem pedig a probléma példa értékű megoldása. A problémát majd a közös elemző beszélgetés során oldják meg. A csoport többi részét kérje meg, hogy megfigyelőként adjanak visszajelzéseket, és vegyenek részt az elemző beszélgetésben. A megfigyelő szerepe fontos, és meg kell mutatniuk, hogy kompetensek a bemutatott szituáció elemzésében.

MÁSODIK LÉPÉS Az első scenárió bemutatása, 20 perc

Az első csoport adja elő scenárióját. Kérje meg őket, hogy ismertessék röviden a szituációt (meséljenek a jelenlegi helyzetről, a személyekről, a háttérrel) majd kérje meg őket, hogy adják elő a mentorálási beszélgetés szituációját. Emléktesse a megfigyelőket a szerepükre (figyeljék meg a verbális kommunikációt, a nonverbális kommunikációt, a problémamegoldást/konfliktuskezelést, a bizalom kiépítését ...).

HARMADIK LÉPÉS Elemző beszélgetés, első scenárió, 20 perc

Segítse az elemző beszélgetést. Építsen ki biztonságos tanulási környezetet és világos szerkezetet a beszélgetéshez (ráhangolódás, leíró szakasz, elemző szakasz, általánosítás). A következő mellékletben szereplő kérdéseket is használhatja: „*Anyagok oktatóknak az elemző beszélgetés levezetéséhez*”. Használjon nyitott kérdéseket, vonjon be mindenkit az elemző beszélgetésbe. Ajánlott a szituáció részleteit kronológiai sorrendben tárgyalni.

NEGYEDIK LÉPÉS A második scenárió bemutatása, 20 perc

A második csoport adja elő scenárióját. Kérje meg őket, hogy ismertessék röviden a szituációt (meséljenek a jelenlegi helyzetről, a személyekről, a háttérrel) majd kérje meg őket, hogy adják elő a mentorálási beszélgetés szituációját. Emléktesse a

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

megfigyelőket a szerepükre (figyeljék meg a verbális kommunikációt, a nonverbális kommunikációt, a problémamegoldást/konfliktuskezelést, a bizalom kiépítését ...).

ÖTÖDIK LÉPÉS Elemző beszélgetés, második scenárió, 20 perc

Segítse az elemző beszélgetést. Építsen ki biztonságos tanulási környezetet és világos szerkezetet a beszélgetéshez (ráhangolódás, leíró szakasz, elemző szakasz, általánosítás). A következő mellékletben szereplő kérdéseket is használhatja: „*Anyagok oktatóknak az elemző beszélgetés levezetéséhez*”. Használjon nyitott kérdéseket, vonjon be mindenkit az elemző beszélgetésbe. Ajánlott a szituáció részleteit kronológiai sorrendben tárgyalni.

Eligazítás/Tippek és kérdések

- Résztevők száma: 6–20
- Csoportok mérete: Ossa szét a csoportot két kisebb csoportra.
 - A szimulációs scenárióban két résztvevő, a többiek megfigyelők, és visszajelzéseket adnak.
- Hozzon létre biztonságos tanulási környezetet a beszélgetéshez
- Az elemző beszélgetés során a PPT-ben található anyagokat is használhatja („Anyagok oktatóknak az elemző beszélgetés levezetéséhez”).

A szükséges idő és anyagok

HOSSZ: Összesen 120 perc

Anyagok: Szimulációs eset (2), amit vagy a résztvevőkkel közösen dolgoznak ki egy korábbi alkalommal, vagy az erre a célra kidolgozott esetek valamelyike

Berendezés: Székek és asztalok

Melléklet: Anyagok oktatóknak az elemző beszélgetés levezetéséhez

Mi a fontos az elemzésben?

- Biztonságos tanulási környezet, tanulóközpontú, nem ítéleteken alapul, nyílt kérdések
- Az elemzés alapvető szerkezet
 - Ráhangelődés: Hogyan érez? Milyen volt? Mi ment jól?
 - Leíró szakasz: Összegzés, kronológiai sorrendben
 - Elemző szakasz: A résztvevők elemzik az eseményeket, azonosítják az erősségeket és a gyenge pontokat
 - Általánosítás: Mit tanultunk, általánosítás a jövőre nézve

A továbbiakban az elemzés négy alapvető részét tárgyaljuk részletesebben.

1. Ráhangelődés

Itt található néhány kérdés és tipp, amelyeket használhat az elemző beszélgetés során:

- Említse meg ismét a tanulási eredményeket
- Teremtsen biztonságos tanulási környezetet
- Hogyan érezte magát a szimulációs feladat közben?
- Milyen volt a mentor/mentorált szerepében lenni ebben a szituációban?
- Véleménye szerint mi ment jól (szereplők)?
- Mi volt a fő kérdés ebben a szimulációban (a megfigyelők véleménye szerint)?

2. Leíró szakasz

Itt található néhány kérdés, amelyeket használhat az elemző beszélgetés során:

- Hagyja, hogy a résztvevők összefoglalják, hogy mi történt ebben a szcenárióban, és menjenek végig a szcenárión kronológiai sorrendben
- Bizonyosodjon meg arról, hogy mindenki hasonlóan értelmezi-e a látottakat
- „Ne ítélkezzünk, inkább fókuszáljunk arra, hogy mi történt”
- Írják le, hogy mi történt először a szcenárióban. Mi következett ezután?

3. Elemző szakasz

Itt található néhány kérdés és tipp, amelyeket használhat az elemző beszélgetés során:

- A legtöbb időt töltsék az elemző szakasszal, és fejtsék ki részletesen a történeteket
- A beszélgetés maradjon pozitív
- Reagáljon az észrevételekre, és hagyja, hogy a résztvevők módosítsanak vagy fokozzanak
- Hagyja, hogy a résztvevők elemezzék az eseményeket, azonosítsák az erősségeket és a gyenge pontokat
- Hogyan érzi magát a szituációval kapcsolatban és miért (szereplők és megfigyelők)?
- Mi hangzott el, arra hogyan reagáltak, mit tettek és min alapultak a cselekedetek?
- „Azt hallottam, hogy helyes volt?”

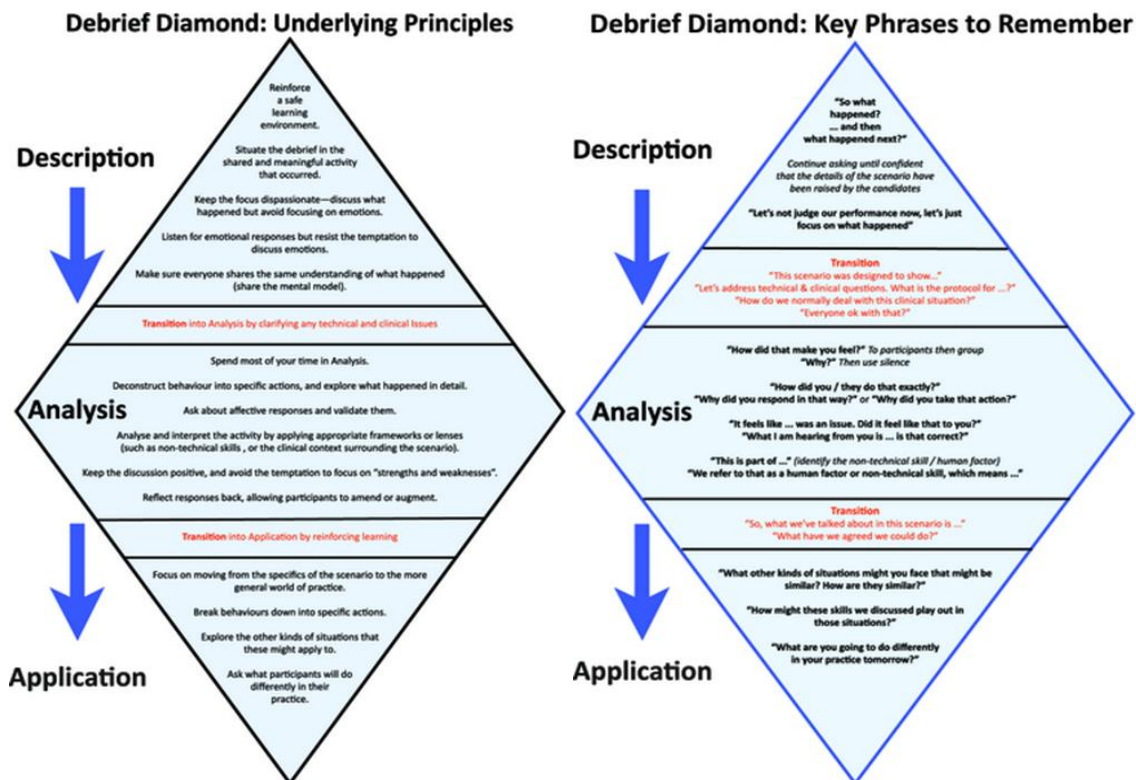
4. Általánosítás

Itt található néhány kérdés, amelyeket használhat az elemző beszélgetés során:

- Fókuszáljon arra, hogy a szcenárió egy specifikus elemétől távolodjon az általános felé a mentorálási gyakorlat világában, és fedezzen fel egyéb olyan szituációkat, ahol ezeket alkalmazni lehet
- Kezelhették volna a szituáció valamelyik vonatkozását másképp az előadók?
- Kérdezze meg, hogy mit tesznek majd másképp a mentorok a mentorálási gyakorlatuk során
- Milyen egyéb szituációkkal találkozhat, amelyek ehhez hasonlóak?
- A ma tanultak közül milyen információkat fog használni a saját mentorálási munkája során?

Az elemző beszélgetés (debriefing) itt látható gyémánt modellje minden tudományágban alkalmazható.

3. ábra „A gyémánt”: a szimulációs elemző beszélgetés szerkezete



The Clinical Teacher

12. kötet, 3. szám, 171–175. oldal, 2015. május 25. DOI: 10.1111/tct.12300
<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/tct.12300/full#tct12300-fig-0002>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Használható a GROW-modell is, vagy az itt bemutatott Hat kategóriájú intervenció elemzés is a szimulációs scenáriók megbeszéléséhez.

Hat kategóriájú intervenció elemzés

Előíró – például azt tanácsolja a mentorálnak, hogy csökkentse a kevésbé fontos magánéleti tevékenységeket, hogy a munkájára koncentrálhasson és elérhesse a céljait.

Tájékoztató – például információkat ad, szakmai és személyes jellegűeket is, ha az helyénvaló

Szembesítő – például egyenesen megkérdezi a mentorálttól, hogy mit csinál, vagy mit/hogyan csinálhatna/viselkedhetne másképp

Támogató – például időt és szünetet biztosít a mentorálnak beszélgetés közben, hogy átgondolhassa a mentor kérdéseit és javaslatait

Érzelmeket kezelő – például lehetővé teszi a mentorált számára, hogy szavakba öntse és részletesen elmagyarázza miért vannak nehézségei

Katalitikus – például segítőként működik, és lehetővé teszi a mentoráltjának, hogy megvalósítsa tanulmányi szükségleteit (Gopee 2015)

A mentorálási folyamat értékelése

18. FELADATAZ ÉRTÉKELÉS KRITÉRIUMAINAK FELÁLLÍTÁSA

A feladat célja

A feladat célja, hogy a résztvevők kompetenciája fejlődjön a mentori folyamat hatékonyságának értékelése területén. A résztvevők a feladaton keresztül megtanulják, hogyan kell az értékelés kritériumait meghatározni a saját teljesítményével kapcsolatban.

Tanulási eredmények:

- Képesség a folyamat és az eredmények kereteinek meghatározására és kiértékelésére.
- Képesség az önreflexióra a mentori teljesítmény tekintetében.

Instrukciók

Kérje meg a résztvevőket, hogy közös ötleteléssel alkossák meg a mentori folyamat értékelési kritériumait. A feladatuk az lesz, hogy megbeszélés után készítsenek el egy „értékelési űrlapot”, amit majd a mentorálttal lehet kitölteni. Ebben a dokumentumban kell lefektetni a mentorálási folyamat legfontosabb értékelési kritériumait. Az ötletelés (brainstorming) gyakran használt technika, hogy a lehető legtöbb ötlete gyűjthessék össze a csoport közös szellemi forrásaira támaszkodva. A feladatot a következőképpen kell felépíteni.

- Tekintse át az ötletelés szabályait.
- Írja fel a témát a flipchart jobb felső sarkába.
- Jelöljön ki valakit, hogy írja fel az ötleteket a flipchartra.
- Kezdenek el ötleteket gyűjteni és jegyezzék fel mindet.
- Álljanak meg egy rövid szünet erejéig „emésztgetni” az ötleteket
- Értékeljék a csoporttal közösen az ötleteket.

Eligazítás/Tippek és kérdések

Az ötletelés kiváló eszköz arra, hogy rövid idő alatt sok ötletet szedhessenek össze, de jól fel kell építeni, és a résztvevőknek követniük kell az alapelveket. Az ötletelés szabályai a következők:

Nincs kritizálás

Minden ötlet értékes. A résztvevőknek nem szabad kritizálni vagy bírálni egymás hozzájárulását az ötletgyűjtés szakasza alatt.

Szabad menet

Minden résztvevő szabadon hozzájárulhat, és bármikor bedobhatja a saját ötletét, ráépíthet a többi ötletre is.

A mennyiség számít, nem a minőség

A cél az, hogy annyi ötletet gyűjtsenek, amennyit csak lehet. Megadhat előre pontos számot is akár egy adott időre (például 50 ötlet 20 perc alatt).

Minden ötletet feljegyezni

Minden egyes ötletet le kell írni, tartalmától függetlenül.

Előbb érleljünk, aztán értékeljünk

A résztvevőknek kell egy kis szünet, mielőtt belekezdenek az értékelésbe, hogy kellőképpen el tudjanak távolodni.

A feladat eredménye egy közösen elfogadott dokumentum kell, hogy legyen, ami tartalmazza a mentorálási folyamat legfontosabb értékelési kritériumait. A mentorálási folyamat formális értékelése egy nagyon fontos, mégis sokszor figyelmen kívül hagyott része a mentorálásnak. Intenzíven hozzájárulhat a tanuláshoz és a személyes fejlődéshez, legyen szó a mentoráltról, vagy a mentorról, és megfelelő kereteket adhat a folyamat lezárásához, mivel lehetővé teszi, hogy az eredeti célokra és az eredményekre reflektáljanak.

Ha szükségesnek látja, emlékeztetheti a résztvevőket, hogy az úrlap létrehozásakor a következő területekre kell koncentrálniuk:

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

- reflektálás a keretekre/folyamatra
- általános tapasztalatok gyűjtése
- reflektálás a mentori folyamat előre mozdítóira/akadályaira
- a megtanult leckék pontos összegyűjtése és megfogalmazása
- javaslatok/fejlődés összegyűjtése

A szükséges idő és anyagok

HOSSZ: 25–30 perc az ötletek összeszedésére és további 30–40 perc az értékelésükre.
Anyagok: flipchart, táblafilc, ragasztószalag, hogy a flipchart-oldalakat a falra lehessen rögzíteni

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

A TANULÁS JAVASOLT MENETE:

Képzési egység	Feladatok	Tanulási eredmények (a feladatokból összegyűjtve)	Tanulási eredmények a készségkártyákról (Kulcsfontosságú kompetenciák)
I. Az előkészületek szakasza	<p>1. feladat: Értékek, karakterek és önismeret</p> <p>2. feladat Hasonlóságok</p> <p>3. feladat: A mentor tulajdonságai</p> <p>4. feladat: Hat gondolkodó kalap</p> <p>5. feladat: Kinézet, jellemzők és viselkedés</p>	<p>Képesség a hatékony mentornak szükséges személyes minőségek azonosítására</p> <p>Tisztességes magatartás</p> <p>Stratégiai perspektíva</p> <p>A funkcionális, technikai és szervezeti szakértelem fenntartása</p> <p>Kritikus gondolkodásmód</p> <p>Lélekjelenlét</p> <p>Figyelem, megértés és válaszadás</p> <p>Információ-keresés</p> <p>Ügyfél-szolgáltatás orientáció</p>	<p>Képesség a bizalmi kommunikációs légkör megteremtésére</p> <p>Aktív figyelem</p> <p>Képesség az elemző módon folytatott vitára</p> <p>Hatékony kérdezési készség</p> <p>A nonverbális kommunikáció kiaknázása</p>
II. Egyeztetés/szerződés	<p>6. feladat: Első a bizalom</p> <p>7. feladat: Konfliktus – Ön hogy látja?</p> <p>8. feladat: Figyelek</p> <p>9. feladat: A konfliktus megközelítései</p> <p>10. feladat: Erőtér elemzés</p> <p>11. feladat: Feladat a mentorálási célok úrlapjának létrehozása</p>	<p>Annak fontosságának elfogadása, hogy először bizalmat építsenek ki a mentoráltakkal</p> <p>Annak megértése, hogy mi járul hozzá és mi nem a bizalom kiépítéséhez.</p> <p>Képesség a mentorált igényein alapuló jó kapcsolat kialakítására és fenntartására.</p> <p>Képesség egyértelmű célok meghatározására és azok követésére.</p> <p>Képesség az útmutatás változó feltételekhez való igazítására.</p> <p>A résztvevők jobban veszik a konfliktusokat;</p>	<p>A mentorált megküzdésének támogatása során rendelkezésre állás és megértés tanúsítása</p> <p>A kapcsolódó ötletek megformálása írásban és szóbeli kommunikáció formájában, a helyzethez illő módon</p> <p>Képesség a mentorált igényein alapuló jó kapcsolat kialakítására és fenntartására.</p> <p>A saját viselkedés kezelése</p> <p>Empátia személyes bevonódás nélkül</p>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

		<p>A résztvevők tudatában lesznek a konfliktusok pozitív jellemzőinek is;</p> <p>A résztvevők megértik a konfliktusok lehetséges hasznát mind magukra, mind a csapatra nézve (megadhatja a kezdőlökést, ami gyakran jobb megoldáshoz, kreativitáshoz és együttműködéshez vezet).</p> <p>A résztvevők hatékony figyelési készségre tesznek szert;</p> <p>A résztvevők képesek lesznek megfelelő visszajelzéseket adni.</p> <p>A résztvevőknek lehetőségük nyílik arra, hogy tanuljanak a konfliktuskezelési megközelítésekről általánosságban, és külön a sajátjukról.</p> <p>Képesség a folyamat és az eredmények kereteinek meghatározására és kiértékelésére.</p> <p>Képesség egyértelmű célok meghatározására és azok követésére.</p> <p>Képesség az útmutatás változó feltételekhez való igazítására.</p>	
III. A mentorálás megvalósítása	<p>12. feladat X. eset</p> <p>13. feladat Nehéz helyzetek kezelése</p> <p>14. feladat: Reflektálás a viselkedésünkre</p>	<p>Jó kapcsolat kialakítása és fenntartása</p> <p>A folyamat és az eredmények értékelése</p> <p>Figyelmes hallgatás – nyitottan figyelni a másik ember mondanivalóját, érdeklődést/figyelmet</p>	<p>Átfogó nézőpont, valamint vállalkozói tapasztalat és tapasztalat a szélesebb (társadalmi, gazdasági) kontextusra vonatkozóan</p> <p>Képesség arra, hogy felismerje a mentorált szükségleteit/kihívásait</p>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

	<p>15. feladat Tanulási stílusok és etikai párbeszéd a mentorálásról</p>	<p>tanúsítani, bátorítani a másikat arra, hogy beszéljen, megállni azt, hogy a csend kitöltése érdekében közbeszóljunk Párbeszédből való kiszállás – egyértelműen lezárni a beszélgetést vagy a párbeszéd egy szakaszát, egyetértésben arra vonatkozóan, hogy milyen tetteknek kell következniük. Az ítélkezés nélküli figyelem gyakorlása Hatékonyabb információgyűjtés Különböző kérdések feltevése, hogy megértsük, hogy mi a valódi probléma Friss információkat vinni egy munkahelyi problémával kapcsolatban Kommunikációs készség, képesség a hatékony kérdésfeltevésre, interperszonális készségek, reflexiós készség, kreativitás, innovációs készség, konstruktív visszajelzések és önértékelés</p>	<p>A szituáció rugalmas kontextusba helyezése A tudás és tapasztalat átadásának képessége Konstruktív visszajelzések adása és fogadása A tanulás elősegítése A mentoráltak inspirálása és motiválása a tanulásra</p>
<p>IV. A mentorálási folyamat lezárása</p>	<p>16. feladat: Próba a mentoráláshoz 17. feladat: Mentorálás/egy eset megvalósítása 18. feladat: Az értékelés kritériumainak felállítása</p>	<p>Releváns kérdéseket feltenni Megfigyelni Reflektálni a mentor-mentorált kapcsolatra Mentori kommunikációs készség (verbális és non-verbális) Megfigyelési és elemzési készség Probléma-megoldási készség Visszajelzés adása</p>	<p>Képesség arra, hogy felismerje a mentorált szükségleteit/kihívásait Képesség a bizalmi kommunikációs légkör megteremtésére Aktív figyelem A kapcsolódó ötletek megformálása írásban és szóbeli kommunikáció</p>

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

		Képesség az önreflexióra a mentori teljesítmény tekintetében	formájában, a helyzethez illő módon Képesség a mentorált igényein alapuló jó kapcsolat kialakítására és fenntartására. A tanulás elősegítése A mentoráltak inspirálása és motiválása a tanulásra Képesség a folyamat és az eredmények kereteinek meghatározására és kiértékelésére.
--	--	--	---

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Erasmus+

Szakirodalmi hivatkozások

Cox, G. –Dufault C. –Hopkins, W. (1992): *50 Activities for Creativity and Problem Solving*. Amherst, MA: HRD Press

Gopee, N. (2015) *Mentoring and supervision in Healthcare*. SAGE publications.

Jaye, P. – Thomas, L. – Reedy, G. (2015) *The Diamond: a structure for simulation debrief. The clinical teacher*. Elérhető: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/tct.12300/full>

Lambert, J. –Myers, S. (1999): *50 Activities for Conflict Resolution. Group Learning and Self Development Exercises*. Amherst, MA: HRD Press

Passmore, J. (2006) *Excellence in Coaching – An Industry Guide*. London: Kogan Page.

Rummell, C. (2006). Effective communication in the mentor/mentee relationship cycle. In: Cannata, A. (ed.) *Ongoing training for mentors: 12 interactive sessions for U.S. Department of Education mentoring programs*. Folso CA: Mentoring Resource Center

Scannell, M.(2010): *The big book of conflict resolution games. Quick, Effective Activities to Improve Communication, Trust, and Collaboration*. New-York: McGraw-Hill

	Erasmus+	 TEMPUS KÖZALAPÍTVÁNY
<p>Ezt a projektet az Európai Bizottság támogatásával finanszírozták.</p> <p>Az, hogy az Európai Bizottság támogatta ennek a kiadványnak a létrejöttét nem jelenti, hogy jóváhagyja annak tartalmát is, ami a szerzők véleményét tükrözi, az Európai Bizottság az itt található információk semmilyen nemű felhasználásáért nem tehető felelőssé.</p>		

This project has been funded with support from the European Commission.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.