

## A mentori gyakorlat elmélete

*Bencsik Andrea – Juhász Tímea*

*Az utóbbi 30 esztendőben a mentorálás, és annak folyamata széles kutatási területet kínált a menedzsment tudomány iránt érdeklődők számára. Habár hazánkban még nem annyira elterjedt gyakorlatnak számít sem a verseny, sem pedig a közszféra területén, hogy kidolgozott mentori programmal működjenek a szervezetek, ám a szakirodalom azt mutatja, hogy a világ számos országában széleskörű megoldásokat találhatunk.*

*Tanulmányunkban röviden áttekintjük a mentorálás elméletét, alapvetően az angolszász szakirodalom alapján, majd bemutatjuk, hogy elsősorban a felsőoktatásban, milyen mentori gyakorlatok léteznek a nagyvilágban és hazánkban*

*Kulcsszavak: mentor, mentorált, mentorálás, metorálási típusok*

### 1. Bevezetés

A mentorálás gyakorlata hosszú múltra tekint vissza. Az első írásos emlékek a mentorokról és mentoráltakról már több ezer évesek. Maga a szó Homérosz Odüsszeájából eredeztethető, amikor is Odüsszeusz a trójai háborúba indulva, gyermekét Telemakhoszt barátjának, Mentornak a pártfogására bízta.

Moberg és Velasquez 2004-es tanulmányában szintén Homérosz történetére utal, mint a mentorálás elméleti felfogásnak egyik kiindulópontjára. Szerintük a történet a mentor három fő szerepét jeleníti meg. Egyrészt a mentor egy oktató, tanító, aki a legfontosabb ismereteket adja át, így az antik Görögországban a retorikát, a logikát, a történelmet, a matematikát. Másodsorban a mentor a mentoráltakat bölcsesetre tanítja. Harmadrészt a mentorálás folyamata számos gondoskodást kifejező elemet hordoz, így a szerzőpáros hivatkozik rá, hogy Odüsszeusz elvárta Mentortól, hogy a fiával szülő-gyermek viszonyban legyen. A szerzőpáros úgy véli, hogy az ókoriak szerint a mentorok a mentoráltjaiknak tudást, bölcsesetet adtak és a személyiség fejlődésüket támogatták.

Az idők folyamán számos híres mentor és mentoráltjáról tudunk a történelem, a tudomány és a művészetek területén: így például Szokratész és Platon, Nagy Sándor és Arisztotelész, Leonardo és Verocchio, Haydn és Beethoven, Freud és Jung, csak néhány a legismertebbek közül.

Tanulmányunkban azonban nem a múlttal, hanem a jelennel foglalkozunk, és írásunkban a mentorálás folyamatának mai gyakorlatát, felfogásait, a modern mentor és mentorált szerepeket ismertetjük. Az elméleti áttekintésen túl gyakorlati példaként bemutatjuk a felsőoktatásban előforduló gyakorlatot.

## 2. A mentorálás elméleti megközelítése

Mint előzőleg említettük a mentorálás az elmúlt 30 évben került a menedzsment vizsgálatok fókuszába. Ez idő alatt számos definíció született a tekintetben, hogy mit is jelent a mentorálás és annak folyamata.

Kram 1985-ös, klasszikusnak tekinthető munkájában a mentorlását olyan tevékenységek készletének tekintette, amelybe beletartozik a tanítás, a pártfogás, a támogatás, és amelyeket egy magas szintű vezető nyújt a mentoráltjai számára. Kram úgy vélte, hogy a mentor alapvetően kétfajta segítséget tud mentoráltjának adni. Az egyik a karrierjében, a másik a pszichoszociális fejlődésében. A karrier típusú pártfogásba a coachingtól kezdve, a személyiség kibontakoztatásán át, egészen a megvédésig sok minden beletartozik. A pszichoszociális támogatás során a mentor, mint egy barát, egy szerepminta léphet fel és jelenik meg a mentorált segítségével.

Russel és Adams (1997) a mentorálást úgy definiálta, mint egy, az erős személyek között lezajló cserét, amely folyamat egy szenior, tapasztalt kolléga és egy junior munkatárs között megy végbe. A tevékenység során a mentor támogatást nyújt, vezeti a mentorált karrier terveit és a személyiség fejlődését.

Ehigie et al. (2011) szerint a mentorálás egy informális kapcsolat, amely elsődleges kimenete a mentorált fejlődése. Ám a mentorálás alapvető célja a nevelés. A szerzőhármas ugyanakkor kiemeli, hogy ez a folyamat a szervezet számos jellemzőjére hat, így többek között például a vezetésre, a szervezeti kultúrára, a munka teljesítményre.

Bell (2002) szerint a mentor egy tanító, egy vezető, akinek segítségével a mentorált képességeit és tudását minél szélesebben kiterjesztheti és fejlesztheti.

Arogundade 2011 in Mcshane és Van Glinow 2000 hivatkozik rá úgy tekint a mentorálásra, mint egy tanulási folyamatra, amely során a szervezeti élet szokásait tanulja meg a mentorált a mentorjától. A mentor egy, a szervezetben dolgozó befolyásos és tapasztalt ember, aki személyes tanácsokkal látja el a mentoráltat a karrierjében, olyan munkákat biztosít számára, amelyek a mentorált fejlődését elősegítik, illetve lehetőséget teremt arra, hogy minél több, a szervezetben tapasztalt szakembert megismerjen a mentorált.

Magának a mentorálás folyamatának Kram 1985 in Arogundade 2011 hivatkozik rá 4 szakaszát azonosította. Az első fázis a bevezetés, amely 12 hónapig is eltart. Ez az időszak az egymás megismerésének ideje, amely egyrészt jelenti a pártfogolt részéről, hogy azonosítsa azokat a szenior menedzseri kompetenciákat, amik számára támogatást adhatnak, illetve iránymutatók lehetnek. Másrészt, a mentor is feltérképezi a mentorált képességet és megvizsgálja a tanítási lehetőségeket és területeket. A második fázis a gyakorlás szakasza, ami 2-től akár 5 évig is elhúzódhat. Ez időszak alatt a mentor támogatja, segíti, kihívásokkal teli feladatokkal látja el mentoráltját, aki így új értékekkel, benyomásokkal, munkatílussal ismerkedik meg és gazdagodik. A 3. szakaszban, amely a szeparáció elnevezést kapta, a mentorált megtapasztalja az önállóságot és a függetlenséget, ez egyfajta leválás a mentortól, amely gyakran a mentorált részére szorongással jár. Végezetül pedig az újraértelmezés fázisában a mentorálás átalakul egyfajta barátsággá, amelyben a szenior menedzser továbbra is támogatja a „tanítványát” és büszke mentoráltjára, aki hálás a közös munkáért a mentornak, de ugyanakkor nem válhat a mentornak akár az asszisztensévé, akár az alárendeltjévé.

Ha szervezeti keretek között vizsgáljuk a mentorálás folyamatát a szakirodalom a klasszikus mentorálás több formáját különíti el, így a formálist és az informálist:

A formális mentorálás során a szervezetek által támogatott és irányított programról beszélhetünk, amelyben egy szenior vezető, és egy kevésbé tapasztalt szervezeti munkatárs működik együtt, a mentorált fejlődése céljából.

Az informális mentorálás nem a szervezetek által szervezett, hanem egy spontán, önkéntes formája a mentorálásnak, amely során például egy tapasztalt vezető „magához vesz” egy mentoráltat, akit nemcsak tanít, de karrier tanácsokat is ad neki, avagy személyesen segíti a szervezeten belüli boldogulását. (Haynes–Ghosh 2008, Arogundade 2011).

Azonban napjainkban az elmúlt 10 évben megjelent a mentorálásnak több új formája is. Az egyik ilyen, amikor nem az idős, tapasztalt menedzserek okítanak, hanem pont ellenkezőleg, a fiatal alkalmazottak lépnek fel mentorként, hogy az idősebb kollegákkal megértessék például az új technológiákat (Harvey et al. 2009). Az úgynevezett fordított, vagy ellentétes mentorálást alapvetően a globalizáció, a rohamos technológiai fejlődés, a piaci igényekre történő gyors válaszok és döntések meghozatalának szükségessége hívta életre. Harvey et al. (2009) utalnak rá, hogy a főiskoláról, az egyetemről kikerülő diákok, magas szinten ismerik és tudják használni például az internetet, a számítógépet, és az egyéb web alapú technológiákat, és nagyon lelkesek a tekintetben, hogy ezt a szakértelmet másokkal is megosszák. A szerzőnégyes azonban felteszi a kérdést, hogy miképpen lehet ösztönözni a szenior menedzsereket arra, hogy elfogadják a mentorálást egy fiatalabb, esetleg új kollegától, és úgy is tekintsenek rá, mint egy mentorra.

Egy másik, szintén új típusú megközelítése a mentorálási gyakorlatnak a szakirodalomban a reciprok mentorálás nevet kapta. Ez a felfogás abból indul ki, hogy a mentorálásnak kölcsönös pozitív hatása van mind a mentorra, mind a mentoráltra, és az ismeretszerzést és információ-áramlást tekintve felfogatható egy kölcsönös tanulásnak. Harvey et al. (2009) ugyanakkor felhívják a figyelmet arra, hogy az így létrejövő hálózatok, alapvető struktúrákat képeznek az információcseréhez és a mentorálás fókusza a karrier tanácsokból a szervezethez kötődő stratégiai információkká alakulnak. Ők a mentorhálózatokat a reciprok mentorálás alapjainak tekintették, amely egy kétirányú tudáslétrehozásként és csereként volt számukra értelmezhető a szervezeten belül.

A mentorálás típusainak jellemzőit a szerzőnégyes munkája alapján az 1. táblázat foglalja össze:

1. táblázat: A három mentoring típus összehasonlítása

Jellemzők	Tradicionális mentorálás	Fordított mentorálás	Reciprok mentorálás
Definíció	Kapcsolat egy a szervezeti senior és egy junior dolgozó között, hogy segítse a junior munkatárs szervezeti fejlődését.	Egy junior szervezeti tagtól tanul egy senior szervezeti tag.	Kapcsolati hálózatok, a kettős információcsere céljából.
Hangsúly	Az új kolléga karrier előrehaladása. Az új munkatárs szervezeti szocializációja. Bevezetés a szakmai körökbe.	Technikai tudás és jelenlegi trendek megismertetése a senior vezetőkkel.	Információcsere a kapcsolatban résztvevők között.
Mentor szerepe	Például: coaching, barát, tanácsadó, szerepmodellező, támogató stb.	Web oldalak fejlesztése. Internet támogatása. A legújabb elemzési eszközök biztosítása.	Folyamatos információcsere. Pszichológiai támogatás nyújtása. Szervezeti tanulás elősegítése.
Mi érhető el vele?	Karrier-tanácsadás és a meglévő szervezeti tudás elsajátítása. Előremenetel támogatása. Szakmai körökbe történő beajánlás. Szervezeten belüli karrier. Hálózatokhoz történő csatlakozás.	Technikai tudás elsajátítása. Kultúrák közötti globális kilátások.	Szervezetek közötti és szervezeten belüli tudás megszerzése.

Forrás: Harvey et al. (2009, 1348. o.)

Függetlenül attól, hogy a mentorálás milyen típusáról beszélünk, e folyamatnak számtalan funkciója létezik. Fajana és Gbajumo-Sheriff 2011-es

munkájukban a mentorálás néhány ilyen jellemzőjét gyűjtötték össze. Két alapfunkciót különböztettek meg: az egyik a karrier funkció, míg a másik a pszichoszociális funkció volt. A karrier funkción belül további 5 jellemző csoportot tudtak elkülöníteni, amelyek a következők voltak: támogatás, láthatóvá tétel, coaching, pártfogás és feladatkihívás. A pszichoszociális felosztáson belül további 5 funkciót említenek a szerzők, amelyek a modellezés, az elfogadás, a megerősítés, a tanácsadás, és a barátság volt.

Fajana és Gbajumo-Sheriff (2011) emellett kiemeli, hogy a szervezeti környezet nagy hatással van a mentorálás sikerességére. Így a szervezet mérete (azaz, hogy kicsi vagy nagy szervezetről beszélünk) vagy, hogy például profit, vagy nonprofit szervezeten belül valósul meg a mentorálás folyamata. Ezek a jellemzők ugyanis közvetlenül befolyásolják a kultúrát, a szakértelem fejlesztését, a szervezeti mintákat (mint például konfliktuskezelést), avagy a nemek kérdését.

A mentori munkára a szervezeti környezeten túl befolyással van mind a mentor, mind pedig a mentorált személyes jellemzői is, amelyek determinálják például az egyén környezeti reakcióit, a tudati felfogását, a mások érzékelését, a társas kommunikációit.

Látható volt, hogy a mentorálás folyamata hosszú, amely során mindkét szereplőnek aktív közreműködőnek kell lennie azért, hogy sikeres együttműködésről beszélhessünk. De hogy milyen adottságok is segíthetik azt, hogy egy mentorálás hatékony és működőképes legyen?

Catling és Davies (2008) cikkükben 10 pontban gyűjtötték össze azokat a tulajdonságokat, amelyek ezt előmozdíthatják. Az általuk ismertetett jellemzők a következők voltak: Az alázatosság, amely során tudni kell bátorítani, elfogadni és felhasználni a kritikákat. A nyitott szellemiség, azaz nincsenek előre meglévő ideák a mentorálást illetően. A hajlandóság, azaz hogy csendben figyeljünk, és teljesen befogadjuk, amit a tanácsadó mond. A kíváncsiság, amely azért kell, hogy mindig érdeklődjünk mikor, hogyan, miért és hol történnek a dolgok. A párhuzamos gondolkodás, azaz ha hallunk valamit gondoljuk végig, hol tudjuk még használni. A nyugalom, miután a jó mentorálási kapcsolat kiépüléséhez idő kell. A szívósság, ami azt a törekvést jelenti, hogy kapcsolatban legyen a mentor és mentorált. Az integritás, amely az egyik kritikus pontja a mentor és mentorált közötti kapcsolatnak, azaz a tisztesség, és a másik jogainak elfogadása a kezdetektől. A becsületesség, vagyis mindig a teljes igazságot a mentor elé kell tární. És végezetül az idő, amely a cikk szerzői szerint azért is nagyon fontos, mert a mentorokkal töltött idő befektetésnek számít nemcsak a mentoráltaknak, de a szervezetek számára is.

Ez a befektetés persze kérdés, hogy milyen hozadékokkal is jár. Számos kutatás foglalkozott azzal, hogy milyen pozitív kimenetele lehet a mentorálás folyamatának. Payne és Huffman (2005) számos előnyét gyűjtötték össze a

mentorálásnak hivatkozva az e témában tett empirikus kutatások eredményeire. A szerzőpáros szerint legalább három magyarázat is született a vizsgálatok alapján, hogy az érzelmi elköteleződés és a mentorálás között kapcsolat létezik. Így a mentorálás ösztönzi a szervezeti értékek befogadását. Másodsorban a mentorált alkalmas lesz arra, hogy jobban kezelje és megbirkózzon a karrierrel járó stresszel, amely elősegíti, hogy pozitívabb hozzáállású legyen, így például elkötelezettebb a munkakörnyezetével szemben. Harmadrészt a mentorok egy szerepmodellt adnak, amelyek egyfajta tiszteletet eredményeznek a mentor és mentorált között, ez pedig átfordítható egy pozitív munkáhozállásba.

A mentorálás során egy tapasztalt munkatárs támogatja mentoráltját, és átadja neki a szervezetben működő vezetési stílust, értékeket, kultúrát. Ez a folyamat tehát biztosítja azt, hogy olyan értékek kerüljenek átadásra, amely a szervezet jövőbeni céljainak és stratégiának megfelelnek, és olyan munkatársak kerüljenek kinevelésre, amelyek már a munkájuk kezdetétől fogva ezeket az értékeket elsajátítják. Miután a szervezetek célja többek között biztosítani azokat a kvalifikált személyeket, amelyek megfelelnek a jövőbeni követelményeknek, ezért a mentorálás elősegítheti a szervezet elvárásainak megfelelő jövőbeli vezetők kinevelését is.

Harvey et al. (2009) utalnak rá, hogy a mentorálásnak számos pozitív karrier következménye is lehet a mentorált számára. Így többek között megemlítik az előrelépést, a nagyobb karrier-megelégedettséget, a magasabb jövedelmet, és a nagyobb mobilitási lehetőséget.

Gong és Shih-Ying 2001-es cikkükben részletesen kifejtik, hogy számos korábbi kutatás alátámasztotta a pozitív korrelációt a mentori támogatás, valamint a munkavállalói költségek, a munka és a karrier elégedettség, a munkahely változtatási hajlandóság, illetve a munkahelyi viselkedés között. Saját vizsgálataik, amelyeket Kínában végeztek, kínai vállalatoknál azt igazolták, hogy az egyéni tanulás pozitívan és szignifikánsan köthető a mentoráláshoz, miközben ilyen szignifikáns kapcsolat nem volt kimutatható a munkához köthető tanulás és a mentorálási folyamat között.

A globális vállalatokat vizsgálva a mentorálás egy befektetési lehetőségnek is tekinthető a szervezeti szocializáció, a szervezeti elköteleződés, a munkaelégedettség növelését tekintve. Payne és Huffman 2005-ben az amerikai hadseregben végeztek a mentorálással kapcsolatos kutatást többek között a szervezeti elkötelezettséget vizsgálva. Kutatásaikból kirajzolódik, hogy például az érzelmi elköteleződés magasabb szintű volt azoknál, akik mentori programban vettek részt, mint azoknál, akik nem. A szerzőpáros a kutatásuk során azt is feltételezte, hogy magasabb szintű elköteleződést indukál az, ha valaki a karrierjéhez köthető mentorálást kap, szemben azokkal, akik pszichoszociális támogatású

gondoskodásban részesülnek a mentori folyamat során, ám ez a feltételezésük a vizsgálatukban nem volt igazolható.

Végezetül érdemes megnézni, hogy milyen okok miatt nem tud jól működni a mentorálás. Ezzel kapcsolatos vizsgálatok viszonylag kisebb számban születtek, ellenben a pozitív működést feltáró kutatásokkal. Scandura (1998) cikkében összegyűjtött olyan vizsgálatokat, amelyek azokat a hibákat tárták fel, amelyek a mentorálási folyamat során léphetnek fel. A szerző megemlíti Burke és McKeen (1989) gondolatát, amely szerint tipikus probléma lehet a formális mentorálás során, hogy egy idealizált képe van a mentorálásnak, a főnök, a mentorált és a mentor lehetséges hármásának. Holott nem biztos, hogy a mentor és mentoráltja éppen jó párosítás. És ahogy Scandura (1998) munkájában utal rá, ez a kapcsolat akár haragot, gyanakvást, elégedetlenséget, sértődést is szülhet. Scandura továbbá kiemeli Duck 1994-ben született tipológiáját, amelyből 4 típusát lehet levezetni a diszfunkcionális mentorálásnak. Az egyik ilyen a negatív kapcsolat, amelyben a mentor egocentrikus és kizsákmányoló, és a mentor viselkedésével determinált erőkülönbség van a mentor és mentorált között. Ez a viszony a mentorált számára negatívvá válhat, és akár a mentor és mentoráltja ellenségek is lehetnek.

A másik ilyen típus a szabotázs. Itt Scandura felhívja a figyelmet, hogy ez akkor történhet meg például, amikor a mentorált elvárja a mentorjától, hogy segítsen neki karrierjében, de ő úgy véli, hogy ez nem szükséges, és később a döntése káros lehet a mentorált előbbre jutásában. Ez a lépés bosszúállást idézhet elő a mentoráltban, avagy mentorban, amely megmérgezheti a kapcsolatot. Ugyanakkor Scandura (1998) idézve Braggot (1989) kiemeli, hogy óvatosnak kell lenni, hogy a mentorról történő függelmi viszony ne fejlődjön azzá, hogy később a mentorált a mentor asszisztense legyen, mert ilyenkor, ha a mentorált feljebb akar jutni a szervezetben belül, a mentora megakadályozhatja azt.

A következő ilyen típus a nehézség. Ez a kapcsolat konfliktussal terhelt, véleményeltérések vannak és az egyik személy a másikat békjába köti. Azaz, ilyenkor bizonyos szituációkra vonatkoztatva a mentor ultimátumot ad a mentorálnak, avagy megköveteli tőle a választást bizonyos dolgok között (így a munka, avagy a család).

A kifosztás-zsákmányolás esetén a jó kapcsolatot megmérgezheti például az árulás. Ez az eset akkor léphet fel, amikor a mentorált úgy érzi, hogy mentora ellopta az ötleteit és bemutatja a felső vezetésnek. Ilyenkor a mentorok úgy hiszik, hogy a mentoráltak ezt elfogadják, holott a mentoráltak becsapva érzik magukat, és ennek sok következménye lehet, akár a szervezet elhagyása is.

Scandura kiegészítve a 4-es tipológiát még további típusát rajzolja meg a diszfunkcionális mentorálásnak. Az egyik az engedelmesség elnevezést kapta, amely

az egyensúlytalan mentor-mentorált erőviszonyra épül, és amelynek lényege, hogy a mentorált teljes engedelmisséget fogad mentorjának.

A becsapás, félrevezetés során mind a mentor, mind a mentoráltja manipulálhatja az információ cserét így biztosítva a másik felé a szolgálatkészségét, azaz a kommunikáció gyakran valótlan.

És végezetül a zaklatás, amely kifejeződik szexuális, nemi, fajbéli diszkriminációban és zaklatásban, amely talán a legszélsőségesebb formája a diszfunkcionális mentorlásának.

A szakirodalomban olvasható elméleti tanulmányok nagy többsége nem a felsőoktatás vagy közoktatás területén számol be eredményekről, hanem a vállalati gyakorlatban megvalósult, elsősorban pozitív példákról. Ez adta a motivációt, hogy megnézzük, vajon mi a helyzet az oktatási intézmények, elsősorban a felsőoktatás területén, ahol kifejezetten hangsúlyos jelentősége lenne a fiatal tehetséges utánpótlás támogatásának.

### **3. Példa a mentorálás gyakorlatára**

Látható volt, hogy a mentorálás gyakorlata szinte egyidős az emberiség történetével, igaz a tevékenység megközelítése, jellege, tartalma napjainkig sokat változott.

Mlinarics és Juhász (2008) egy, a mentorálással kapcsolatos összefoglaló tanulmányukban utalnak rá, hogy szinte nincs olyan tevékenység és terület, amelyben nem jelenhetne meg a mentorálás, így a tanulmányukban, az üzleti életben, a foglalkoztatás elősegítésében, és az oktatásban megjelenő gyakorlatot mutatják be nemzetközi szinten. Ez utóbbi esetében az európai példák azt igazolják, hogy ezek a programok az alap és középiskolai szinten is segítik a diákok képzését és beilleszkedését az oktatási struktúrába. A mentorálás gyakorlata ugyanakkor a felsőoktatási intézményekben is tetten érhető, amelyről röviden bemutatunk néhány hazai és nemzetközi példát. A minták alapjául egy, az interneten megvalósuló témahozzászólások szolgálnak. A Teaching Professor Group egyik tagja kutatási célból idén nyáron a LinkedIn webes felületen a mentorálással kapcsolatosan egy topikot indított, amely során a hozzászólók a saját egyetemükön mutatták be az ottani mentori gyakorlatot. A világ minden részéről érkezett mintegy 80 hozzászóló röviden elemezte, felvázolta a saját intézményében működő vagy nem működő lehetőséget és annak okait. A válaszadók mind a diákok mentorálásáról, mind pedig, saját kollegáikkal történő mentori kapcsolatokról írtak.

A kutatás módszertana kvalitatív kutatás, amelynek keretében a beírt kommenteket tartalom elemzéssel dolgoztuk fel.



A vizsgálat során a beküldött válaszokat elemezve az értékelésnél alapvetően azt vettük figyelembe, hogy milyen hasonlóságokat és különbségeket lehet felfedezni az egyes intézmények gyakorlatában. A beküldött hozzászólások alapján a következő meglátásaink voltak. A vizsgálatban résztvevő intézményeknél alapvetően a klasszikus értelemben vett mentorálásról írtak a hozzászólók. E tekintetben tehát az egyetemeken és főiskolákon, már ahol található volt ilyen gyakorlat, alapvetően a formális és informális mentorálásról beszélhetünk. A formális mentorálás keretei között az adott iskola szervezettel szabályozott mentori protokollt dolgozott ki, amelynek célja volt többek között az intézményi működéssel, kultúrával, az ott megjelenő technológiákkal, az oktatási módszerrel megismertetni és bevezetni az újonnan érkezőket. A későbbiekben a mentor folyamatosan segíti a mentorált intézményi munkáját. A mentorálási időszak változó lehet. Volt, ahol csak néhány hónap, esetleg nap vagy hét, de volt olyan intézmény is, ahol több évig (2–3 év) is végigkíséri a mentor a mentoráltat a munkája és a tanulmányai során. A mentoráltak részére egyes intézmények írásban is rögzítették a tudnivalókat, egy kézikönyv formájában, ami tartalmazta többek között a fokozat megszerzéshez szükséges követelményeket, az alapvető etikai kódexet a diákokra és a tanárookra vonatkozóan.

A válaszadóknál a mentor mindig tapasztalt és kvalifikált személy volt, aki vagy kolléga, tanszékvezető, vagy egy, már felsőbb éves diák. Előfordult olyan felsőoktatási intézmény, ahol számos kritériumot írtak elő a mentorról szemben így például: az „etikus viselkedést, a tökéletes kommunikációs készséget, a jó szervezőkészséget, a 3 éves intézményi tagságot, a vezetési készséget.”

Számos intézmény nem rendelkezett formális programmal, ezeken a helyeken ad hoc jött létre a mentor és mentorált között kapcsolat, ahol a mentor hosszabb- vagy rövidebb ideig tanácsokkal látta el mentoráltját az iskolai étellel, és a munkájával kapcsolatos kérdésekben. Ez a mentori kapcsolat a tanszéken együtt dolgozók, avagy tanár-diák között, esetleg diák és diák között alakult ki. A mentorálási program hiánya gyakran azzal volt magyarázható, hogy azok a diákok, akik ezekben a folyamatokban részt vehettek volna, nem igényelték ezt a lehetőséget.

Összegezve azt láthattuk, hogy a felsőoktatásban megvalósuló gyakorlat az üzleti életben is működő tradicionális mentorálási vonalat követi, ad hoc és formális keretek között megvalósulva, ám ugyanakkor ebben a tudásátadási folyamatban érzékelhető elsősorban a reciprok mentorálás jegyei is, azaz egy kétoldalú információ és tudásáramlásról beszélhetünk, amely mindkét fél számára pozitív hozzáadékkal bírhat.

A hozzászólások között nem volt magyar példát bemutató, így megnéztük, hogy a magyar felsőoktatási intézményekben fellelhető-e, és ha igen, milyen a mentorálási gyakorlat. Az egyik ilyen helyszín a tehetség gondozás, amely során a

tehetséges hallgatók felsőoktatási tanulmányainak, tudományos diákköri munkájának fejlesztése, a tudományos munka megszerettetése tekinthetőek a mentori munka alapjainak. Cserné (2013) egyik tanulmányában konkrét példán mutatja be, hogy a tehetséggondozás eredményességének megalapozásához miként használható fel a probléma alapú tanulás, amelyben a tanárok mentorként szerepelnek. Ebben a folyamatban a hallgatók „extracurriculáris tanulásra és a saját kutatómunkára” történő motiváció támogatása a cél (Cserné 2013, 40. o.) a mentor típusú tanár közreműködésével.

A mentorprogram sajátos formája a hátrányos helyzetű, avagy halmozottan hátrányos helyzetű új diák tanulmányait segítő programok is. Ilyen országos lefedettségű projekt a HÖÖK Mentorprogram, amely ezen diákok felsőfokú tanulmányait segítő esélyegyenlőségi program része. E programot az Emberi Erőforrások Minisztériuma támogatja, amelynek gyakorlati végrehajtását a HÖÖK (Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája) valósítja meg. A mentorprogram hat felsőoktatási régióban található meg, amelyek középpontjában egy-két nagyobb hallgatói létszámmal rendelkező egyetemi város áll. Ezek a régiók: a Debreceni régió, az Észak-magyarországi régió, a Budapesti régió, a Szegedi régió, a Pécsi régió és az Északnyugat-magyarországi régió.

A program lényege, hogy az első éves hátrányos helyzetű, avagy halmozottan hátrányos helyzetű új diáknak a felsőoktatási intézmény világába történő beilleszkedést egy ugyanazon intézményben, azonos területet hallgató tanuló segíti. Ez a támogatás többek között azt jelenti, hogy a mentor mentoráltját egy éven, azaz két szemeszteren keresztül hasznos tanácsokkal tudja ellátni mind a tanulmányait, mind pedig az egyetemi életben történő boldogulást érintő egyéb ügyekben, így például információkkal tud szolgálni az aktuális pályázatokról vagy az ösztöndíj lehetőségekről.

A mentor alapvető feladata, hogy ezen egy év során úgy segítse mentoráltját, hogy az a későbbiekben egyedül is megbirkózzon az egyetemi élettel. Mint ahogy a HÖÖK mentor programjában olvasható: „Fontos alapelv, hogy a mentor feladatköre nem terjed túl a tájékoztatáson és a felsőoktatáshoz kötődő problémák megoldásán. A segítő kapcsolat lényege, hogy a mentorálté a döntés felelőssége, azonban a mentor a teljes körű tájékoztatás révén biztosítja a lehetőséget a mentorált számára a megfelelő döntések meghozatalához” ([www.hook/mentor](http://www.hook/mentor)).

A program célja azonban túlmutat az egyetemi közösségbe, munkába történő beilleszkedésen, hiszen a mentori program révén a résztvevők munkaerő-piaci esélyeinek növelése is erősödhet a szakmai ismereteken túl. A mentorokkal szemben alapkövetelmény, hogy azonos intézményben, és azonos szakon tanuljanak mint a mentoráltak, illetve egy felvételi meghallgatáson kell részt venniük a megfelelés

megvizsgálása céljából. A mentor és mentorált között zajló mentori munkát írásban dokumentálják a mentorok.

A mentori programban a statisztikák szerint az elmúlt években a mentoráltak száma először a 2009/2010-es tanévben 1100 főt mutatott, a 2010/2011-es tanévben már 1288 mentorált volt, míg a 2011/2012-ben pedig 1244 főnek segítettek a kezdeményezés keretein belül. A 2012/2013-as tanévben 1057-re csökkent a jelentkezők száma, akiknek 180 mentor koordinálta a felsőoktatási életük kezdetét.

#### 4. Összegzés

A szakirodalom alapján elmondható, hogy a mentorálás az elmúlt évtizedekben számos szervezetben valósult meg, forrott ki produktív, avagy néha, mint a kutatások igazolták improduktív gyakorlattá. A cégek a klasszikus értelemben vett mentorálásban elsősorban a fiatalok nevelésnek lehetőségét látják, amely során a szervezet új, avagy junior tagjainak segíti a szervezeti beilleszkedését, támogatja karrierlehetőségeit, és ami nagyon fontos a szervezetek számára elkötelezett, ám ugyanakkor a kultúrával azonosulni tudó tagokká neveli ki a mentoráltat.

Mint említettük a reciprok mentorálás azonban már ezen is túlmutat, és a klasszikus értelemben vett nevelés, támogatás, ösztönzésen túl e folyamatot felfoghatjuk a tudásmenedzsment egyik igen fontos elemének, ahol kétirányú tudásátadásról van szó, és ez, valamint az együttgondolkodás elősegíti a vállalat stratégiai elképzeléseinek értelmezését, átgondolkodását, a piaci alkalmazkodásának elősegítését, versenyhelyzetének támogatását és még sorolhatnánk.

Ez a gyakorlat mind a nemzetközi, mind pedig a hazai felsőoktatásban megjelenik, amely elsődleges céljai a tehetséggondozás és az újonnan jövők zökkenőmentes integrálása a szervezeti keretek közé úgy, hogy a felsőoktatási életüket, és így későbbi karrier lehetőségeiket is megkönnyítse. A magyarországi országos kezdeményezés azt mutatja, hogy számos hazai fiatal igényli ezt a pártfogási lehetőséget és ennek a folyamatnak egyben közösségteremtő és formáló ereje is van, amely erősítheti az intézményeken belüli szervezeti, működésbeli, és tudományos értékteremtő folyamatokat.

#### *Felhasznált irodalom*

- Arogundade, O. (2011): *Mentoring and Leadership Succession in Industries and Organizations. IFE PsychlogIA 2011 Supplement*, pp. 180–187.  
Bell, C. R. (2002): *Manager as Mentors*. 2nd ed. Berrettkoehler, San Francisco, USA.

- Bragg, A. (1989): Is a mentor program in your future? *Sales & Marketing Management*, September, pp. 54–63.
- Burke, R. J. – McKeen C. A. (1989): Developing Formal Mentoring Programs in Organizations. *Business Quarterly*, 53, 3, pp. 76–79.
- Catling T. – Davies M. (2008): Mentoring the Objective Support that Managers Need. *British Journal of Administrative Management*, Jan/feb, pp. 22–23.
- Cserné Adermann G. (2013): Tanulásméletek a felsőoktatás gyakorlatában. *Tudásmenedzsment*, 14, 1, 34–41. o.
- Ehigie, B. O. – Okang, G. O. – Ibode, F. O. (2011): Mentoring and Organisational Behaviour. *IFE PsychlogIA 2011 Supplement*, pp. 398–419.
- Gong, R. – Chen, S.-Y. – Lee, S.-L. (2011): Does Mentoring Work? The Mediating Effect of Mentoring in China. *Social Behavior and Personality*, 39, 6. pp. 807–824.
- Harvey, M. – McIntyre, N. – Heames, J. T. – Moeller, M. (2009): Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 6, June, pp. 1344–1361.
- Haynes, R. – Gosh, R. (2008): Mentoring and Succession Management: An evaluative Approach to the Strategic Collaboration Model. *Review of Business*, 28, 2, pp. 2–12.
- Kram, K. (1985): *Mentoring at Work*. Foresman, Boston, Scott.
- Fajana, S. – Gbajumo-Sheriff, M. (2011): Mentoring: A Human Resource Tool for Achieving Organisational Effectiveness. *IFE PsychlogIA 2011 Supplement*, pp. 420–432.
- Mcshane, S. L. – Van Glinow, M. A. (2000): *Organizational Behaviour*. Mc Graw Hill Higher Education, New York.
- Mlinarics, J. – Juhász Á. (2008): *Mentorlás-Mentorság*. Magyar Tartalomipari Szövetség, 1–120. o.
- Moberg, D. J. – Velasquez, M. (2004): The Ethics of Mentoring. *Business Ethics Quarterly*, 14, 1, pp. 95–122.
- Payne, S. C. – Huffman, A. H. (2005): A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover. *Academy Management Journal*, 48, 1, pp. 158–168.
- Russel, J. E. A. – Adams, D.M. (1997): The Changing Nature of Mentoring in Organizations: an Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1, pp. 1–14.
- Scandura, T. A. (1998): Disfunctional Mentoring Relationships and Outcomes. *Journal of Management*, 24, 3, pp. 449–467.