

TRaining for Unique Skills and Techniques for Mentoring
TRUST ME

Kompetencia-térkép és készségkártya

Budapesti Gazdasági Egyetem
Pénzügyi és Számviteli Kar
Vállalkozás és Emberi Erőforrások Intézet

Budapest, 2016

Kompetencia-térkép és készségkártya

Ez a dokumentum magába foglalja a legfontosabb kompetenciákat és készségeket, amelyekkel egy vállalati mentornak rendelkeznie kell szakmai feladatainak magas minőségű teljesítéséhez. A kompetenciát itt úgy határozzuk meg, mint következetes, megfigyelhető és mérhető képességet egy megtervezett feladat vagy a feladat egy elemének elvégzésére (Ackley és Gall 1992). Mivel a „mentorálási tevékenység” és az ahhoz tartozó szakmai tartalom meghatározása a különböző országok szellemi örökségének és intézményi kontextusának függvényében eltérő lehet, a kompetencia-térkép és készségkártya azokat az első kézből származó tapasztalatokat tartalmazza, amelyeket a TRUST ME projekt résztvevő országaiban (például Finnország, Magyarország, Franciaország és Románia), a gyakorlati megvalósítás során gyűjtöttek. A különböző gyakorlatok és megközelítések közötti következetesség, valamint az átfogó érvényesség érdekében a jelen dokumentum egyben mérlegeli a vonatkozó nemzetközi szakirodalom legfontosabb megállapításait is. Ezek szerint a készségkártya öt fontos kompetencia-területet határoz meg, empirikus kutatási eredmények alapján biztosítva az általános kompetenciák egy kísérleti listáját, valamint a vonatkozó ismeretek és készségek részletes, elemző magyarázatát.

1. Éntudatosság és viselkedéstudatosság (mások megértése)

A mentoroknak magas szintű éntudatossággal kell rendelkezniük, hogy felismerhessék és kezelhessék saját viselkedésüket a segítő kapcsolaton belül, és hogy megfelelő módon alkalmazhassák az empátiát. A mentornak ezenfelül meglehetősen alapos tudással kell rendelkeznie az egyének, valamint az embercsoportok közötti viselkedésmintákról. Ennek a tudásnak a rengeteg gyakorlati haszna közül csak az egyik a különféle magatartások vagy tevékenységek következményeinek megjósolása. A mentornak tehát kulcsfontosságú kompetenciája, hogy a megfelelő kérdéseket tegye fel a megfelelő időben (Clutterbuck 2005:4).

Tapasztalataink szerint a mentorok két alapvető elv mentén kerülnek kiválasztásra: személyes értékek és magas motivációs szint. A legfontosabb értékek a következők: **korrektség, méltányosság, tisztesség, magabiztosság és felelősségtudat** az ügyfél és a mentorálási folyamat irányában egyaránt. A mentornak **tisztában kell lennie a mentorálási folyamat korlátaival**, és nem vállalhat többet, mint amennyit reálisan teljesíteni lehet, azonban szükség szerint nagyobb mértékben is rendelkezésre kell állnia. Hangsúlyt kell fektetni az olyan etikai kompetenciák fontosságára is, mint a **diszkréció** és az **kitartás**. Az **önzetlen viselkedés** és az őszinte **segítő szándék**, mint például a hajlandóság, hogy szakértelmét megossza más vállalkozókkal is, szintén kifejezett fontossággal bír a sikeres mentorálásban.

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmények	Fejlesztési eszközök és technikák
1: Éntudatosság és viselkedéstudatosság (mások megértése)			Személyes készségek	
Saját viselkedés kezelése, az empátia megfelelő használata A tanács és a tettek közötti ellentmondás felismerése A saját viselkedés és motiváció elemzése A saját érték- és hitrendszer tudatosítása	Hajlandóság/vágy a segítségnyújtásra A saját viselkedés kezelése Empátia személyes bevonódás nélkül Az objektivitás fenntartása Nyitottság Kitartás Etikus üzleti viselkedés	Válaszkészség és személyes bevonódás nélküli empátia Elszámoltathatóság/felelősségtudatosság – felelősségvállalás saját magáért és a folyamatért Önismeret (személyiség, motivációk, értékek) – képesség az eltérő személyiségű emberek megértésére; képesség a különböző személyiségű emberekkel való együttműködésre, motivációik és értékeik megértésére; képesség arra, hogy mindezt saját személyiségére, motivációira és értékrendszerére vonatkoztassa Viselkedésszabályozás – a saját viselkedés kezelése, a saját erősségek és gyengék felismerése, képesség a társadalmilag elfogadott módon való viselkedésre Érzelemszabályozás – képesség a saját viselkedés elemzésére és megértésére, képesség a személyes és az üzleti kapcsolatok elkülönítésére, képesség a konstruktív részvételre Képesség a saját viselkedés, motivációk és gyakorlat kritikus megfontolására Képesség az etikai problémák kezelésére	Képesség a különböző személyiségtípusok azonosítására és kezelésére a különböző személyes és üzleti helyzetekben A különféle személyiségtípusok ismerete Az üzleti világ etika alapelveinek ismerete	Elméleti tudás: e-tanulás Gyakorlati tudás: Szerepjáték Szimulációk Kérdőívek Interjúk (Ön)értékelés T-csoport módszer

2. Üzleti/szakmai érzék és arányérzék

Az érzék az egyén számos különféle tapasztalatán alapuló és ezekre reflektáló, ösztönös tudás. Utalhat ezenkívül egy speciális, kontextuális tudásra is. Elképzelhető, hogy a mentoráltak nagyon tág fogalmi keretek között van szüksége erre a tudásra (például a bevált üzleti gyakorlat áttekintésében), de lehet egészen konkrét igény is (hogyan lehet jobban kihasználni a számítógép által biztosított előnyöket). Az érzék lehet műszaki, stratégiai, politikai vagy rendszerszintű. Az érzék kapcsolja össze a tapasztalatot és az arra való képességet, hogy a tapasztalat felhasználásával egy másik embernek hatékonyan útmutatást nyújtsunk. Az arányérzék az érme másik oldala – a képesség arra, hogy tegyünk egy lépést hátrafelé, eltávolodva a részletektől, és így azonosíthassuk azt, hogy mi az igazán fontos, kapcsolatot találva a látszólag különálló kérdések között (Clutterbuck 2005:5).

Amikor olyan mentorálási helyzetet lép fel, amelyben a mentoráltak újonnan lépnek a piacra, semmi vagy viszonylag kis vállalkozói tapasztalattal, az általuk a mentortól elvárt legfontosabb szakmai készségek azok a kompetenciák, amelyek a vállalkozásépítéssel kapcsolatosak. Következésképpen a mentoroknak legalább az egyik területen kell tapasztaltnak és hitelesnek lenniük a következők közül: **marketing, értékesítés, márkaépítés, stratégia kialakítása, pénzügyi terv készítése és tőkebevonás.**

A szakmai érzék egy másik fontos jellemzője az, hogy **átfogó nézőpontot** képviseljünk. Egy hiteles mentor képes átlátni egy sikeres üzleti folyamat minden fontos vonatkozását. Tipikus, hogy a mentorált intenzíven koncentrál a technikai kérdésekre, anélkül, hogy más, üzleti vonatkozásokat mérlegelne, habár még a legjobb ötletek sem hoznak profitot, ha nem vesszük figyelembe a fogyasztók igényeit. A mentornak képesnek kell lennie arra, hogy segítse a mentoráltat integrált rendszerként együtt kezelni a szakmai és üzleti (menedzsment, piac, pénzügy stb.) kérdéseket, nem pedig pusztán az egyes problémák megoldására koncentrálni.

A mentornak ezenkívül **szakértőnek** is kell lennie egy bizonyos területen. Két tipikusan problémás terület van, ahol mentorálási szolgáltatást szoktak nyújtani: **értékesítés/marketing** és szervezetfejlesztés, külön hangsúllyal a **stratégiai tervezésen és menedzsmenten**. A mentoroknak tapasztaltnak kell lenniük ezeken a területeken.

A mentoroknak szakértelemmel kell rendelkezniük, valamint **üzleti és vállalkozói tapasztalattal**. Jó érzékkel kell kezelniük a problémamegoldásokat, fejlesztési kihívásokat és a változásokat. Mivel a mentortált vállalatok leggyakoribb problémái a felvásárlás, üzleti terjeszkedés és a döntéshozatallal kapcsolatos bizonytalanságok, a mentorok szakértelmének ezeket a területeket kell lefednie a különböző üzleti készségeik mellett, mint például **értékesítés, marketing, menedzsment, pénzügy vagy stratégiai tervezés.**

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmények	Fejlesztési eszközök és technikák
2: Üzleti/szakmai érzék és arányérzék			Szakmai készségek	
Ösztönös tudás – számos különféle tapasztalaton alapszik, és ezekre reflektál Útmutatás a mentoráltak számára, hogy hogyan alkalmazhatják hatékonyan tapasztalataikat A szituáció szélesebb (társadalmi, üzleti) kontextusba és perspektívába helyezése	Üzleti és/vagy vállalkozói tapasztalat Az üzleti világ általános ismerete, külső nézőpontokkal kiegészülve Átfogó nézőpont, valamint vállalkozói tapasztalat és tapasztalat a szélesebb (társadalmi, gazdasági) kontextusra vonatkozóan Képesség arra, hogy felismerje a mentorált szükségleteit/kihívásait A szituáció rugalmas kontextusba helyezése A tudás és tapasztalat átadásának képessége Speciális kontextuális tudás / speciális szaktudás	Stratégiai gondolkodásmód, üzletfejlesztés Speciális kontextuális tudás: marketing, értékesítés, márkáépítés, menedzsment, stratégia tervezés, stratégia kialakítása, pénzügyi terv készítése és tőkebevonás, szervezetfejlesztés Kérdésfeltevés, a figyelmes hallgatás képessége, nyitottság, rugalmasság	Speciális kontextuális tudás: marketing, értékesítés, márkáépítés, menedzsment, stratégia tervezés, stratégia kialakítása, pénzügyi terv készítése és tőkebevonás, szervezetfejlesztés Képesség a rendszerszemléletű gondolkodásra, az elméleti tudás és a gyakorlati tapasztalat összekapcsolására Készen lenni alkalmazni a már említett elmélet-tudás-gyakorlat együtttest új módokon, kreatívan gondolkodva, a döntéshozói folyamatot támogatva Képesnek lenni arra, hogy hozzásegítsük a mentoráltat szükségletei felismeréséhez Képesség az üzletfejlesztés támogatására.	Szimulációk és esettanulmányok, szerepjátékok, felülről lefelé, alulról felfelé, vízszintes-függőleges, belülről kifelé és kívülről befelé haladó megközelítések CESIM és egyéb esettanulmányok, különféle folyamatokkal és változásokkal, amelyekhez elérhetőek javasolt tananyagok és olvasmányok Témák az e-tanuláshoz: 1. Piaci feltételek és kereslet 2. Termelés és költség 3. Beruházás 4. Kutatás-fejlesztés 5. Marketing 6. Logisztika 7. Pénzügy és költségvetés 8. Értéklánc menedzsment és stratégia 9. A tanulmányi elemekhez kapcsolódó emberi erőforrások 10. Üzleti etikai megfontolások 11. Mentorálási folyamat 12. Változás/változáskezelés

3. Kommunikáció és elméleti modell felépítése

A kommunikáció nem egyetlen készség, sokkal inkább több készség kombinációja. Ezek közé tartozik a figyelmes hallgatás, befogadóként való megfigyelés, párhuzamos feldolgozás (elemzése annak, amit a másik mondott, ezek megfontolása, válaszok előkészítése), felvázolás (a szavak és azok „érzelmi csomagolásának” összeválogatása a helyzethez és a mentorálthoz illő módon), valamint a párbeszéd lezárása (Clutterbuck 2005).

A résztvevő országokban folytatott terepmunka során gyűjtött tapasztalatokra alapozva a mentoroknak rendelkezniük kell bizonyos **társas kompetenciákkal** is, amely azt jelenti, hogy képesnek kell lenniük **pozitív és bizalmi viszonyt kialakítására és fenntartására** a mentoráltakkal. A társas kompetenciák közé sorolható számos hajlam, attitűd és viselkedés. Ez azt is jelenti, hogy a mentoroknak nyitottnak kell lenniük arra, hogy **megértsék** a kulturálisan többé-kevésbé hasonló emberek közötti **emberi kapcsolatok alapvető lényegét**, és hogy ugyanígy megértsék ezeknek a kapcsolatoknak a dinamikáját is. A mentoroknak képesnek kell lenniük **pozitív és támogató társas kapcsolatok létrehozására** a mentoráltakkal, hogy **ösztönözzék az együttműködést** a különböző felek között, valamint hogy biztosíthassák a mentorálás hosszan tartó hatását és magas szinten tartását.

Ezenfelül a mentornak képesnek kell lennie **útmutatást nyújtani** ügyfelének olyan esetekben is, amikor az ügyfélnek egyértelmű problémája van, és olyan esetekben is, amikor a problémát azonosítani kell. A sikeres útmutatáshoz szükséges az a képesség, hogy **létrehozza a közös nyelvet** az ügyféllel és a képesség, hogy **meggyőzze** őt. **Az érzelmi intelligencia, a magabiztos kommunikáció, a nyitottság, és a mindenki számára előnyös attitűd** ebben egyaránt döntő szerepet játszik.

A mentoroknak késznek kell lenniük a **bátorításra**, és pártatlan, **kritikus visszajelzést** kell **adniuk** a mentoráltaknak. Fel kell hívnunk a figyelmet arra is, hogy a magyar helyzettel ellentétben, ahol a közeli társas kapcsolat kialakulása kívánatos eredmény, Finnországban a mentoroknak **távolságot kell tartaniuk**, és a mentor-mentorált kapcsolat nem lehet túlságosan baráti.

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmény	Fejlesztési eszközök és technikák
3: Kommunikáció és elméleti modell felépítése			Személyes készségek	
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 Befogadóként való megfigyelés – nyitottnak lenni a vizuális és egyéb nonverbális jelekre, felfigyelni a ki nem mondott információkra Párhuzamos feldolgozás – elemzése annak, amit a másik mondott, ezek megfontolása, válaszok előkészítése Felvázolás – a szavak és azok „érzelmi csomagolásának” összeválogatása a helyzethez és a befogadóhoz illő módon	Képesség a bizalmi kommunikációs légkör megteremtésére Aktív figyelem A kapcsolódó ötletek megformálása írásban és szóbeli kommunikáció formájában, a helyzethez illő módon Képesség az elemző módon folytatott vitára Hatékony kérdezői készség A nonverbális kommunikáció kiaknázása A mentorált megküzdésének támogatása során rendelkezésre állás és megértés tanúsítása	Magabiztos kommunikáció Visszajelzések adása és fogadása Üzleti szókincs Megfelelő személyes és szakmai hitelességgel való fellépés A testbeszéd és egyéb metakommunikációs formák megértése Képesség a részletekre figyelő és az áttekinthető gondolkodásra Érzések és szükségletek megértése	Kommunikációs modellek A kérdésfeltevési módszerek ismerete és alkalmazása Visszajelzések adása és fogadása A testbeszéd/metakommunikáció helyes és tudatos alkalmazása Erőszakmentes kommunikáció	Elméleti tudás: e-tanulás Gyakorlati feladatok: Szabad beszélgetés Szerepjáték Kérdőívek (Ön)értékelés T-csoport módszer

Tükörként való megfigyelés – nyitottnak lenni a vizuális és egyéb nonverbális jelekre Párbeszédből való kiszállás – egyértelműen lezárni a beszélgetést vagy a párbeszéd egy szakaszát, egyetértésben arra vonatkozóan, hogy milyen tetteknek kell következniük.				
--	--	--	--	--

4. Elkötelezettség a saját maga folyamatos képzése és mások tanulásának segítése iránt

A mentorok az önálló tanulás példaképévé válnak. Megragadják az alkalmat, hogy kísérletezzenek, és részt vegyenek új tapasztalatok szerzésében. Ugyanakkor a hatékony mentorok számára fontos, hogy másokon keresztül valósítsanak meg célokat, és hozzásegítsenek másokat hogy felismerjék és megvalósítsák a bennük rejlő lehetőségeket (Clutterbuck 2005:5).

Azokban az esetekben, ahol a mentor fő feladata az, hogy segítsen az újonnan indult vállalkozásoknak megvalósítani üzleti ötleteiket, és támogassa megjelenésüket az új piacon való megjelenésben vagy piaci részesedésük növelésében, meg kell tanítani őket, hogyan vezessék vállalkozásukat és húzzanak pénzügyi hasznot az eredeti elképzelésükből. Ehhez nem csak az átfogó perspektíva, de a **gyakorlatorientált gondolkodás** is fontos előfeltétele a sikernek. A mentoroknak képesnek kell lenniük **irányt mutatni** a mentoráltaknak, hogy gyakorlati megoldásokat találhassanak problémáikra, **reális alternatívákat határozhassanak meg**, és racionálisan választhassanak azok közül. Ez a folyamat magában foglalja a lehetséges eredmények egész skálájának kialakulását és az azokhoz vezető lépések meghatározását is. A mentor a folyamatért felelős, nem pedig az eredményért. Éppen ezért a mentornak rendelkeznie kell elegendő mennyiségű és releváns **technikával és módszerrel a forgatókönyv-építéshez és a projektvezetéshez**. A forgatókönyv felvázolása segít a mentorálási folyamat előzetesen meghatározott céljainak megvalósításában, és egyaránt szolgálhat modellként is a jövőbeli problémák megoldásához. A mentor **példaképként**, nagyon is valós szinten van jelen, és azzal, hogy hajlandó megosztani tudását, közvetlenül hozzájárul ahhoz, hogy a mentorált képességei gazdagodjanak, illetve **elősegíti a tanulási kultúrát**. A mentor **önzetlen viselkedésre** vonatkozó személyes értékei döntő szerepet játszanak a tudásátadásnak ebben a formájában.

A mentor példaképként jelenik meg, és felelősséget vállal a mentorálási folyamat eredményeiért. Képesnek kell lennie arra, hogy **elkerülje a nem reális elvárásokat** és hogy **meggyőzze** azokat az ügyfeleket, akik nem értik a mentorálási folyamat tényleges szükségességét. Ehhez szükséges a hajlandóság **az ügyfél szükségleteinek megvalósítására**, és hogy folyamatosan **készen álljon a tanulásra**. Elengedhetetlen, hogy **tájékozott legyen és naprakész információkkal rendelkezzen** az üzleti környezetről, vagyis folyamatosan olvasson újságcikkeket és keresse az információkat. Az **elemző gondolkodás** szintén fontos követelmény.

Vannak azonban olyan esetek is, ahol a mentor **nem nyújt kifejezett útmutatást**, és nem avatkozik bele közvetlenül az üzleti tevékenységbe. Arra szorítkozik, hogy segíti és támogatja a vállalkozásokat abban, hogy az **üzleti terv fejlesztésének** legfontosabb vonatkozásait (például piackutatások, befektetések, munkaerő-felvétel vagy kommunikációval kapcsolatos témák) helyezték előtérbe. Ennek részét képezheti az **új menedzsment eszközök alkalmazásának megtanítása** is. A mentornak **pragmatikus gondolkodásmódot és célorientált megközelítést** kell képviselnie a problémamegoldás

terén. **Tisztelnie kell a tanulást és a szakmai fejlődést**, és vágyania kell arra, hogy új ötleteket és elméleteket próbálhasson ki (például **újító szellem**). A mentoroknak **tiszteletben kell tartaniuk és meg kell érteniük**, hogy mindenkinek megvan a saját **tanulási tempója és stílusa**, és képesnek kell lenniük arra, hogy támogassák a mentoráltakat ezen a személyiségfejlődési úton. Képesnek kell lenniük arra is, hogy a vállalkozás terén **új perspektívákat kínáljanak, és ösztönözzék** a mentoráltakat.

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmények	Fejlesztési eszközök és technikák
4. Elkötelezettség a saját maga folyamatos képzése és mások segítése iránt			Személyes készségek	
Példaképként szolgálni az önálló tanulás terén Naprakész szakmai tudás fenntartása Viselkedési visszajelzések kérése és alkalmazása A mentorálási kapcsolat kölcsönös tanulási lehetőségként való értelmezése A tanulási szükségletek megfogalmazása a mentorált számára Visszajelzések adása és fogadása Eredményorientáltság Mások motiválása Az erősségek és a gyengék elemzése	Képesség az önfejlesztésre a mentori szerep tekintetében Hajlandóság és készenállás a tanulásra (képességek kialakítása céljából) Hajlandóság és képesség az önálló tanulás terén szerzett tapasztalatok megosztására Pragmatikus gondolkodásmód A mentorálási kapcsolat kölcsönös tanulási lehetőségként való értelmezése (és a tanulási folyamaton keresztüli fejlesztése)	Naprakész szakmai tudás fenntartása (eszközök; információkhoz/forrásokhoz való hozzáférés; tapasztalatcsere és hálózatépítés; források keresése; a tanulás tanulása...) Pedagógiai készségek (a releváns gyakorlatok/példák azonosítása; képesség azok formába öntésére és kifejezésére a tapasztalatok/esetek megosztásán keresztül; a különféle tanulási stílusok megértése) Kommunikációs és kifejezési készségek Önállóság/kezdeményszerűség (saját maga és mások irányában, a strukturált tanulási folyamaton kívül)	A különféle tanulási stílusok azonosítása, az elméleti háttér (elmélet) ismerete A mentorálással kapcsolatos elméleti tudás (a mentorálás különböző fajtái, a mentorálási folyamat életciklusa) Képesség konstruktív visszajelzések adására és fogadására Képesség a célok, célkitűzések és irányok azonosítására és megfogalmazására Képesség a mentoráltat ösztönző, motiváló készségek bemutatására A kreativitást elősegítő módszerek ismeretének szemléltetése	Elméleti tudás: e-tanulás Gyakorlati feladatok: Szabad beszélgetés Szerepjáték Kérdőívek (Ön)értékelés T-csoport módszer

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmények	Fejlesztési eszközök és technikák
4. Elkötelezettség a saját maga folyamatos képzése és mások segítése iránt			Személyes készségek	
Hajlandóság az ügyfél szükségleteinek megvalósítására és készenállás a tanulásra; a mentorálási kapcsolat kölcsönös tanulási lehetőségként való értelmezése Naprakész szakmai tudás fenntartása, az üzleti környezettel kapcsolatos tájékozottság és naprakész ismeretek A vállalkozással kapcsolatos új perspektívák felmutatása Új menedzsment eszközök és technikák használatának megtanítása (például forgatókönyv-készítés és projektvezetés) Útmutatás nyújtása, segítségadás az erősségek és gyengék elemzésében, tesztelés a valóságban	Konstruktív visszajelzések adása és fogadása A tanulás elősegítése A mentoráltak inspirálása és motiválása a tanulásra	A fentebb felsorolt összes előfeltételként szolgáló készség fejlesztése és bővítése Pozitív visszajelzésekre épülő környezetben való tanulás/munka, tanulás a konstruktív szembesítésekben Viselkedési visszajelzések kérése és alkalmazása Multikulturális kontextus/személyes élmény Képesség a globális/átfogó nézőpont kialakítására a tanulás/mentorálási tevékenység kontextusában A részvételen alapuló kultúra és gyakorlat kialakítása Szokratikus módszer Útmutatás nyújtása, segítségadás az erősségek és gyengék elemzésében, tesztelés a valóságban A mentorált támogatása a tanulási célok azonosításában Képesség a tanulási eredmények értékelésére (ideértve a módszereket és eszközöket: a tanítást és értékelést)		

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmények	Fejlesztési eszközök és technikák
4. Elkötelezettség a saját maga folyamatos képzése és mások segítése iránt			Személyes készségek	
Az ötletek/alternatívák, újítások létrejöttének, a kreativitás kibontakozásának elősegítése Pragmatikus gondolkodásmód és célorientált megközelítés A mentoráltak inspirálása és motiválása		A felnőttképzés terén szerzett ismeretek és tapasztalatok Új menedzsment eszközök és technikák alkalmazásának megtanítása (például forgatókönyv-készítés és projektvezetés) Készségfejlesztés az ötletek/alternatívák, újítások létrehozásának, a kreativitás kibontakozásának elősegítése érdekében Az emberi motivációk és mozgatórugók megértése Lelkesedés és lendület átadása		

5. Kapcsolatkezelés és a célok pontosítása

A célok pontosítása fontos, mivel a mentornak képesnek kell lennie arra, hogy segítse a mentoráltat annak kiválasztásában, hogy mit akar elérni és miért. A célok pontosítása láthatólag különféle készségek keveréke, ideértve a rendszerszemléletű elemzést és a döntéshozatali készséget is (Clutterbuck 2005:5).

Különös fontossággal bír a mentornak az a képessége, hogy egyértelmű célokat tűzzenek ki, és irányítsák az azok eléréséhez szükséges folyamatot (**projektvezetési készségek**), mint ahogy fontos a tervezési és vezetési feladatokban való jártasság is. A mentornak rendelkeznie kell szervezési készséggel, hogy képes legyen megfelelően levezetni a mentorálási folyamatot, hogy feltételeket szabjon, és hatékonyan gazdálkodjon a forrásokkal (idő, pénzügyi erőforrások). A szakértelem a következő kompetenciákat foglalja magába:

- **tervezés:** a teljesítménymutatók és a stratégiai célok azonosítása
- **szervezés:** találkozók szervezése, feladatok kiosztása, prioritások meghatározása
- **vezetés:** az alkalmazottakkal folytatott párbeszéd megtervezése, az alkalmazottak motiválása, kommunikáció
- **ellenőrzés:** értékelési eszközök tulajdonlása

A mentor képes a mentorálttal együtt a **célkitűzések meghatározására**, a kijelölt feladatok **pontosítására**, **visszajelzés adására** és a felmerülő konkrét kérdések **megbeszélésére**.

A mentor és a mentorált közötti kapcsolat hivatalos meghatározása során nyilvánvalóan **meg kell beszélni és rögzíteni kell** a mentorálási **igényeket** és a mentorálási folyamat **célját** egy **útmutatási terv** formájában. A kezdetekkor a feleknek **meg kell egyezniük** a szerepekről, a célkitűzésekről és a rendszeres találkozókról. A mentorálási folyamat lezárása szintén meghatározott formát követ. Úgy kell véget érnie, hogy lefolytatnak egy **értékelést** arról, hogy mit sikerült megtanulni az eredeti célokkal kapcsolatban, **értékelni kell** az útmutatás sikerességét, és **megegyezésre** kell jutni, hogy immár önállóan merre kell továbbhaladni.

TRUST ME kompetenciák	Kiválasztott KULCSFONTOSÁGÚ kompetenciák	A kompetenciákhoz kapcsolódó készségek és tudás	Tanulási eredmények	Fejlesztési eszközök és technikák
5. Kapcsolatkezelés és a célok pontosítása			Személyes készségek	
Jó kapcsolat kialakítása és fenntartása Találkozók időpontjának kijelölése, és az ehhez való ragaszkodás A kapcsolat külső nézőpontból való rendszeres áttekintése Segítségnyújtás az egyértelmű és kihívást jelentő célok és határok meghatározásában és megvalósításában Gyakorlatorientált gondolkodás Konfliktuskezelés Cselekvéstervezés és annak tesztelése a valóságban A folyamat és az eredmények értékelése További feladatkijelölés és útmutatás	Képesség a mentorált igényein alapuló jó kapcsolat kialakítására és fenntartására Képesség a folyamat és az eredmények kereteinek meghatározására és kiértékelésére Képesség egyértelmű célok meghatározására és azok követésére Képesség a gyakorlatorientált közös önreflexió lefolytatására Képesség az útmutatás változó feltételekhez való igazítására	Aktív kérdésfeltevés és figyelem, önértékelés a saját készségek tekintetében, kognitív készségek, a helyzet felvázolásának képessége, kommunikációs készségek, képesség a bizalom kialakítására, hajlandóság Projekt- és folyamatalapú gondolkodás, elemzési készség, értékelési eszközök és a téma ismerete, kommunikációs készségek Kognitív készségek, támogatói és motiváló készségek (vagy tehetség??) Projekt- és folyamatalapú gondolkodás, kommunikációs készségek, átfogó nézőpont, vállalkozási tapasztalat szélesebb kontextusba helyezve, képzelőerő Vezetői készségek, pozitív visszajelzések adása és fogadása, kommunikációs készségek Rugalmasság, nyitottság, átfogó nézőpont alkotása, képzelőerő	Képesség a konfliktusok felismerésére és kezelésére Képesség az ellenállás fajtáinak felismerésére és kezelésére Képesség a támogató magatartás kifejezésére a mentorált irányában (motiváció, inspiráció, támogatás stb.)	Elméleti tudás: e-tanulás Gyakorlati feladatok: Szabad beszélgetés Szerepjáték Kérdőívek (Ön)értékelés T-csoport módszer

Hivatkozások:

Ackley, B. – Gall, MD. (1992) *Skills, strategies and outcomes of successful mentor teachers*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (San Francisco, CA, April 20-24.)

Clutterbuck, D. (2005) Establishing and maintaining mentoring relationships: an overview of mentor and mentee competencies. *SA Journal of Human Resource Management*, 3 (3), pp. 2-9.

