Publikácia vznikla ako spoločný produkt konzorcia v projekte LLP – Leonardo da Vinci
Školenie asistentov učiteľov a asistentov učňov v mentoringu.
Spolufinancovaný EK, GR EAC, LLP pod číslom projektu 2012-1-TR1-LEO05-35164

ŠKOLENIE ASISTENTOV UČITEĽOV A ASISTENTOV UČŇOV V MENTORINGU

KURIKULUM

Projekt bol financovaný s pomocou Európskej komisie.
Táto publikácia predstavuje názory autorov a EK nenesie zodpovednosť za žiadne zneužitie informácií uvedených v Príručke.

Publikácia bola vytvorená konzorciom partnerov v projekte LLP – Leonardo da Vinci
Školennie asistentov učiteľov a asistentov učňov v mentoring.
Spolufinancované EK, GR EAC, LLP pod číslom zmluvy 2012-1-TR1-LEO05-35164

ŠKOLENIE ASISTENTOV UČITEĽOV A ASISTENTOV UČŇOV V MENTORINGU

KURIKULUM

Projekt bol financovaný s pomocou Európskej komisie.
Táto publikácia predstavuje názory autorov a EK nenesie zodpovednosť za žiadne zneužitie informácií uvedených v Príručke.

SUB-COPERTA VERSO (CASETA CIP; DETALII EDITURA)

OBSAH

ÚVOD	7
KAPITOLA 1: TERMINOLÓGIA	9
KAPITOLA 2: KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI	21
KAPITOLA 3: ORGANIZAČNÉ ZRUČNOSTI	39
KAPITOLA 4: VODCOVSKÉ SCHOPNOSTI	55
KAPITOLA 5: TVORIVOSŤ	75
KAPITOLA 6: PRÍRUČKA PRE UČITEĽOV	85
KAPITOLA 7: HODNOTIACE KRITÉRIA	89
KAPITOLA 8: BANKA MATERIÁLOV	99
BIBLIOGRAFIA	100

ÚVOD

CIEĽ PROJEKTU

Vypracovať pilotný vzdelávací program pre mentorov učňov alebo asistentov učiteľov a iné ekvivaletné pozície, ktorý zohľadňuje ich potreby, je spoločný pre všetkých partnerov, a ktorý je prednostne zameraný na rozvoj mentorských zručností.

PREČO JE TENTO PROJEKT POTREBNÝ?

Zámerom projektu je rozvinúť mentorské zručnosti cieľovej skupiny, ktorá poskytuje pomoc mladým ľuďom s problémami napr. fyzickými, zmyslovými, vzdelávacími, emocionálnymi, problémami v správaní v rámci vzdelávania, či učňovskej prípravy.

V súčasnosti sa dostupné školenie pre túto cieľovú skupinu dotýka základných zručností využívaných pri klasickej výučbe v triedach. Školenie nezohľadňuje špecifické požiadavky tých, ktorí spolupracujú s mladými ľuďmi s opísanými ťažkosťami a zároveň ich podporujú pri vstupe do odborného vzdelávania či zamestnania.

Dopad projektu

Dopad projektu bude zabezpečený:

- uznaním úlohy mentorov pre učňov, asistentov učiteľov a iného relevantného personálu v práci s mladých ľuďmi s problémami pri ich vstupe do odborného vzdelávania;
- zvýšenou zamestnateľnosť týchto cieľových skupín.

Kurikulum vzdelávacieho programu

je zacielené

- na školenie v mentoringu potrebné pre rozvoj zručností mladých ľudí k lepšiemu uplatneniu sa na trhu práce, či v odbornom vzdelávaní
- na vytvorenie zoznamu materiálov potrebných ku školeniu
- na vytvorenie hodnotiacich kritérií
- na vytvorenie príručky pre školiteľov na použitie hodnotiacich kritérií.

Publication produced by the Consortium of partners in LLP – Leonardo da Vinci Project
Mentor training for learning support assistants and apprentices
Co-financed by EC, DG EAC, LLP under the grant no. 2012-1-TR1-LEO05-35164

Kapitola 1: TERMINOLÓGIA

Cieľom tohto modulu je:

1. vysvetliť koncept mentoringu
2. zvýšiť porozumenie používanej terminológie a rozšíriť povedomie o nej v spoločnosti
3. definovať silné stránky potrebné pre mentorov či mentoring
4. poskytnúť prehľad o procese mentorovania.

Mentoring

Mentoring je vzťah medzi skúsenejším partnerom (mentorom) a menej skúseným patnerom (mentee), teda osobou, ktorá je pod dohľadom a je chránená skúsenejšou osobou. Je to partnerstvo medzi dvoma ľuďmi, ktorí bežne pracujú v rovnakej oblasti, alebo zieľajú rovnaké záujmy. Je to vzťah postavený na vzájomnej dôvere a rešpekte.

Mentoring je “pomoc jednej osoby druhej osobe v procese významných zmien vo vzdelávaní, v práci, či v rozmýšľaní" - (Megginson a Clutterbuck, 1995, str.13).

Mentoring je “vzťah s cielenou agendou naplánovanou tak, aby zabezpečila prenos špecifického obsahu spolu s osobnou skúsenosťou od jedného človeka k druhému. Mentoring sa nedeje náhodne a výsledky sa nedosahujú rýchlo. Je postavený na vzťahu, ale je to viac ako dobré priateľstvo, ...mentoring nie je iba spoločné trávenie voľného času” - Thomas Addington a Stephen Graves.

Mentoring je teda silný nástroj pre osobnostný rozvoj a povzbudenie. Je to efektívny spôsob pomoci, ktorý vedie k pokroku v kariére. Informácie o jeho potenciály spôsobujú, že sa stáva čoraz populárnejší.

Čo je špecifické na mentoringu
Čo ho odlišuje od iných poradenských prístupov

Mentoring je výnimočný svojim vzťahom medzi účastníkmi. Neexistuje žiadna hierarchia medzi metorom a jeho klientom, sú si rovní vo všetkých aspektoch. Mentoring je výnimočný svojim zameraním. Je zameraný na jedinca, ktorý sa zúčastňuje mentoringu. Je charakteristický silným osobným záujmom a osobným vkladom mentora, ktorý dlhodobo dbá o osobnostný rozvoj klienta. Mentoring je ďalej výnimočný "učiacou sa" situáciou, je to vzájomne prospešná situácia, kde mentor poskytuje radu, zdieľa vedomosti a skúsenosti a učí sa používať beznátlakový, samo-objaviteľský prístup. (Starcevich, Ph.D., 1998)

Mentor

Mentor je osoba so skúsenosťami, ktorá má záujem poskytnúť svoje skúsenosti a pomôcť inej osobe rozvíjať jeho/jej kvalifikáciu a zručnosti formou dialógu. Mentor funguje ako reproduktor, poskytuje rady a jeho/jej partner si vyberie z týchto informácií podľa vlastného uváženia. Tento kontext nemá špecifické ciele.

Kompetencie mentora

- trpezlivo a aktívne počúva;
- vzbudzuje dôveru;
- všeobecne rešpektuje iných;
- poskytuje rady bez nariaďovania aktivít;
- povzbudzuje k nezávislosti a zároveň poskytuje podporu;
- poskytuje konštruktívnu kritiku aj pochvaly;
- je úprimný, otvorený a čestný;
- robí sprievodcu slovne aj činmi;
    - cez zlé zážitky a problémy, ktoré mal/má jeho partner (mentee)
    - predstavuje rolový model v rôznych situáciách, ktoré sa menia podľa cieľových skupín
    - mentor má veľký vplyv na partnera, zvlášť keď sa jedná o deti
- je ochotný stráviť čas s partnerom a zdieľať vlastné skúsenosti;
- je účinný sprostredkovateľ;
- je empatický;

- vzbudzuje a rešpektuje dôveru;
- pozná hranice koučovania rovesníkov a rešpektuje ich ak je to potrebné.

Partner (mentee)

Mentee je osoba, ktorá chce rozvíjať svoju kvalifikáciu určitým spôsobom. Toto sa dá dosiahnuť dialógom s človekom, ktorý má viac skúseností. V ideálnom prípade je vzťah medzi mentorom a jeho partnerom učiacim sa procesom. Partnera nemožno považovať za "nepopísaný list", ktorý pasívne príjma mentorove rady a múdrosť, ale je to aktívny účastník, ktorý tvaruje vzájomný vzťah. Ideálny partner sa usiluje o sebahodnotenie, vnímavosť, iniciatívnosť, zodpovednosť, čestnosť a pochopenie pre svojho mentora.

Ako sa správa dobrý partner (mentee)

- prvoradá je vôla byť mentorovaný/vedený!

a tiež

- kladenie otázok
- snaha vydať zo seba to najlepšie
- akceptovať kritiku s porozumením
- učiť sa z chýb
- mať odvahu skúšať nové veci
- akceptovať zodpovednosti
- byť otvorený a čestný
- byť zdvorilý a vďačný
- počúvať, vnímať, učiť sa, rásť.

Kedy je potrebný mentor

Možné dôvody, prečo je potrebný mentor sú vždy špecifické a vťahujú sa k situácii, veku, ... partnera (mentee):

- mať zabezpečeného človeka, s ktorým sa dá hovoriť;
- predchádzať vypadnutiu zo vzdelávacieho procesu;
- zlepšiť si obraz o sebe samom;
- zlepšiť proces učenia sa v škole;
- učiť sa pochopiť seba samého;
- rozvíjať osobnostné, sociálne a medziľudské zručnosti;
- podporiť rovnováhu medzi prácou a životom;
- zredukovať izoláciu v profesionálnom prostredí;

- získať informácie o návrate do zamestnania po dlhšej prestávke a o získaní životnej rovnováhy;
- nadviazať vzťahy;
- zlepšeniť komunikáciu vo vzťahoch;
- keď má zdravotné problem, alebo je postihnutý;
- rozvíjať nové zručnosti ako sú vodcovstvo, verejné vystupovanie;
- získať nove zručnosti pri riešení problémov;
- rozvíjať nové perspektívy a rozširovať svoje možnosti;
- …

Tento vzťah je výhodný pre obidvoch partnerov. Mentee bude zo vzťahu celkom určite profitovať v personálnej aj profesionálnej úrovni. Mentor sa naučí alebo si osvieži svoje vedomosti tým, že má za úlohu učiť a odpovdať na otázky. Navyše mentee môže poskytnúť mentorovi nové informácie o organizácii a tiež ukázať cestu na rozvíjanie talentu v mentoringu.

Zosúladenie mentora a jeho partnera (mentee)

Úspech alebo neúspech v procese mentoringu veľmi závisí od toho, ako si mentor a jeho klient porozumejú. Väčšina zdrojov súhlasí s tým, že mentor nemá byť priamym nadriadeným klienta, aby sa predišlo akémukoľvek narušeniu vzťahu medzi mentorom a klientom, ktorý má byť rovnocenný. Vzťah nadriadený-podriadený je hierarchický. Ak sú ich povahové typy úplne rozdielne, môže vo vzťahu nastať problém. Navyše vzťah musí mať charakter win-win/ víťaznej situácie pre obidvoch zúčastnených. Obidvaja sa musia chcieť zúčastniť. Ich vzťah môže trvať niekoľko mesiacov i rokov, ale vždy má jasný koniec.

Jedným z najdôležitejších prvkov vo vzťahu medzi mentorom a klientom je dôvera. Dôvera sa nebuduje ľahko a rýchlo, ale naopak vyžaduje čas a trpezlivosť. Dôvera je základ pre všetky úspešné vzťahy. Často sa vzťahuje na otovrenosť, vzájomnú spoľahlivosť a rešpekt, ako aj vôľu byť prístupný do istej miery. Bez dôvery sú vzťahy napäté a účastníci sa snažia chrániť. Úspešný mentoring je úplne závislý na dôvere. Mentor potrebuje vytvoriť dobrú atmosféru, musí dokázať motivovať klienta a pomôcť mu rozvíjať jeho vodcovské schopnosti a sebadôveru.

Vzájomná komunikácia je tiež veľmi dôležitá. Predstavuje akýkoľvek spôsob, ktorým jeden človek priblíži druhému svoje skúsenosti, nápady/myšlienky, vedomosti a pocity. Je dôležité, že mentor dokáže efektívne komunikovať s klientom. Preto sú komunikačné zručnosti dôležité pre rozvoj mentorskej

praxe. Tieto zručnosti sa zvlášť dobre uplatnia pri nadväzovaní komunikácie s klientom.

Organizačné zručnosti sú tiež dôležité pre mentora, pomáhajú vytvoriť s klientom silný tím. Mentori potrebujú pochopiť, prečo je potrebné proces mentoringu rozdeliť na menšie kroky a predovšetkým analyzovať problémy a potreby klienta s cieľom nájsť riešenia. Mentor musí byť tvrorivý pri hľadaní odpovedí a riešení.

Záverom môžeme povedať, že mentor je sprievodca, ktorý môže klientovi pomôcť rozvíjať a hľadať jeho/jej vlastnú cestu životom, pomocou zdieľania vlastných skúseností a posilnením klientovej sebadôvery.

Mentor môže klientovi pomôcť nájsť riešenia problému osobného rozvoja, kariéry a iných dôležitých situácií a rozhodnutí. Mentori sa spoliehajú na to, že na základe podobnej skúsenosti budú mať pre klienta pochopenie. Mentoring umožňuje klientovi rozmýšľať o dôležitých životných rozhodnutiach. Mentori denno-denne vystupujú v úlohe dôveryhodných a významných poradcov, ktorí fungujú ako bútľavá vŕba pre identifikovanie a riešenie problémov.

Hranice mentoringu

Mentoring nie je neobmedzený, má svoje hranice, je limitovaný:

- záťažou, ktorú človej unesie
- množstvom podpory, ktorú mentor môže poskytnúť klientovi
- obmedzením, keď je potrebné vyvolať napätie
- mentoring nie je priateľstvo
- mentoring je limitovaný dostupnosťou mentora

Mentoring je zacielený výlučne na klienta. Nikdy nerieši želania a potreby mentora. Mentor motivuje klienta počas obmedzeného času (mentoring netrvá neobmedzene) a zameriava sa na zodpovednosť a nezávislosť klienta. Najdôležitejším cieľom pre klienta je oslobodiť sa/vymaniť sa od svojho mentora, od mentoringu a potreby byť mentorovaný.

Je dôležité, aby si mentor aj klient/ mentee uvedomovali tieto hranice, ktoré určujú limity vzťahov medzi mentorom a klientom.

PRAKTICKÁ ČASŤ

Cvičenie 1 – Uvažovanie o mentoringu

Cieľ cvičenia:

- ✓ Cvičenie je príležitosťou ujasniť si účel celého školenia. Správne pochopenie základných pojmov je toho predpokladom.
- ✓ Oboznámiť účastníkov s rôznymi pojmami a rolami v terminológii.
- ✓ Jasne vysvetliť každú dôležitú úlohu.
- ✓ Rozmýšľať o terminológii.

Popis cvičenia:

Riadená diskusia a objasnenie si základných pojmov – mentoring, odlišnosť s koučingom (pri prvom sa cieľ buduje postupne, pri koučingu je cieľ vopred stanovený; mentor; mentee/prijímateľ pomoci/zverenec.

Niekto napíše na papier pojmy 'peer coach/kouč rovesník', 'mentor', 'coach' , 'peer educator/vzdelávateľ rovesník', 'mentee/klient', 'peer educator trainer/školiteľ rovesník'. Účastníci v malých skupinách rozmýšľajú, čo si o týchto pojmoch myslia a píšu na papier. Potom skupiny prečítajú, čo napísali a rozprávajú o terminológii. Výsledky musia byť jasne definované pre každú rolu.

Čas:

60 minút

Materiály:

Papier, pero

Cvičenie 2 – Vyjadrenia

Cieľ cvičenia:

- ✓ Oboznámiť účastníkov školenia s rozdienymi termínmi a rolami v tejto terminológii;
- ✓ Oboznámiť účastníkov s charakteristickými aktivitami týchto rolí;
- ✓ Stanoviť hranice pre tieto roly;
- ✓ Počúvať a tvoriť si názor v tomto prípade na používanú terminológiu.
- ✓ Uistiť sa, že účastníci správne chápu mentoring a vytvárajú si o ňom konkrétnu predstavu, ktorú sú schopní aplikovať v reálnom živote.

Popis:
Niekto prečíta vyjadrenie a ak s ním ostatní súhlasia, postavia sa na jednu stranu. Ak s ním nesúhlasia postavia sa na opačnú stranu. Môže sa použiť aj deliaca čiara rozdelena na 10 stupňov. Každý si musí vybrať pozíciu na stupnici medzi 1-10.

Čas:
50 minút

Materiál:
Zoznam vyhlásení/vyjadrení, napr.

- mentor musí urobiť domácu úlohu namiesto klienta,
- mentor a klient musia byť priatelia,
- koučing a mentoring sú odlišné pomenovania pre ten istý process,
- mentor musí byť perfektný,
- mentor musí chcieť viesť zlomené srdce,
- ak to bude potrebné, mentor môže klientovi klamať,
- mentor a klient môžu mať sexuálny vzťah.

<u>Cvičenie 3 – Perfektná osoba</u>

Cieľ cvičenia:
Rozoznať čo je perfekcionizmus a uvedomiť si, že v reálnom svete neexistuje.

Zámer:

- ✓ Vymenovať ideálne kompetencie mentora;
- ✓ Uvedomiť si, že ideálny mentor neexistuje;
- ✓ Uvedomiť si "nedostatky", ktoré môže mať ideálny mentor, aby sa dali vyvažovať;

Popis:
Máme k dispozícii kresbu postavy s nadpisom "perfektný mentor". Každý sa pokúsi predstaviť si perfektného mentora a urobiť zoznam kompetencií, ktoré musí mať. Potom sa vrátime do reality. Každý popíše tú kompetenciu, ktorú považuje za dôležitú a prečo. Potom sa snažíme nájsť človeka, ktorý má tieto ideálne vlatnosti. Rýchlo zistíme, že nevieme takého človeka nájsť, lebo taký neexistuje, lebo perfektný človek neexistuje a tak to má byť

Čas:
15 minút

Materiál:
Papier, pero

<u>Cvičenie 4 – Kruh</u>

Cieľ cvičenia:

- ✓ Tímová práca;
- ✓ Riešenie problémov;
- ✓ Netradičné riešenia;
- ✓ Mať skúsenosti mentora (účastníci mimo kruhu) a partnera/mentee (účastníci v kruhu).

Zámer:
Motivovať účastníkov takým cvičením, v ktorom musia komunikovať inak ako sú zvyknutí. Najčastejšie používaný spôsob komunikácie je zakázaný a musia postupovať ako tím a vo vzťahu mentor-mentee, aby úspešne ukončili zadanie.

Popis:
Do kruhu ohraničeného špagátom vložíme dve sady legových kociek (alebo inú stavebnicu). Z jednej sady vytvoríme pospájaný tvar. Účastníci vytvoria dvojice. Dvojice sa rozdelia na tých, ktorí sa s vytvorenými tvarmi oboznámia zrakom aj hmatom v priebehu 10 minút a na tých, ktorí ich nemajú možnosť vidieť ani ohmatať. Tí prví si legový útvar dôkladne ohmatajú, preskúmajú, aby boli schopní radiť svojim partnerom, ako vytvoriť jeho kópiu bez toho, aby si pri skladaní pomáhali inak ako slovne. Tí partneri z dvojice, ktorí útvar z lega nevideli sa v priebehu 20 minút snažia poskladať identický útvar podľa inštrukcií. Tí, ktorí dávajú inštrukcie nepoužívajú, ale iné zvuky. To znamená, že pred začatím cvičenia sa partneri dohodnú:

- kto bude vnútri kruhu stavať a kto bude vonku dávať povely
- ako budú komunikovať
- dohodnú si stratégiu, aby im táto spolupráca fungovala.

Čas:
Po 20 minútach bude cvičenie zastavené a úlohy sa vymenia.
2x20 minút

Poznámka:
Toto je cielene veľmi živé cvičenie. Je dôležité vysvetliť na začiatku, že tí, ktorí budú vnútri kruhu sú v pozícii klientov a tí, čo sú von z kruhu sú mentori.

Mentori musia poskytnúť klientom informácie akýmkoľvek možným aj nemožným spôsobom, čo nie je ľahké. Cvičenie je dobré aj pre budovanie tímu a môže sa použiť aj pri trénovaní napr. komunikácie či kreativity.

Záver cvičenia:
- bolo jednoduché postaviť útvar? prečo áno/nie?
- aké ste mali ťažkosti?
- ak by ste mohli cvičenie opakovať, čo by ste urobili inak?
- ako ste sa cítili počas cvičenia?
- ste spokojný s dosiahnutým výsledkom?
- čo vás hnevalo? Prečo?

Materiál:
lano
2x10 skladačiek zo stavebnice (Lego Duplo) – v identických farbách a tvaroch
šatka na oči

<u>Cvičenie 5 – Kde ste?</u>

Cieľ cvičenia:
- ✓ ukázať, že vaše prvotné hodnotenie úlohy a pozície môže byť nesprávne;
- ✓ zvýšiť povedomie o skutočnosti, že vaša úloha a pozícia sa na základe informácií a vašich reakcií môže zmeniť;
- ✓ poukázať na to, že flexibilita je dôležitá tak pre mentora, ako aj pre partnera/mentee;
- ✓ poukázať na pascu, ktorú spôsobujú predsudky

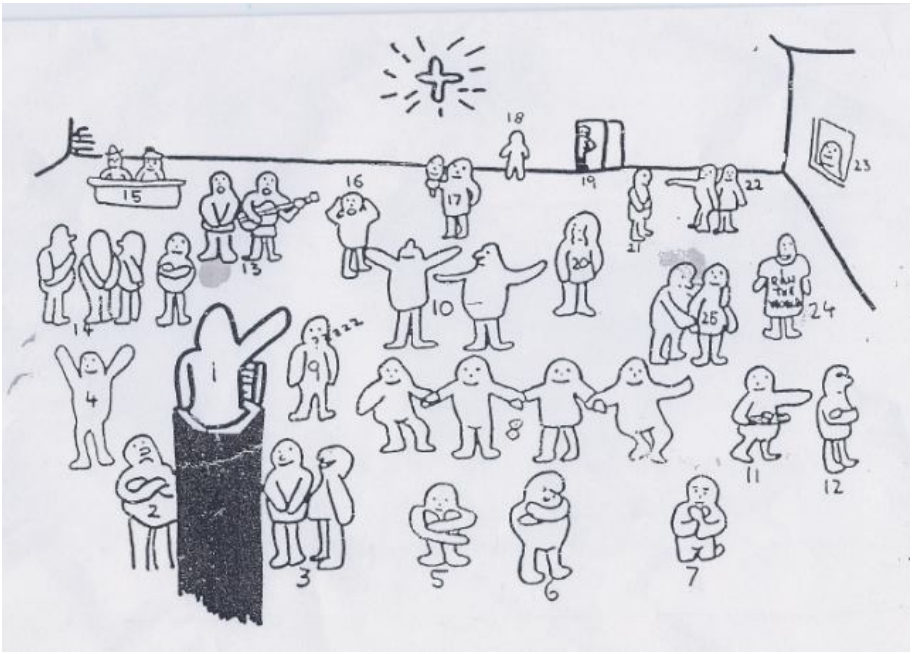
Zámer:
Poukázať na to, ako jeden človek mení pozíciu v skupine pred cvičením a po prežití jedného dňa s inými účastníkmi.

Opis:
Na začiatku dňa každý účastník identifikuje seba na obrázku a zdôvodní dôvody, prečo sa vidí práve na tom mieste. Na konci dňa, alebo po niekoľkých hodinách práce so skupinou sa opäť každý účastník identifikuje s postavou na obrázku.

Čas:
2 minúty ráno, 2 minúty na konci dňa

Materiál:

1 obrázok



<u>Cvičenie 6 - Dve pravdy a klamstvo</u> <u>(icebraeker/úvodné/zoznamovacie cvičenie)</u>

Zámer:

Zvýšiť povedomie o dôležitosti hovoriť pravdu, byť čestný a úprimný a zároveň cvičenie na kladenie otázok a počúvanie. Ukázať ako veľmi sa môžete mýliť o človeku, ak dáte na prvý dojem. Keďže sa jedná o „icebreaker“, nemusia sa dodržiavať prísne formálne pravidlá – kto sa pýta, v akom poradí, aký typ otázok. Dôležité je dozvedieť sa o sebe čosi viac a uvoľniť atmosféru.

Cieľ:

- ✓ Dozvedieť sa o sebe viac informácií;
- ✓ Vytvoriť atmosféru dôvery a spoločného zdieľania.

Opis:

Je to pokračovanie predstavovania sa. Postupne každý v skupine povie o sebe 3 fakty, dva sú pravdivé, jeden je klamstvo. Ostatní otázkami zisťujú, čo nie je pravda.

Čas:
60 minút – závisí od počtu členov v skupine

Materiál:
Žiadny

<u>Cvičenie 7 – Popíš mentoringovú skúsenosť</u>

Cieľ:
- ✓ Zistiť, že môžete byť mentorom aj partnerom/mentee v tom istom čase, ale v inej situácii;
- ✓ Zistiť, že život je plný mentorovania a tých, ktorí sú mentorovaní;
- ✓ Zistiť na základe vlastných skúseností, aký veľký vplyv má mentoring.

Zámer:
Popísať skúsenosť z mentoringu, kde ste boli v úlohe partnera/mentee.

Popis:
Porozmýšľajte v akej mentoringovej situácii ste boli v minulosti a popíšte ju. Mala by to byť situácia, v ktorej ste dostali pochvalu za pozornosť. Situácia, ktorá vás v živote posunula vpred, k dosiahnutiu vašich cieľov, alebo zmenila vašu životnú dráhu. Napíšte to tak, aby ste to mohli prebrať so svojim partnerom/mentee. Ak mate záujem, môžete túto skúsenosť prediskutovať v celej skupine.

Čas:
60 minút

Materiál:
Papier, pero

<u>Cvičenie 8 – Rozprávaj o mentoringu</u>

Cieľ:
- ✓ Uvedomiť si význam vzbudzovania dôvery ako mentor s pozitívnym dopadom na sebavedomie partnera/mentee;
- ✓ Vážiť si skúsenosti a možnosti partnerov/mentee.

Zámery:

Hovoriť o mentoringu s cieľom dozvedieť sa viac. Zvlášť, uvedomiť si aké je dôležité pre partnera a jeho sebadôveru poverenie nejakou úlohou.

Popis:
Poveriť partnerov, ktorí majú malú sebadôveru nejakou úlohou znie prekvapujúco, ale keď im tú šancu dáte, prekvapia vás skôr pozitívne ako negatívne. Nie je vhodné poveriť ich ťažkými úlohami, ale existuje milión drobných úloh, ktoré zvládne každý. Takéto príležitosti pomáhajú budovať sebadôveru, lebo ich nútia vystúpiť z ich zabehanej/pohodlnej zóny a zároveň dávajú možnosť úspešného riešenia.
Mentor aj mentee uvádzajú príklady z reálneho života, za ktoré niesli zodpovednosť. Ak je výstup dobrý, účastník vysvetlí, čo podmienilo jeho úspešnosť. Ak nie je výstup dobrý, skupina prediskutuje príčiny prečo a dá účastníkom typy ako by sa to dalo zmeniť na úspech.

Čas:
40 - 60 minút

Materiál:
Papier, pero

<u>Cvičenie 9 – Cvičenie s vajíčkom</u>

Cieľ:
- ✓ Uvedomiť si význam and zraniteľnosť partnera/mentee
- ✓ Tímová práca
- ✓ Riešenie problémov
- ✓ Hľadať netradičné riešenia

Zámer:
Riešenie cvičenia metaforami, účastníci zistia význam snaženia sa o niečo, čomu veria. Účastníci dostanú čerstvé vajíčko, čo je metaforou pre partnera/mentee. Majú sa snažiť uchrániť vajíčko pred rozbitím, keď spadne, čo je metaforou pre zložité životné situácie, v ktorých sa mentee často nachádza. Ochrana vajíčka je metaforou pre starostlivosť o partnera/mentee.

Popis:
Dajte účastníkom rozdeleným v skupinách vajíčko a inštrukcie na zostrojenie konštrukcie z dostupného materálu, ktorý tvorí balón, zubné tyčinky, lepiaca páska a papier. Táto konštrukcia má ochrániť vajíčko pred rozbitím, keď ho zhodíme z 1. poschodia. Po 20 minútach môžete rozdať ešte gumičky a kúsok

špagátu. Po 20 minútach zastavte cvičenie a otestujte konštrukcie zhodením z 1. poschodia.

Poznámka:
Toto cvičenie je zámerne veľmi živé. Je dôležité hneď v úvode cvičenia vysvetliť, že na vajíčko treba nazerať ako na menteeho a tí, ktorí stavajú bezpečné konštrukcie sú mentori. Výsledok cvičenia, či sa vajíčko rozbilo, alebo nie je veľmi dôležitý – je to iba metafora pre mentorov, že sa musia starať o svojich partnerov/mentee a že nie vždy poznáme riešenie. Aj keď sme problém nevyriešili, mentor sa pokúsil urobiť dobrú prácu. Cvičenie je dobré aj pre budovanie tímu a môže byť použité aj v iných moduloch, napr. komunikácii, či tvorivosti.

Závery:
- čo sa nám podarilo/nepodarilo?
- prečo to fungovalo/nefungovalo?
- ako ste vyriešili problém?
- bolo ťažké dohodnúť sa na pracovnej metóde? Prečo áno/nie?

Čas:
2x20 minút

Materiál:
Balón, vajíčko, 2 zubné tyčinky, lepiaca páska, papier (A4), špagát, gumičky

Cvičenie 10 - *Hodnotíme výroky*

Účastníci hodnotia od 1 (absolútny nesúhlas) po 10 (absolútny súhlas) jednotlivé výroky, prípadne sa fyzicky stavajú na pomyselnú líniu, kde jeden koniec reprezentuje súhlas, druhý absolútny nesúhlas.

- Mentor a mentís musia byť priatelia
- Koučing a mentoring sú rôzne výrazy pre rovnakú vec
- Mentor je perfektný
- Mentor musí byť schopný napraviť „zlomené srdce“
- Mentor, ak je to nevyhnutné, môže mentísovi (svojmu klientovi, prijímateľovi pomoci) klamať
- Mentor a mentís môžu mať partnerský (sexuálny) vzťah

Cieľ cvičenia:

Uistiť sa, že účastníci správne chápu mentoring a vytvárajú si o ňom konkrétnu predstavu, ktorú sú schopní aplikovať na reálny život.
Možnosť účastníkov "rozpohybovať" a oboznámiť sa po prvýkrát s plastickou lištou na podlahe.

Potrebný materiál/pomôcky:
Plastická lišta upevnená lepiacou páskou na podlahe (kábel prilepený kobercovou páskou)

<u>Cvičenie 11 - Hovorme o zodpovednosti</u>

Účastníci hovoria o situáciách, v ktorých mali **zodpovednosť za realizáciu** určitej úlohy, zadania (môžu to byť aj celkom jednoduché aktivity) – niečo vybaviť na úrade, o niekoho sa postarať, splniť si dajaké prianie. Niekedy boli úspešní, niekedy len čiastočne, alebo vôbec nie. Hovoriť o príčinách úspechu aj neúspechu.

Cieľ cvičenia:
- ✓ Hovoriť o situáciách, ktoré môžu byť pre túto cieľovú skupinu náročné, zaujímavé, dôležité.
- ✓ Upozorňovať na to, že majú už konkrétne skúsenosti s riešeniami, ktoré budú možno v budúcnosti užitočné, keď sa budú snažiť pomôcť iným s rovnakým problémom.

Materiál:
Žiadny

KAPITOLA 2: KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI

Cieľom kapitoly je:

1. Ukázať ako je komunikácia pre mentoring dôležitá;
2. Poradiť mentorom užitočné nástroje, ktorými zlepšia svoju komunikáciu;
3. Poskytnúť prehľad o technikách, ktoré mentor pri komunikácii využíva (umenie prezentovať, schopnosť vyjednávať, dávať a tiež prijímať spätnú väzbu).

Prečo sú komunikačné zručnosti pre mentora nevyhnutné?

Keďže našim zámerom bude tlmočiť druhej osobe, prípadne skupine, alebo dokonca celému svetu naše stanovisko, názory, komunikácia je pre nás mimoriadne dôležitá a nevyhnutná. Výsledky aktivít, ktoré sú robené bez efektívneho prenosu potrebných informácií, nebudú mať požadovanú kvalitu. Cieľom každej komunikácie je zrozumiteľnosť. Keď hovoríme s inými ľuďmi, predpokladáme, že chápu čo hovoríme, keďže my vieme čo chceme povedať. Ale nemusí to tak byť, zvyčajne ľudia vytvárajú bariéru korektnému prenosu informácií tým, že. do nich vnášajú vlastné postoje, postrehy, emócie a vedomosti o téme. Preto v záujme odovzdania správnej informácie, je potrebné vcítiť sa do kože vášho partnera na druhej strane stola a veci vnímať jeho pohľadom, z jeho perspektívy. Porozumie moju myšlienku, ako to znie na druhej strane stola?
Komunikácia zohráva v mentoring kľúčovú úlohu. Dá sa povedať že je pre proces mentoringu životne dôležitá. Je to vaše posolstvo, vaša skúsenosť a názory ktoré poskytujete a chcete preniesť na mentísa. Prostriedkom na tento prenos je práve komunikácia.

Komunikácia a jej kategórie

Schopnosť komunikovať rôznymi spôsobmi je práve pre ľudské bytosti unikátna. Definícií pre slovo „komunikácia“ je veľa. Jedna z vyčerpávajúcich znie: *“Výmena myšlienok, skúseností, nápadov alebo informácií rečou, písmom a gestami, komunikácia je tiež výmena pocitov a postojov.*”
(Handbook of Sales Training and Development), Pat Weymes, Cogan Page Publication).

Výber spôsobu, akým ľudia medzi sebou komunikujú, závisí od samotnej správy a kontextu v akom je poskytovaná. Výber komunikačného kanála a váš štýl komunikácie ma na komunikáciu tiež vplyv. Typy komunikačných kanálov sú:

- Verbálna/slovná komunikácia
- Neverbálna komunikácia

Verbálna/slovná komunikácia

Verbálna/slovná komunikácia je taká forma v ktorej je správa prenášaná slovne a to buď ústne, alebo písomne. Preto ju ďalej členíme na:

- Ústnu komunikáciu
- Písomnú komunikáciu

Ústna komunikácia

Tento druh komunikácie využíva hovorené slovo. Deje sa tak pri osobnom rozhovore, prednáške, telefonickom rozhovore, rádiovom a televíznom vysielaní, pri hlase prenášanom internetom. Tento spôsob komunikácie je ovplyvnený výškou hlasu, jeho intenzitou, rýchlosťou a výslovnosťou.
Výhodami ústnej komunikácie je:
Možnosť získať okamžite spätnú väzbu. Pri osobnom rozhovore pozorovaním výrazu tváre a reči tela je možné odhadovať či sa tomu, čo bolo povedané dá veriť alebo nie.
Nevýhody tejto komunikácie:
Pri osobnom rozhovore je ťažké hĺbkovo posudzovať prijaté informácie.

Písomná komunikácia

Písomná komunikácia využíva písané znaky a symboly. Písomná správa môže byť písaná rukou alebo vytlačená. Na písomnú správu ma vplyv slovná zásoba pisateľa, jeho znalosť gramatiky, písomných štýlov, exaktnosť a zrozumiteľnosť použitého jazyka. Písomná forma komunikácie sa bežne využíva v obchodnom a inak formálnom styku, pre naše potreby mentoringu má menší význam.
Výhody písomnej komunikácie:
Správa môže byť pred odoslaním ľubovoľne veľakrát upravovaná. Tiež je k dispozícii jej kópia, ktorá je pisateľovi kedykoľvek k dispozícii. Písomná správa umožňuje jej plné pochopenie prijímateľom a poskytnutie uváženej spätnej väzby.
Nevýhody písomnej komunikácie:
Na rozdiel od ústnej komunikácie neprináša okamžitú spätnú väzbu a jej vytvorenie zaberá viac času (tiež mnoho ľudí "zápasí" s písomným prejavom).

Neverbálna komunikácia

Komunikácia medzi ľuďmi nie je len o jasnom, explicitnom význame slov, správ, ale obsahuje aj zámerne alebo mimovoľne vyjadrené nepriame posolstvá, obsiahnuté v neverbálnom správaní. Neverbálna komunikácia je o vysielaní alebo prijímaní správ bez slov. Zvyčajne neverbálne signály reflektuje momentálnu situáciu lepšie ako slová. Interpersonálna komunikácia je v tom komplikovaná, že gestá, alebo výrazy nie je možné presne interpretovať len samé osebe. Neverbálne prejavy je potrebné interpretovať spolu so slovami a v kontexte so situáciou kedy a kde sa odohrávali. Neverbálna komunikácia zahŕňa mnoho rôznych prejavov:

Pohyby tela: Pod pohybom tela rozumieme gestá, držanie tela, pohyby hlavou a rukami, alebo pohyb celým telom. Pohyby tela sa používajú na posilnenie, alebo vyzdvihnutie niečoho čo človek hovorí a tiež vyjadruje jeho pocity a postoje. Držanie tela a jeho smerovanie naznačuje či ste voči poslucháčovi prístupný, vnímavý a priateľský. Ak ste k nemu natočený viac chrbtom, alebo hľadíte do zeme, prípadne na strop je zrejmé že vyjadrujete nezáujem.
Poznáme dva typy postojov, "otvorený" a "zatvorený", ktoré charakterizujú stupeň sebadôvery u jednotlivca, jeho postavenie alebo porozumenie voči druhej osobe. Uzavretá pozícia je charakterizovaná prekríženými rukami aj nohami, alebo sedením mierne bokom voči druhej osobe. V prípade otvorenej pozície, môžete očakávať, že váš proťajšok sedí obrátený tvárou priamo k vám, s rukami položenými na operadle stoličky. Otvorenou pozíciu vyjadrujete vašu otvorenosť a prejavujete o niekoho záujem, tiež demonštrujete svoju pripravenosť počúvať, zatiaľ čo zatvorená pozícia signalizuje nepohodu alebo nezáujem.

Očný kontakt: Očný kontakt pomáha riadiť priebeh komunikácie. Signalizuje záujem o druhých a zvyšuje dôveryhodnosť toho, kto hovorí. Ľudia, ktorí majú očný kontakt s ostatnými podporujú plynulú komunikáciu a prejavujú svoj záujem, starosť, srdečnosť a dôveryhodnosť.

Para-jazyk: Para-jazyk je o všetkých aspektoch hlasu, ktoré sa striktne netýkajú samotného obsahu slov. Zahŕňa tón a výšku hlasu, rýchlosť a silu akou je správa podávaná, tiež pauzy a zaváhania medzi slovami.

Osobný odstup: Každá kultúra inak vníma vhodnosť fyzického odstupu v závislosti od rôznych typov vzájomných vzťahov. Jednotlivec sa tieto vzdialenosti učí od spoločenstva v ktorom vyrastá. V súčasnej multikultúrnej

spoločnosti je dôležité vnímať škálu neverbálnych signálov, typických pre rôzne etnické skupiny. Ak niekto naruší správny osobný odstup, druhá strana sa môže cítiť nepríjemne a zaujať obranný postoj. Mali by ste sledovať znaky signalizujúce nepohodu spôsobenú narušením priestoru druhej osoby. Sú to napríklad: hojdanie sa, šúchanie alebo klopkanie nohami, pohľad vyjadrujúci averziu. Známe sú štyri kategórie vzájomného odstupu:

- Intímna vzdialenosť (od dotýkania sa po 45 cm)
- Osobná vzdialenosť (od 45 cm do 1,2 m)
- Spoločenská vzdialenosť (od 1,2 do 3,6 m)
- Verejná vzdialenosť (od 3,6 m do 4,5m)

Výrazy tváre: Úsmev je významná pomôcka ktorou vyjadrujeme šťastie, spokojnosť, priateľskosť, srdečnosť a náklonnosť. Úsmev je nákazlivý a ľudia budú reagovať priaznivo. Budú sa cítiť vo vašej spoločnosti spokojne a budú vás chcieť počúvať.

Nástroje nápomocné pri komunikácii mentora s mentisom.

Používaj zrozumiteľné slová! — William Shakespeare
Mentorovou úlohou je vytvoriť prostredie podporujúce dobrú komunikácia. Svoje komunikačné zručnosti by mal rozvíjať a precvičovať. Tu je niekoľko dobrých rád:

- Keď hovoríte alebo sa pokúšate niečo vysvetľovať, opýtajte sa vášho poslucháča či vás sleduje
- Uistite sa, že druhá strana má možnosť komentovať čo hovoríte a pýtať sa
- Aby ste vnímali čo druhá strana cíti, pokúste sa vžiť do jeho postavenia.
- Majte jasno v tom, o čom hovoríte
- Pozerajte sa na poslucháča
- Uistite sa, že slová ktoré hovoríte sú v súlade s vašim tónom a rečou tela (neverbálne správanie).
- Meňte tón hlasu a jeho rýchlosť.
- Nevyjadrujete sa všeobecne, nejasne, na druhej strane nekomplikujte vaše rozprávanie množstvom detailov.
- Neignorujte znaky signalizujúce zmätenosť, nepochopenie
- Dôverujte svojmu inštinktu. Väčšinu emócií je ťažko predstierať. Napríklad, ak ste naozaj šťastný, svaly, ktoré používate pri smiechu sú pod kontrolou limbického systému a tých častí mozgu, ktoré neovládate vôľou. Keď sa do úsmevu silíte, pracuje iná časť mozgu – cerebrálny cortex, ktorý je kontrolovaný vašou vôľou a preto používa aj

iné svaly. Preto úradník, ktorého v skutočnosti nezaujímate, vyzerá tak neúprimne, keď sa do úsmevu silí.

Užitočné pomôcky, ktorými možno zlepšiť interpersonálnu komunikáciu.

Aktívne počúvanie

Aktívne počúvanie je snaha o skutočné porozumenie obsahu reči a pocitov hovoriacej osoby tým, že pozorne sledujeme jej verbálne aj neverbálne prejavy. Úlohou počúvajúceho je sústrediť sa, počúvať, rešpektovať a preukázať záujem o pochopenie druhého. Nie je to čas v ktorom si prichystáte vašu odpoveď alebo budete tlmočiť svoje pocity. Aktívne počúvanie nie je ani podpichovanie, prehováranie, pripomínanie, strašenie, kritizovanie, vypytovanie sa, radenie, hodnotenie, vyšetrovanie, súdenie alebo vysmievanie sa. Skôr ako niečo povite, počúvajte, aby ste zistili, čo vlastne druhá osoba hovorí. Buďte tolerantný. Aby ste posilnili vašu schopnosť počúvať, musíte dať druhému jasne najavo, že počúvate čo hovorí. Existuje päť kľúčových prvkov aktívneho počúvania.

1) Dávajte pozor

Venujte hovoriacemu vašu plnú pozornosť a potvrďte že správu vnímate. Uvedpmte si, že aj vaša neverbálne komunikácia jasne "hovorí": pozerajte sa priamo na hovoriaceho, zbavte sa myšlienok odvádzajúcich vašu pozornosť, mentálne sa nepripravujte na odporovanie a nedajte sa vyrušovať prostredím. "Načúvajte" reči tela hovoriaceho.

2) Ukážte že naozaj počúvate

Využite vašu reč tela a gestá aby ste vyjadrili svoju pozornosť: občas prikývnite, usmejte sa a použite aj iné výrazy tváre, kontrolujte si svoj postoj, uistite sa že je otvorený a ústretový, posmeľujte hovoriaceho aby pokračoval drobnými slovnými prejavmi ako "áno, uhm, máš pravdu, no...".

3) Dávajte spätnú väzbu

Naše osobné filtre, domnienky, posudky a znalosti môžu skresliť to čo počujeme. Našou úlohou ako počúvajúceho je porozumieť, čo bolo skutočne povedané. To od nás môže vyžadovať odraz, reakciu na to, čo bolo povedané.

4) Odložte posúdenie

Prerušovanie reči je stratou času. Hovoriaceho to frustruje a tiež to obmedzuje vaše úplné pochopenie správy. Skôr ako sa budete pýtať, umožnite hovoriacemu ukončiť určitú časť, tiež ho neprerušujte proti argumentmi.

5) Odpovedajte primerane

Aktívne počúvanie je príkladom rešpektu a porozumenia. Získavate určité informácie a perspektívu. Nepridávajte nič, čím by ste na hovoriaceho útočili,

alebo ho inak deprimovali - buďte milý, zaobchádzajte s druhou osobou spôsobom o ktorom si myslíte, že je pre neho príjemný, prijateľný.

Sledovanie signálov

Verbálne aj neverbálne signály sú dôležité pre porozumenie komunikácie a tiež pre ubezpečenie sa, že sme boli pochopený. Pár vecí, na ktoré treba dávať pozor: Zvýšenie alebo zníženie hlasu, pozícia tela, rýchlosť reči, podvihnutie obočia, celkový tón reči, mrvenie sa na stoličke, nesústredenosť, atď.

Prerozprávanie/Parafrázovanie

Parafrázovanie znamená použitie iných slov na vyjadrenie toho istého čo už bolo povedané. Vyjadrujete tým nie len
to že počúvate, ale aj že sa snažíte porozumieť, čo hovoriaci povedal. Často sa stáva, že ľudia "počujú čo očakávajú že budú počuť" kvôli svojim domnienkam, stereotypom alebo predsudkom. Pri parafrázovaní je najdôležitejšie netlmočiť svoje vlastné myšlienky ani spochybňovať názory, pocity, alebo aktivity hovoriaceho. Vaše reakcie by nemali nič nariaďovať ani posudzovať.

Dávanie otvorených otázok

Nehovorte veľa, ani vtedy, ak viete správnu odpoveď. Ak je komunikácia jednosmerná a mentor pozná všetky odpovede, riešenia, mentís sa bude cítiť nedocenený. Skúste sa vyhnúť jeho frustrácii tým, že ho necháte vyrozprávať sa. Otvorené otázky povzbudzujú otvorenú komunikáciu.

- Otvorené otázky slúžia na získavanie informácií tým, že skúmajú pocity, postoje a vnímanie určitej situácie druhou osobou. Mladí, najmä tínedžeri majú tendenciu odpovedať na otázky tak krátko ako sa len dá. Udržať dialóg aktívny, bez toho aby sme ho prerušovali, je možné kladením otázok, na ktoré sa nedá odpovedať len "áno", "nie", "neviem", alebo len niečo zamrmlať. Sú to napr.: "Ako vidíš túto situáciu? Aké máš pre to dôvody? Čo si o tom myslíš?"
- Neprerušujte hovoriaceho svojim riešením situácie. Nechajte mentísa ukončiť myšlienku.;
- Nešetrite čas aby ste zistili, či vám druhá strana porozumel/a.
-

"Ja" správa

Známy psychológ Dr. Haim Ginott tvrdí, že výroky začínajúce slovkom "ja" sú menej provokatívne ako tie, ktoré sa začínajú slovkom "ty" alebo "vy". Ak

neustále používate vyhlásenia ako – *Ty si porušil sľub čo si dal. Ty ma nepočúvaš. Ty stále meškáš.* – vyvolávate u osoby ktorej to hovoríte obranný, alebo nepriateľský postoj. Pri tzv. "ja" správe" sa pozornosť sústreďuje na vás, ako sa v konkrétnej situácii cítite, čo aj jasne vyjadríte. Nie je to teda o tom aká hrozná je osoba, ktorá situáciu spôsobila. Tento druh vyjadrenia dáva možnosť sústrediť sa a vysvetliť vaše pocity ako reakciu na konanie iného. Keďže "ja" správa neobviňuje, neukazuje prstom na druhého, zabraňuje súdeniu a pomáha udržať otvorenú komunikáciu. Tiež podporuje jej posunutie do roviny riešenia problému. Napríklad – *"Bol som naozaj smutný keď si sa minulý týždeň neukázal ako sme sa dohodli. Tešil som sa na stretnutie a bol som sklamaný že sme sa nevideli. Nabudúce by som ocenil, keby si mi zavolal a dal vedieť že nemôžeš prísť."*

Objasnenie, reflexia

Nedorozumenie môže nastať v ktorejkoľvek fáze procesu komunikácie. Efektívna komunikácia by mala minimalizovať možnosť vzniku nedorozumenia a prekonávať komunikačné bariéry na všetkých úrovniach.
Od prijímateľa správy by ste sa mali snažiť získať spätnú väzbu ako správe porozumel a snažiť sa čím skôr napraviť všetky nedorozumenia, zmätok. Prijímateľ by mal používať objasnenie a reflexiu ako efektívny spôsob na uistenie sa , že správu správne pochopil. Niekoľko príkladov otázok, ktorými si nepriamo pýtame objasnenie:

- *"Nie som si celkom istý, či som správne porozumel čo si povedal."*
- *"Nie som si istý čo je tu hlavným problémom."*
- *"Čo si mal na mysli keď si povedal ..... ?"*
- *"Mohol by si mi to zopakovať?"*

Komunikačné zručnosti, ktoré mentorovi zlepšujú komunikáciu

Komunikácia tvorí rámec pre všetky oblasti života človeka. Je to o tom, ako sa ľudia informujú, vzdelávajú, vymieňajú si svoje myšlienky a pocity. Zlepšovanie komunikácie je pre každého jednotlivca podstatnou vecou. Aj tí najlepší "komunikátori" potrebujú svoje umenie zlepšovať. Cvičenia sú jedným zo spôsobov ako uvádzať do praxe komunikačné zručnosti.

Schopnosť prezentovať

Mentoring je založený na dôveryhodnom a spoľahlivom vzťahu medzi mentorom a mentísom. Vybudovať takýto vzťah si okrem iného vyžaduje od

mentora jeho schopnosť prezentovať sa spôsobom, ktorý je pre potenciálneho mentísa presvedčivý, aby chcel byť s ním v kontakte, aby akceptoval jeho priame alebo nepriame odporúčania a nasledoval jeho príklad. Tiež mentís sa učí ako sa má v budúcnosti nenásilne prezentovať v dobrom svetle.

Cvičenia ktoré trénujú a zlepšujú mentorovu schopnosť prezentovať sa (podrobný popis cvičení nasleduje v Praktickej časti tohto modulu):

Cvičenie - Papagáje
Cvičenie zisťuje slovnú zásobu účastníkov a zdôrazňuje dôležitosť aktívneho počúvania
Cvičenie – Páčim sa vám? / Myslíte, že budem dobrým mentorom?
Cvičenie učí ako prezentovať sám seba v dobrom svetle
Cvičenie – Popis kresby
Cvičenie učí ako prezentovať aby sme boli správne pochopení
Cvičenie – Spoločný príbeh
Cvičenie rozvíja prezentačnú schopnosť v určitom vopred danom smere
Cvičenie – Hra so zrkadlom
Cvičenie rozvíja prezentačné schopnosti s dôrazom na reč tela

Schopnosť vyjednávať

Ak ľudia so svojimi špecifickými potrebami, cieľmi, prioritami spolu existujú, je isté, že z času načas vznikne konflikt, nezhoda. Konflikt môže vyústiť do sporu a hnevu, čo vedie u jednej alebo u oboch strán k nespokojnosti, až k pocitu zlyhania. Vyjednávanie je metóda pomocou ktorej ľudia urovnávajú nezrovnalosti. Môže mať formu štruktúrovaného procesu, počas ktorého sa využijú rôzne interpersonálne zručnosti. Obojstranný prínos sa zaistí dodržiavaním princípov férovosti.
V záujme dosiahnutia želaného výsledku sa môžeme riadiť pevnou štruktúrou vyjednávania. Táto štruktúra sa dá aplikovať na celý proces mentoringu, keďže ho môžeme považovať aj za nepretržité vyjednávanie.
Proces vyjednávania môže zahŕňať nasledujúce fázy:

- Príprava

Pred akýmkoľvek vyjednávaním (mentoringom) sa musíte rozhodnúť kedy a kde sa stretnete. Táto fáza obsahuje aj uistenie sa, že poznáte všetky fakty, v záujme ujasnenie si vašej pozície.

- Diskusia

V tejto fáze mentor aj mentís predložia svoj pohľad na situáciu, ako ju oni chápu. Kľúčovými zručnosťami, ktoré využijú, sú kladenie otázok, počúvanie a objasňovanie. Najmä počúvanie je mimoriadne dôležité, ak sa nezhodnete,

ľahko urobíte tú chybu, že budete príliš veľa hovoriť a málo počúvať. Každá strana by mala mať rovnakú možnosť prezantovať svoje stanovisko.

- Ujasnenie si cieľa

Z diskusie by mali byť jasné ciele, záujmy a uhly pohľadu oboch strán, ktoré sa dostali do konfliktu. Pomáha, ak sa urobí ich zoznam, aby sa stanovili priority. Pomocou tohto ujasnenia sa často identifikuje, alebo stanoví spoločný základ, od ktorého sa budú odvíjať ďalšie kroky.

- Dohoda

Dohoda sa môže dosiahnuť ak obe strany majú pochopenie pre svoje uhly pohľadu a vzájomne berú do úvahy aj svoje záujmy. V záujme dosiahnutia výsledku je kľúčové zachovať si otvorenú myseľ. Akákoľvek dohoda musí byť absolútne jasná, aby obe strany vedeli na čom sa dohodli.

- Realizácia sledu aktivít

Realizuje sa sled aktivít, krokov na ktorých ste sa dohodli.

Je jasné, že vzťah mentor-mentís je neformálny a takto neformálny musí byť aj celý proces mentoringu. To znamená, že je možné, že nebude vhodné, aby ste prechádzali všetkými formálnymi fázami vyjednávania, ktoré sme spomínali. Napriek tomu vám ich znalosť môže byť nápomocná.

Cvičenia ktorými trénujete mentorovu schopnosť vyjednávať (podrobný popis cvičení nasleduje v Praktickej časti tohto modulu):

Cvičenie – Číslovka "3"
Hra spoznáva schopnosť účastníkov aktívne počúvať
Cvičenie – Čo je dôležité
Cvičenie trénuje mentorov v umení diskutovať a hľadať spoločne akceptovateľnú dohodu
Cvičenie – Hinduistická legenda
Cvičenie poukazuje na dôležitú úlohu spätnej väzby a ponúka účastníkom dobrý námet na diskusiu

<u>Spätná väzba (vyžadovať ju, načúvať čo nám hovorí)</u>

Spätnú väzbu by sme mali vnímať ako interakciu, pričom obaja, mentor aj mentís majú svoje potreby, ktoré je treba brať do úvahy. Spätná väzba je buď pozitívna alebo negatívna, ale vždy by mala byť konštruktívna. Ak sa prijímanie a dávanie spätnej väzby stane pravidelným, ukáže sa aký vplyvný je tento prostriedok pre osobný rozvoj. Keďže sa jedná o obojsmernú cestu, odporúča sa naučiť sa, ako dávať spätnú väzbu efektívne a zároveň, ako ju aj konštruktívne prijímať. Ak sa to robí správne, pomáha to vybudovať otvorený a dôveryhodný vzťah, ktorý je prospešný pre oboch. Ak sa ale spätná väzba

používa nesprávne, alebo vôbec, vyvoláva to útočný alebo obranný postoj a spôsobuje, že ľudia si už osvojený postoj len ťažko zmenia.

Prečo sa ľudia obávajú dávať alebo prijímať spätnú väzbu?
Niektorí ľudia veľmi neradi prijímajú spätnú väzbu z niekoľkých dôvodov:

- Kazí to ich imidž
- Vyvoláva to odpor
- Zraňuje
- Dozvedajú sa veci, ktoré nechcú počuť
- Vyvoláva nepríjemný pocit

Je zaujímavé, že podobné obavy pociťujú aj tí, ktorí dávajú spätnú väzbu:

- U oboch sa odhaľujú emócie, ktorými sa nechcú zaoberať
- Zraňujú druhú osobu
- Vyvolávajú odpor alebo hnev, čím sa narúša komunikácia
- Ľudia radi počujú veci, ktoré sa zhodujú s ich názorom a odmietajú myšlienky, ktoré sú v rozpore s ich názorovou štruktúrou.
- Kritika znamená, že sa môžeme mýliť. Na to, aby sme načúvali odlišným názorom, potrebujeme mať otvorenú myseľ.

Spätná väzba od mentora – Všíma si čo sa mentísovi podarilo splniť a poskytuje mu pozitívnu, objektívnu a konštruktívnu spätnú väzbu, aby budoval vzájomnú dôveru a napomáhal mu zlepšiť sa. Pri kritickej spätnej väzbe by mal mentís cítiť/ chápať, že sa týka aktivity, alebo práce a neposudzuje ho ako človeka. Ak vznikol problém, konštruktívna kritika by mala nasledovať , ak je to možné, okamžite.
1. Buďte citliví k veciam, ktoré by mohli mentísa uviesť do rozpakov, napríklad komentovanie na verejnosti. Uvedomte si, že nie každý je prístupný spätnej väzbe. Niekto ju vníma ako kritiku a môže ho to zraňovať a vyvolávať jeho odpor. Spôsob ako podávate informáciu bude mať vplyv na reakciu.
2. Buďte priami, zachádzajte s druhou osobou s rešpektom a dávajte jej pozitívny a konštruktívny komentár.
3. Starajte sa o bezpečnosť – Ak je ohrozená bezpečnosť, spätnú väzbu dajte mentísovi okamžite, aj keby ho to priviedlo do rozpakov. Neskôr si ho vezmite bokom a vysvetlite mu, že vnímate čo ste mu spôsobili, ale museli ste sa postarať o jeho bezpečnosť, takže aby ste zabránili poškodeniu, museli ste prehovoriť.
Dobrého mentora samozrejme zaujíma aj spätná väzba od mentísa. Jednak to pomáha lepšie pochopiť o čo mu ide a tiež to prispieva k budovaniu vzájomnej dôvery.

Cvičenia ktorými trénujete mentorovu schopnosť dávať spätnú väzbu (podrobný popis cvičení nasleduje v Praktickej časti tohto modulu):

Cvičenie – Lopta v koši

Cvičenie ukazuje dôležitosť poskytovania relevantnej spätnej väzby pre dosiahnutie cieľa.

Cvičenie – Hinduistická legenda

Cvičenie poukazuje na dôležitú úlohu spätnej väzby a ponúka účastníkom dobrý námet na diskusiu

Cvičenie – Páčim sa vám? / Myslíte si, že budem dobrým mentorom?

Cvičenie učí ako prezentovať sám seba v dobrom svetle a tiež dať spätnú väzbu, či sa to podarilo

Cvičenie – Popis kresby

Cvičenie učí ako prezentovať aby sme boli správne pochopení. Úroveň porozumenia sa ukáže na kresbách, ktoré sú praktickou spätnou väzbou prezentácie.

PRAKTICKÁ ČASŤ

Cvičenie 10 – Lopta v koši

Ciel:
Zamerané na spätnú väzbu
Naučiť sa ako je dôležité pre dosiahnutie cieľa správna spätná väzba

Popis:
Účastníci vytvoria dvojice, v ktorej jeden je tréner a druhý je trénovaný.
Trénovaný účastník sedí na stoličke, za chrbtom vo vzdialenosti cca 3m je na zemi umiestnený kôš (škatuľa, nádoba). Trénovaný nevidí, kde je kôš. Jeho úlohou je trafiť mäkkou loptou poza chrbát do koša, pri hode sa riadi trénerovými radami (doprava, doľava, silnejšie, slabšie...). Jedna dvojica má 3 pokusy, potom ju vystrieda ďalší pár. Dá sa predpokladať, že ako dvojice po sebe nasledujú, učia sa od predchádzajúcich a ich rady a teda aj hody sú úspešnejšie.

Čas:
10 minút pre jeden pár

Materiál:
Kôš, lopta, stolička

Cvičenie 11 – Čo je dôležité?

Cieľ:
Zamerané na schopnosť vyjednávať
Konštruktívnou diskusiou nájsť spoločnú dohodu

Popis:
Účastníci zoradia nasledujúce skutočnosti podľa dôležitosti, ktorú zohrávajú pri budovaní úspešného života:
1. Rodina
2. Špecializované vzdelávanie
3. Priatelia/ partneri
4. Duchovný svet/ Viera
5. Internet
6. Zamestnanie

Prvá časť:
Účastníci sú rozdelení do niekoľkých menších skupín (2-3 účastníci), každá skupinka si vytvorí na základe diskusie a vyjednávania svoje poradie. Výsledok napíšu na flipchart.
Druhá časť:
Skupinky medzi sebou navzájom diskutujú/ vyjednávajú a snažia sa získať ostatných pre svoje poradie. Výsledkom je jedno spoločné poradie.

Čas:
30 minút

Materiál:
Poznámkové papiere, magnetky/lepiace papieriky, tabuľa/flipchart, perá

Cvičenie 12 – Páčim sa vám?/Myslíte, že budem dobrým mentorom?

Cieľ:
Zamerané na prezentačné zručnosti, reč tela a dávanie spätnej väzby
Prezentovať v pozitívnom svetle
Konštruktívne niekoho pochváliť/ kritizovať

Popis:
Skupina sa rozdelí do dvojíc. Jeden z dvojice sa druhému prezentuje ako potenciálny mentor spôsobom, ktorý považuje za príťažlivý/ zaujímavý z pohľadu mentísa a mentorovania. Prezentácia nemá byť dlhšia ako 5 až 10 viet. Druhý z dvojice dáva na prezentáciu spätnú väzbu, ktorou hodnotí ako prezentujúci spĺňa predpoklady mentora. Spätná väzba by mala byť konštruktívna nie len kritická . V druhom kole si dvojica vymení svoje úlohy.

Čas:
Pre jeden pár: 5 minút príprava, 5 minút prezentácia, 5 minút spätná väzba.
Spolu 15 minút

Materiál:
žiadny

Cvičenie 13 – Popis kresby

Cieľ:
Zamerané na prezentačné zručnosti a dávanie spätnej väzby
Prezentovať takým spôsobom aby každý správne porozumel čo má kresliť
Dobre počúvať
Chápať jeden druhého

Popis:
Jeden z účastníkov stojí pred celou skupinou a popisuje čo vidí na obrázku, ktorý má v ruke. Ostatní účastníci tento obrázok nevidia, ani sa nemôžu pýtať doplňujúce otázky. Ich úlohou je nakresliť obrázok podľa slovného opisu. Majú na to 10 minút. Na záver tréner ukáže originálny obrázok a porovná ho s nakreslenými obrázkami účastníkov. Nasleduje diskusia hodnotiaca najmä prezentáciu obrázku, čo "kresliarom" v opise chýbalo a naopak, čo im pomáhalo.

Čas:
10 minút + diskusia

Materiál:
1 obrázok, papier na kreslenie a ceruzka pre každého účastníka

Cvičenie 14 – Spoločný príbeh

Cieľ:
Zamerané na prezentačné zručnosti; cvičenie je tiež vhodné pre modul Kreativita
Nakloniť/strhnúť znenie príbehu na svoju stranu

Opis:
Na stole je 5 kartičiek obrátených textom nadol – tragédia, komédia, romantika, horor, fantastika. 5 účastníkov si vytiahne svoju kartičku. Postupne rozprávajú a rozvíjajú jeden príbeh, každý v duchu štýlu, ktorý si vytiahol (v každom kole povie každý 1 rozvinutú vetu). Snažia sa zaujať svojou časťou príbehu a strhnúť rovnakým smerom aj ostatných. Rozprávanie postupuje dokola, začína "tragédia" a slová "Kde bolo tam bolo...". Cvičenie končí, ak účastníci nevedia pokračovať, alebo ak príbeh dospeje k zdarnému koncu. Môže nasledovať ďalšia 5-členná skupina účastníkov.

Čas:
Jedna skupina maximálne 10 minút

Materiál:
5 kartičiek s 5 štýlmi rozprávania: tragédia, komédia, romantika, horor, fantastika.

Cvičenie 15 – Papagáje

Cieľ:
Zamerané na prezentačné zručnosti a aktívne počúvanie
Spoznávať problémy s komunikáciou ak nemôžeme uplatniť aktívne počúvanie
Spoznať výrečnosť účastníkov

Popis:
Účastníci sú rozdelení do dvoch rovnakých skupín, stoja oproti sebe v dvoch radoch ale otočení chrbtom jeden k druhému. Medzera medzi radmi je 1 meter. Ako náhle zaznie povel "štart", otočia sa k sebe tvárou a začnú bez prerušenia všetci naraz hovoriť 2 minúty na spoločne zvolenú tému (Môj denný program, Mesto v ktorom žijem, Môj obľúbený film...) Po 2 minútach zaznie povel "stop"... Je to typická situácia, kedy sa nedá uplatniť aktívne počúvanie. Čo to spôsobuje -celá skupina diskutuje o dojmoch, ktoré mali počas cvičenia.

Čas:
15 minút

Materiál:
Žiadny

Cvičenie 16 – Číslovka 3

Cieľ:
Zamerané na aktívne počúvanie
Zistiť schopnosť aplikovať aktívne počúvanie
Aktivovať unavenú skupinu

Popis:
Účastníci sedia alebo stoja v kruhu. Porade nahlas počítajú od jedna až kým sa niekto nepomýli, potom začínajú počítať opäť od jednotky (1,2,3,...). Vždy keď by malo byť vyslovené číslo ktoré končí trojkou (3,13,23,...), alebo je to jej násobok (6,9,12,15...) namiesto čísla povedia BUM. Účastník, ktorý sa pomýli,

alebo príliš dlho váha, je vyradený a počítanie začína opäť od 1. Poslední dvaja účastníci sú víťazi. Na záver možno debatovať o pocitoch, chovaní účastníkov.

Čas:
10 minút

Materiál:
Žiadny

Cvičenie 17 – Hinduistická legenda

Cieľ:
Zamerané na schopnosť vyjednávať a dávať spätnú väzbu
Ukázať ako je spätná väzba potrebná ak spolupracujete s inými
Dávať pozor na každý detail, ktorý sa podieľa na komunikácii

Popis:
Tréner rozdá účastníkom znenie legendy aby si ju prečítali, tiež ju môže sám nahlas prečítať. Nasleduje analýza situácie, najmä dôvodov, ktoré viedli k situácii, ktorou sa príbeh končí.,

HINDUISTICKÁ LEGENDA

Pred mnohými rokmi v Indii, v meste zvanom Indostan, žili šiesti slepí muži. Hoci boli slepí, boli široko ďaleko známi svojou múdrosťou. Ľudia k nim prichádzali zďaleka, aby hovorili o svojich problémoch a dôležitých veciach a zvyčajne tu aj našli múdrosť, ktorú hľadali.
Hoci pred ľuďmi vyzerali títo muži pokojní a vyrovnaní, keď boli sami, neprešiel jediný deň, kedy by sa medzi sebou nehádali o múdrosti, ktorou boli obdarení. Hovorili a hádali sa a hádali sa a hovorili pokiaľ nenašli spoločnú odpoveď, ktorú ľudia hľadali.
Jedného dňa, skoro ráno, ešte skôr ako sa objavil zvyčajný zástup návštevníkov, kráčali chodníkom v džungli a zhovárali sa. Ich rozhovor náhle vyrušil hlasný zvuk lámaných haluzí, ktorý sa k nim blížil po chodníku.
Jeden z mudrcov povedal: "Blízko nás počujem slona. Často sme spolu hovorili o týchto zvieratách, ale nikdy sme sa nezhodli ako vlastne vyzerajú. Poďme teraz, ohmatajme ho a dohodnime sa, kto mal pravdu a kto nie". Tak všetci pokračovali po cestičke, až kým sa k slonovi nepriblížili a nemohli sa ho dotknúť:

- Prvý muž sa dotkol jedného jeho boku a povedal: Vyzerá ako stena.
- Druhý muž zachytil slonov kel a povedal: Je ako oštep.

KAPITOLA 3: ORGANIZAČNÉ ZRUČNOSTI

Cieľom tejto kapitoly je:

- Definovať organizačné zručnosti
- Zlepšiť/rozvíjať časový manažment
- Zlepšiť/rozvíjať stratégiu malých krokov
- Zlepšiť/rozvíjať analytické zručnosti
- Zisťovať potreby partnerov/mentee.
- Typy na analýzu.

Organizačné zručnosti v mentoringu

Organizačné zručnosti sa využívajú na začatie a manažovani mentorského vzťahu, na vytvorenie mentorskej schémy. Sú definované ako zručnosti, stratégie a kvality potrbné na organizovanie času, dodržiavanie uzávierok a zlepšenie produktivity. Pomáhajú mentorovi myslieť dopredu, plánovať si postup, poriadne sa pripraviť a zamerať sa na konkrétne výsledky. Dobré organizačné zručnosti má ten mentor, ktorý vidí problém v celistvosti a jednotlivé prvky ako súčasti uceleného projektu. Človek s dobrými organizačnými zručnosťami sa môže dostať do komplikovanejšej situácie a okamžite vidí, čo treba robiť. Plánovať si úspech v organizačných zručnostiach znamená mať miesto na všetko a všetko na svojom mieste. Mentor aj mentee musia vedieť, že mať dobré orgnizačné zručnosti znamené dobre vedieť využiť čas, byť dobre zorganizovaný znižuje čas, ktorý potrebujeme na zistenie dôležitých informácií. Rôzne typy organizačných zručností zahŕňa poriadok na stole, systém v povinnostiach, riešenie problémov a organizáciu svojich záležitostí.

Príprava

Príprava nám umožní dosiahnuť riešenie úloh, ktoré máme urobiť skôr a na záver máme byť schopný vypracovať detaily o tom, aké je najlepšie riešenie každého zadania a v akom poradí sa zadania majú riešiť.
Nedostatok prípravy môže spôsobiť, že mentor/mentee zrealizujú zadanie na slabej úrovni, alebo vôbec nie a daná osoba môže byť považovaná za lenivú, alebo málo motivovanú.

Pripraviť sa na zadania, znamená, že si ich napíšeme do kalendára. Denný zoznam úloh musí byť vytvorený, aby sme zamedzili plytvaniu s časom, alebo otáľniu s riešením. Pre dodanie motivácie a odvahy, môžu mentor/mentee vytvoriť zoznam cieľov a zavesiť ich na take miesto, kde budú stale na očiach.

Časové priority

Vytvorenie časových priorít môže zvýšiť produktivitu a napomôcť vyriešiť úlohy načas. Zadefinovať úlohy, ktoré je potrebné riešiť každý deň a vyriešiť ich skôr ako si budeme užívať voľný čas alebo sa stretneme s priateľmi. Napíšte si zoznam povinností zoradený podľa dôležitosti, najdôležitejší navrchu. Je dôležité naučiť sa zostať doma, keď máme povinnosti – štúdium, písanie úloh atď.

Plánovanie voľného času

Zatiaľ čo sa osobné organizačné zručnosti využívajú na efetívne plnenie povinností a zvýšenie produktivity, je tiež dôležité mať voľný čas, aby sme zabránili stresu alebo vyhoreniu. Stres môže spôsobiť mentálne alebo fyzické problémy a v konečnom dôsledku znížiť produktivitu. Po ukončení denných povinností, je dôležité vedieť si užívať voľné chvíle – ako ísť na pláž, do kina, alebo relaxovať pri hudbe. Ak je to potrebné zarezervujte si voľný čas, alebo venujte jeden deň v týždni oddychu. Každý si môže rozvíjať organizačné zručnosti zavádzaním niekoľkých nových kľúčových prvkov.

Inštrukcie pre rozvíjanie organizačných zručností

1. Vyhodnotenie súčasných organizačných stratégií. Zistiť, aké je zadanie, zorgnizovať skriňu alebo nový zakladací system. Najprv sa musí určiť čo ideme zorganizovať. Ak je organizačné zadanie viac osobné, ako napríklad pracovný stôl alebo skriňa, tak začnite napr. vypracovaním zoznamu vecí, ktoré je potrebné zorganizovať.
2. Rozlíšiť, či sa jedná o myslenie lineárne alebo globálne. Lineárny myslitelia majú najradšej veci očíslované, alebo zoradené podľa abecedy, zatiaľ čo globálnym mysliteľom viac vyhovuje konceptuálny prístup. Vytvoriť nálepky alebo diagram, ktoré pomôžu určiť kategórie, ktoré je potrebné zorganizovať.
3. Prvky, ktoré uľahčujú organizáciu ako napr. závesné systémy, poličky, škatule alebo kontajnery sú užitočné. Nálepky pomôžu pri hľadaní, kde sa čo nachádza.
4. Rozdelenie úloh tak, ze sú riešiteľné v danom čase je nanajvýš potrebné. Začínať s malou úlohou je lepšie, lebo aj malý progres povzbudí. Dostatok času

je potrebné venovať zavedeniu nového organizačného systému, aby človek nebol preťažený a frustrovaný.

Príklady organizačných zručností

Existuje mnoho organizačných zručností, ako napríklad schopnosť plánovať a prioritizovať, ale medzi 8 vrcholných zručností patrí:
1. Schopnosť vnímať detail (osobnosť so vzťahom pre detaily)
2. Zručnosť robiť niekoľko zadaní naraz
3. Analytické zručnosti napomáhajú pri analyzovaní situácie a prinášajú logické riešenia.
4. Komunikačné zručnosti pomáhajú porozumieť a zoradiť kroky podľa dôležitosti.
5. Zručnosti s riešením problémov chránia pred prepracovaním a umožňujú riešiť problémy systematicky.
6. Zručnosti s prijímaním rozhodnutí nám uľahčia prijímanie ťažkých rozhodnutí.
7. Zručnosti s komunikáciou s ľuďmi napomáhajú pri jednaní s klientmi, autoritami, rovesníkmi a podriadenými.
8. Zručnosti spojené s členstvom v tíime umožňujú prispôsobiť sa a fungovať v rozličných tímoch.

Navrhované cvičenia

Cvičenie– všetci spolu stavajú dom
Zamerané na: zdôrazniť význam organizačných zručností
Cvičenie– detaily
Zamerané na: Význam detailov
Cvičenie– 6 mysliacich klobúkov
Zamerané na: koordináciu, správnu reakciu

Úloha časového manažmentu v mentoringu

Čo je časový manažment?

Dajme nabok komplexnosť a poďme na chvíľu späť k základom. Základom časového manažmentu je:

1. rozhodnúť, čo budeme robiť;
2. urobiť to.

Toto sa na prvý pohľad javí ako veľmi jednoduché riešenie. Aj dieťa ich dokáže naplniť. Avšak, keď sa pozrieme na ne optikou optimalizácie, stávajú sa o mnoho komplikovanejšie. Na optimalizáciu týchto krokov sa musí mentor aj mentee identifikovať s tým, aký je správny alebo najlepší spôsob na dosiahnutie každého kroku. Sami môžeme vidieť, že niektoré rozhodnutia prinášajú lepšie výsledky ako iné. Takže otázka stojí takto "aký je najlepší spôsob ako dosiahnuť najlepšie výsledky?"

Odpoveď na tieto otázky je v pozadí každého systému využívaného v časovom manažmente. Smozrejme tento má aj bočné benefit, než ako stať sa dobre organizovaný, mať jasnú hlavu a redukovať stres. Tieto výhody jednoznačne prispievajú k rozhodovaciemu procesu. Čo urobíte a ako to urobíte?

Časový manažment zahŕňa:

1. Efektívne plánovanie;
2. Stanovenie cieľov;
3. Stanovenie uzávierky;
4. Prioritizovanie aktivít podľa dôležitosti;
5. Strávenie primerane dlhého času na konkrétnu aktivitu.

1. Efektívne plánovanie

Denné aktivity majú byť vopred naplánované. Pripraviť zoznam úloh a harmonogram je dôležité. Poznačte si dôležité aktivity, ktoré treba v ten deň zrealizovať spolu s časom potrebným na každú aktivitu. Prioritné úlohy musia byť na vrchu zoznamu a potom nasledujú menej významné úlohy. Pretrvávajúce úlohy majú byť dokončené jedna za druhou. Kým neukončíte predchádzajúcu úlohu, nezačínajte novú. Vyčiarknite si tie, ktoré ste už ukončili. Ubezpečte sa, že ste ich ukončili v stanovenom čase.

2. Stanovenie cieľov.

Pracovať bez stanovených cieľov vo vzťahu mentor-mentee je podobné ako plaviť sa bez navigácie. Je dôležité stanoviť si ciele a ubezpečiť sa, že sú realistické a dosiahnuteľné.

3. Stanovenie si uzávierky

Človek, ktorý najlepšie stanoví uzávierky ste vy sám. Tajomstvo spočíva v tom, že sa sám seba opýtate, koľko času je potrebné venovať určitej úlohe a koľko dní ju budeme riešiť. Použijeme plán úloh na poznačenie dôležitých dní na dodržanie uzávierok.

4. Prioritizovanie úloh
Prioritizovanie úloh podľa ich významu a naliehavosti. Vedieť rozlišovať medzi dôležitou a naliehavou úlohou. Identifikovať, ktoré úlohy treba vykonať za deň, ktoré za mesiac a pod. Úlohy, ktoré sú najdôležitejšie, musia byť vykonané čím skôr.

6. Strávenie primerane dlhého času na konkrétnu aktivitu.
Je dobré zvyknúť si na to, že venujeme nejakej úlohe iba primeraný čas. Práca urobená vo zvyšnom čase nemá veľký význam. Je zlé minúť celý deň na niečo, čo môžeme urobiť približne za hodinu. Čas na osobné telefonáty, na kontrolu Facebooku či Twittera je potrbné oddeliť, nakoniec aj to je potrebné.

Systémy časového manažmentu

Systémy pre časový manažment sa stávajú veľmi populárne. Jednoznačný prínos používania týchto systémov je optimalizácia pri využívaní času s cieľom dosiahnutia čo najlepších výsledkov za čo najkratší čas. Také systémy majú svoju cenu, avšak cena je v čase, ktorý potrebujeme, aby sme sa najprv naučili systém používať a tiež udržiavať. Vo všeobecnosti platí, že čím je systém komplexnejší, tým je drahší. Láka nás povedať, že vynikajúci časový manažment je výsledkom toho, že používame vynikajúci systém. Ale to tak nie je. Celkové nastavenie mysle na manžment času je omnoho dôležitejší ako akýkoľvek systém. A takéto nastavenie závisí od vášho prístupu k času, či si svoj čas vážite. Týka sa to sebaúcty. Ak človek považuje svoj život za hodnotný, potom si váži svoj čas. Ak máte pocit, že svojim časom plytváte, tak asi nemáte silné dôvody na to, aby ste svoj čas manažovali. Žiadny system vám nepomôže, kým si svoj život a svoj čas nezačnete vážiť.

Pre efektívny manažment potrebujeme:

1) Pochopiť, že manažment času je mýtus
Nezáleží na tom, ako dobre sme organizovaní, deň má iba 24 hodín.
Čas sa nemení. Všetko, čo môžeme manažovať sme my, ako aj to, čo urobíme s časom, ktorý máme.

2) Zistiť, kde plytváme časom.
Mnohí z nás využívajú "požierače času", ktoré kradnú čas, ktorý by sme vedeli využiť omnoho produktívnejšie. Ktorí sú to tí "časoví banditi"? Strávite veľa času na internete? Zapisovanie aktivít, ktoré v priebehu dňa urobíte, poskytne reálny obraz o tom, čo robíte a je to prvý krok k manažovaniu času.

3) Vytvoriť si ciele pre manažment času
Zameranie na časový manažment mení vaše správanie, nemení čas. Dobrý spôsob ako začať je eliminácia vašich osobných požieračov času. Naplánujte si, že týždeň nebudete realizovať osobné telefonáty počas pracovnej doby.

4) Realizovať plán časového manažmentu
Cieľom je zmeniť vaše správanie, aby ste dosiahli akýkoľvek cieľ, ktorý si stanovíte, ako napr. zvýšiť produktivitu alebo znížiť stres. Potrebujete si stanoviť svoje ciele a potom sledovať, či ich dosahujete.

5) Použiť nástroje časového manažmentu
Či použijete časovač, alebo nejaký software, prvé čo potrebujete vedieť je, ako trávite čas teraz a naplánovať si ako chcete tráviť čas v budúcnosti. Software, napr. Outlook vám umožní ľahko naplánovať aktivity a dá sa nastaviť tak, aby vám ich vopred pripomínal a tak uľahčoval manažment času.

6) Prioritizujte nemilosrdne
Každý deň musí začať stretnutím k časovému manažmentu, zoradením aktivít na deň podľa dôležitosti a zvolením benchmarkov. Ak máte na zozname 20 aktivít, ktoré treba vybaviť za deň, musíte sa rozhodnúť, koľko z nich naozaj potrebujete vyriešiť?

7) Naučte sa delegovať/alebo prenášať povinnosti na iné osoby
Bez ohľadu na to aký malý je váš podnik, nemusíte robiť všetko sám/a. Ak chcete efektívne manažovať čas, musíte nechať iných ľudí, aby tiež prispeli k ich realizácii.

8) Je potrebné zaviesť rutinné správanie a udržiavať ho

Aj v krízovom čase budete omnoho výkonnejší, ak väčšinu aktivít vykonávate rutinne.

9) Zvyknite si stanoviť čas na zadania
Napríklad, čítaním a odpovedaním na maily môžete zabiť celý deň. Naopak, vyhraďte si na maily 1 hodinu a dodržte tento čas.

10) Uistite sa, že máte všetko dobre zorganizované
Strácate veľa času tým, že hľadáte súbory vo svojom PC? Zorganizujte/zoraďte si súbory. Ak vás tento systém stále brzdí, prepracujte ho nanovo tak, aby ste rýchlo dokázali nájsť všetko, čo potrebujete. Aby si partner/mentee chcel organizovať svoj čas, musí byť motivovaný benefitmi, z ktorých má radosť. Musí veľmi chcieť dosiahnuť dobré výsledky, aby prekonal vlastnú nečinnosť, ktorá ho vedie k tomu, aby robil veci starým spôsobom.

Navrhnuté cvičenia:
Cvičenia – manažovanie svoho času
Zamerané na: užitočné vyplnenie času
Cvičenie – požierač času
Zamerané na: zlepšený manažment času

Postup malých krokov na dosiahnutie nevrhovaných cieľov.
Rozdelenie projektu na menšie časti je v mnohých ohľadoch výhodné. Ani veľký projekt nevyzerá odstrašujúco, keď je rozdelený. Toto tiež umožňuje jasne zadefinovať, čo je potrebné urobiť a poskytuje pocit, že to má človek pod kontrolou.
Krok 1 – V priebehu 30 minút sa pripravte, urobte si niečo na jedlo a zrelaxujte. Potom vytvorte zoznam úloh, ktoré musíte vykonať, postupujte od všedných úloh k dôležitým. Ešte predtým, ako začnete čas manažovať, musíte vedieť čo manažujete. Zozna úloh zoradený podľa dôležitosti vám pomôže rozhodnúť, čo je potrebné urobiť.

Krok 2 – Dajte do rovnováhy svoje snaženie. Každý deň vykonajte malé zadania, ktoré je potrebné urobiť do konca týždňa a začnite od dôležitejších úloh.

Krok 3 – Zamerajte sa na najproduktívnejší čas v priebehu dňa. Niektorým ľuďom sa lepšie pracuje ráno, iní sú aktívnejší večer.

Krok 4 – Manažujte čas tak, že zvyšujete zadania. Súťažte s hodinkami.

Krok 5 – Urobte si prestávku. Vyčistite si hlavu a občerstvite sa, aby ste sa mohli zamerať na iné zadania.

Krok 6 – Sledujte svoj progres.

Krok 7 – Prehodnoťte zoznam. Pravidelne prepíšte svoj zoznam a urobte nové priority.

- Delegujte úlohy na iných. Napriek rozšírenému zvyku, naozaj nemusíte všetko robiť sám/a. Budete omnoho efektívnejší, ak niektoré úlohy delegujete podľa potreby na iných.
- Použite technológie na rýchlejšie, efektívnejšie a kvalitnejšie dokončenie úlohy. Moderné technológie vám pomôžu manažovať aj realizovať mnohé úlohy efektívne.

Krok 8 – Urobte si čas aj na zábavu. Projekt vám dodáva energiu, ale je dôležité nechať si čas aj pre seba. Nielenže si občerstvíte myseľ, je to dobré aj pe telo. Nemusí to to byť veľa času, ale zabezpečte, aby ste si takéto prestávky dopriali.

Krok 9 – Spite 6-8 hodín každú noc. Dostatok spánku vás bude udržiavať pripravených a plných energie, jasných nápadov na vysokej úrovni.

<u>Navrhované cvičenia:</u>
Cvičenie – Mamin chlapec
Zamerané: Nájsť viac ako jedno riešenie
Zadefinujte čo mate rád/a.
Cvičenie – Vrkoč
Zamerané: Tímová práca

Analyzuj
Analytické zručnosti umožňujú vizualizovať, vyjadrovať a riešiť komplexné aj jednoduché úlohy, ako aj prijímať uvážené rozhodnutia, ktoré sú urobené na základe dostupných informácií. Tieto zručnosti zahŕňajú aj schopnosť logického myslenia pri zbere a analýze informácií, vytváraní a testovaní riešení a tvorbu plánov. Partneri/mentee musia využívať analytické zručnosti na vizualizáciu danej situácie, na zobrazenie úlohy, projektu alebo iného zadania z viacerých uhlov pohľadu, aby si ich vedeli rozdeliť na menšie kroky.

Tipy pre analýzu:

- Počas dňa zúžitkujte všetky malé prestoje, ktoré by znamenali stratu času.

- Vyberajte si predmety a nie slovesá. Urobte zoznam nápadov a pridelte im potrebný čas.
- Vypracujte si pravidlá na meranie výsledkov v časových intervaloch.
- Buďte flexibilní a uvoľnení. To vám umožní riešiť v živote nepredvídané situácie a vyhnúť sa zabehnutej rutine.
- Zbavte sa konceptu “už včera bolo neskoro" v prospech vytvorenia realistického konceptu.
- Dávajte si pozor na **Paretov princíp**. Jedým z najväčších požieračov času je keď miniete 80% času na splnenie 20% zo zadania. Predpoklad je, že taká je realita, lebo 20% sa javí najvýhodnejšie a to nie je vždy pravda.
- Vyplňte zadanie od začiatku do konca. Minútky na zaslúženú prestávku sú správne. Vytvorte si míľniky a vždy keď dosiahnete jeden míľnik, odmeňte sa.
- Sledujte svoj produktívny čas pomocou hodín. Zostavte si realistickejší časový harmonogram, akonáhle zistíte aký reálny čas potrebujete na zrealizovanie úlohy. Keď to budete vedieť zistíte, že splnenie úlohy za pol hodinu vás bude motivovať k jej ukončeniu.
- Nepreceňujte deň nejakým nerealistickým harmonogramom, ktorý bude ťažké dodržať.
- Naplánujte si krátky interval medzi zadaniami pre náhodné situácie – telefonát, túžba po jogurte, podliať mäso v rúre.
- Manažovanie času môže byť take jednoduché ako spísanie úloh na deň na kúsok papiera, alebo take komplexné ako vytvorenie tabuľky s prepojením na kalendár. Potrebné pomôcky sa priraďujú pomocou vybraných metód.

Practická časť

Cvičenie 19 – *Mamin chlapček*

Zámer:
Hľadať viacero riešení.

Cieľ:
Analyzovať pre a proti argumenty.

Popis:
Som 20-ročný slepec**.** Skupina má za úlohu analyzovať a rozhodnúť, či sa mám osamostatniť od rodiny, alebo je pre mňa lepšie zostať s rodinou v jednom byte aj napriek tomu, že mám vlastný malý byt a malý príjem. Otázka, ktorú je potrebné analyzovať je "Čo je pre mňa lepšie?" - použite argument pre a proti. Otázku budú analyzovať dve skupiny. Prvá bude zbierať argument podporujúce bývanie s rodinou (4 argumenty). Druhá skupina bude argumentovať – bývať samostatne (4 argumenty). Učiteľ pridelí body (najsilnejšie argument budú za 5 bodov, slabšie za 3 body a najslabšie za 1 bod). Konečný bodový stav rozhodne o víťaznom riešení.

Čas:
25 minút

Materiál:
Tabuľa/flipčart

Cvičenie 20 – *Vrkoč*

Zámer:
Tímová práca

Cieľ:
Pracovať efektívne.

Popis:
Jeden člen skupiny drží 3 stuhy za jeden koniec. Ďalší traja členovia skupiny držia voľné konce stúh. Musia zapliesť spolu vrkoč, ale nesmú spolu komunikovať, povely dáva iba vodca skupiny pomocou rôznych signálov.

Time:
5 minút

Materiál:
3 metre dlhé stuhy, 3 kusy

<u>Cvičenie 21 – *6 mysliacich klobúkov*</u>

Zámer:
Koordinácia, správna reakcia

Cieľ:
Vidieť problém očami iných

Popis:
Vytvoríme skupiny 7 účastníkov: jeden vodca, šiesť členov skupiny. Máme 6 rôznofarebných klobúkov a 6 stoličiek. Každý klobúk má svoju vlastnú charakteristiku:
Biely klobúk – informácia;
Červený klobúk – emócia;
Čierny klobúk – logika;
Žltý klobúk – optimizmus;
Modrý klobúk – pesimizmus;
Zelený klobúk – kreativita.
Účastníci sedia v kruhu. Každý má na hlave jeden klobúk. Potom vedúci skupiny opíše situáciu, napr. “poďme do knižnice”, alebo “mám rád psov”, ... Každý účastník musí zareagovať na situáciu nasledovne:
Biely klobúk – zváži iba fakty, informáciu, ktorá je k dispozícii;
Červený klobúk – intuitívne alebo inštiktívne vyjadrenie pocitov, žiadne zdôvodňovanie;
Čierny klobúk – uplatní logické identifikovanie príčin, ktoré sú konzervatívne;
Žltý klobúk – uplatní logiku na identifikovanie výhod, hľadá pohodu;
Modrý klobúk – uplatní logiku na identifikovanie problémov;
Zelený klobúk – provokatívne vyjadrenia, zisťovanie čo môže zadanie znamenať;
Po tom ako sa každý člen skupiny vyjadrí, vymenia si klobúky a vodca skupiny zadá inú situáciu, napr. “nenávidím mačky”, “poďme pozerať televíziu”, atď.
Hra pokračuje až kým si všetci nevyskúšajú všetky klobúky.

Čas:
30 minút

Materiál:
6 klobúkov pre 6 účastníkov, 6 rôznych situácií

Cvičenie 22 – *Žrút času*

Zámer:
Zlepšiť časový manažment

Cieľ:
Plánovanie času

Popis:
Účastníci spíšu na papier všetky aktivity, ktoré denne vykonávajú, okrem aktivít, ktoré súvisia s ich prácou napr. prestávka na kávu/čaj. Píšu rôzne na papier, nie postupne do radu. Potom postupne po jednom odtrhávajú z papiera aktivity/požierače času. To, čo zostane po odtrhnutí všetkých požiaračov času je reálny čas, ktorý im zostáva na realizáciu úloh.

Čas:
20 minút

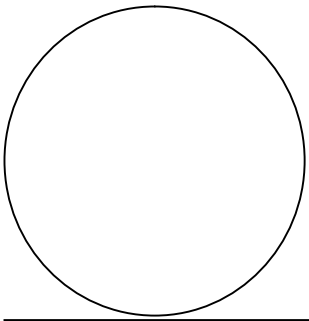
Materiál:
Papier, tužky

Cvičenie 23 – *Detaily*

Zámer:
Dôležitosť detailov

Cieľ:
Pochopenie koľko toho urobíme bez toho, aby sme si to uvedomovali.

Popis:
Vytvoríme skupiny po 4-5 účastníkoch. Každý účastník musí popísať jednu aktivitu, napr. jazda do práce, prechádzka so psom, do detailu. Účastník musí ísť do takých detailov ako napr. vstal som zo stoličky a popísať každý malý detail, ktorý urobil/. Ostatní účastníci počúvajú a hľadajú chyby. Akonáhle urobí chybu, napr. zabudne otvoriť dvere, účastník vypadáva z hry. Ďalší účastník pokračuje opisom novej situácie.



Keď ste hotoví, preštudujte si svoj graf a napíšte záver ku ktorému ste dospeli. Nasledovné ootázky vám pomôžu s vytvorením záverov:

- Odlišuje sa váš graf od vášho pocitu ako míňate svoj čas?
- Čo si myslíte o rozdelení času na jednotlivé aktivity?
- Aký je vzťah medzi časom, ktorý miniete a výsledkami, ktoré dosiahnete?

Rozdelenie času

Ako míňam svoj čas	**Ako môžem zlepšiť manažment času**
Používam najvhodnejšie prostriedky na cestovanie vzhľadom na finančnú situáciu /moje zdravie?	
Ako sa môžem čo najefektívnejšie učiť?	
Ako môžem čo najlepšie pracovať?	
Čo môžem zmeniť na optimalizáciu svojho času?	
Čo je môj najväčší problém?	

Závery: čas sú peniaze, porozmýšľajte ako ho míňate a o výsledkoch, ktoré ste zistili. Stručne vysvetlite ako manažujete svoj čas.

Cvičenie 25 – *Všetci spolu stavajú dom*

Zámer:
Vyzdvihnúť význam orgnizačných zručností.
Aktivovať a pobaviť účastníkov.

Ciele:
Pochopiť, že bez dohodnutých pravidiel cieľ cvičenie nedosiahneme.
Ukázať, že flexibilnosť je dôležitá pre mentora aj partnera/mentee.

Popis:

Všetci účastníci si zakryjú oči; stoja a držia v ruke lano, ktoré vytvára nepravidelný tvar. Cieľom cvičenia je vytvoriť lanom štvorec, pričom ho všetci účastníci držia v rukách.
Odporúčanie: Cvičenie sa môže podariť iba vtedy, ak jeden účastník radí čo treba urobiť a ostaní ho nasledujú, ale k tomuto záveru musia prísť účastníci sami za daný časový limit. Niekedy sa im to nepodarí.

Čas:
20 minút

Materiál:
Lano spojené do kruhu, aspoň 6 m, podľa počtu účastníkov.

KAPITOLA 4: SCHOPNOSŤ VIESŤ

Cieľom kapitoly je:

1. Vykresliť prečo je pre mentora dôležitá schopnosť viesť;
2. Ukázať význam motivácie;
3. Podčiarknuť dôležitosť prirodzeného vodcovstva a schopnosti niekoho viesť;
4. Popísať úlohu mentora pri budovaní tímu a popísať jednotlivé stupne rozvoja tímovej práce;
5. Predstaviť nástroje pomocou ktorých sa buduje dôvera/ sebadôvera medzi mentorom a mentísom.

PREČO JE PRE MENTORA DÔLEŽITÉ MAŤ SCHOPNOSŤ VIESŤ

Hlavnou úlohou mentora je viesť a posilňovať mentísa, nie presadzovať sa alebo len kritizovať. Mentor sa pri vedení mentísa spolieha na svoje vedomosti, zručnosti a prežité skúsenosti. Vďaka tomu, že mentor mentísa posilňuje, podpouje a vedie, mentoring posilňuje u mentísa sebadôveru a sebaistotu. Pre dobrého mentora je schopnosť viesť nevyhnutná aby dokázal:.

- Byť nápomocný a poskytovať podporu;
- Motivovať a posilňovať;
- Rozširovať obzor a skúmať ďalšie možnosti;
- Podporovať sebaúctu/hrdosť a posilňovať schopnosť manažovať sám seba;
- Rozpoznať problémy, vrátane mylných predstáv a nereálnych očakávaní.

Úloha mentora vyplýva z povahy vzťahu, ktorý je medzi ním a mentísom. Väčšinou mentoring hrá niektorú z nasledujúcich úloh alebo pomáha pri nadobúdaní nasledujúcich kvalít:

- **MOTIVUJE** mentísa aby sa v záujme využitia svojho potenciálu čo možno najviac zlepšil;
- **POSILŇUJE** mentísa tým, že ho uisťuje o tom že je hodnotný a oceňovaný. Ak sa mentís cíti bezpečne, ak je obľúbený a rešpektovaný, ak je v spojení s mentorom, máva vysoké, ale reálne očakávania. Ak mentor mentísa posilňuje, ovplyvňuje aj okolie, na ktoré má mentís vplyv – jeho priateľov, rodinu, atď.
- **USMERŇUJE** mentísa múdrym vedením tým ako riešia rôzne úlohy/ problémy, viac sa navzájom spoznávajú a dôverujú svojim schopnostiam.
- **UČÍ** mentísa tým, že pôsobí ako kouč, že je človekom, ktorý prežil a vyriešil podobnú životnú situáciu, a tiež tým, že kedykoľvek je to možné, pôsobí ako jeho hnací motor.
- **JE OTVORENÝ A PRÍSTUPNÝ**, nesúdi, akceptuje mentísa takého aký je.
- **REAGUJÚCI –** venuje svoj čas aby naučil mentísa ako posúdiť situáciu, ako hľadať jej pozitívne aspekty, akceptovať iné možnosti, ako sa poučiť z chýb a iných životných skúseností.

Mentor môže rozšíriť mentísove znalosti tým, že mu poskytne možnosť spoznať nové situácie, miesta, kultúru, tiež že jeho životné skúsenosti pretlmočí ako jeho zdroj poučenia. Vytvorením zmysluplného vzťahu s mentorom, mentís môže byť významne ovplyvnený a posilnený, aby v budúcnosti vytváral zmysluplné vzťahy so svojimi rovesníkmi a inými ľuďmi. Tento ich vzťah spĺňa mentísove momentálne potreby, plánovanie budúcich cieľov a inšpiruje ho k napredovaniu a učeniu sa. Mentor radí, ukazuje ako nájsť skratky alebo skryté nebezpečenstvá, s nadhľadom pripomína "veľký obraz" a napomáha mentísovi myslieť inak a chápať veci z novej perspektívy.

MOTIVÁCIA

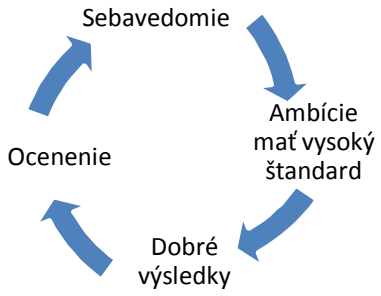
Hlavným faktorom každého úspešného vzťahu je motivácia. Mentor musí mať úprimný záujem niekomu pomôcť rásť a uspieť. Už len komunikácia a vzťah mentísa s mentorom je pre mentísa silnou motiváciou, tým, že rozširuje jeho možnosti a má kontakt s úspešnou životnou skúsenosťou. Naviac, tento vzťah zlepšuje jeho schopnosti.
Mentoring je o rozvíjaní mentísovych schopností a vedomostí a zodpovedá aj za jeho rozhodnutia a napredovanie. Mentís by mal neustále hľadať čo iné by

ešte mohol robiť a neočakávať že mu niekto poskytne nové kontakty, alebo ponúkne novú prácu. Ako náhle mentor zistí u mentísa nedostatok motivácie a ústup od vykonávania potrebných krokov na dosiahnutie cieľa a vytúženého úspechu, je dôležité zistiť príčinu. Je možné že ich vzájomné prepojenie je nefunkčné, alebo mentís zistil, že ho už jeho pôvodný zámer nepriťahuje. Na každý pád, táto situácia je pre oboch ťažká – mentís má reálnu šancu že neuspeje a mentor môže zistiť, že len strácal čas, alebo začne pochybovať o svojich schopnostiach. Preto je pre mentora hlavnou prioritou zistiť čo sa deje a pokúsiť sa to napraviť.
Tiež naopak, ak mentís zbadá nedostatok úsilia na strane mentora, musí konať. Je možné, že mentor nezbadal, že sa mentís cíti zanedbávaný, alebo je príliš zaneprázdnený inými povinnosťami. V takomto prípade by mal mentís otvorene o probléme s mentorom diskutovať, inak to môže viesť k frustrácii, mentís sa môže začať vzďaľovať, čo vyústi do celkového neúspechu. Je ťažké riešiť nedostatok motivácie, ak je vzťah medzi mentorom a mentísom mocenský, nevyrovnaný.

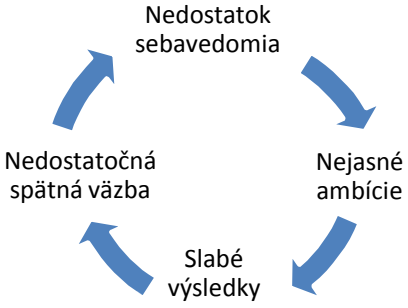
Pravidlá motivácie

- Najdôležitejšie je, aby mentor vedel, čo mentísa motivuje, keďže motivačné faktory sú u každého odlišne.
- Mentor musí zistiť čo je potrebné u mentísa trénovať, v čom ho podporovať.
- Mentor musí vedieť kde v motivujúcom/demotivujúcom cykle sa mentís nachádza.

<u>Pozitívny motivačný cyklus</u>



<u>Negatívny motivačný cyklus</u>



Ak je mentís v Negatívnom
motivačnom cykle, mentor musí pracovať na podvihnutí jeho sebavedomia, napríklad tým, že:

- Rozvíja spolu s mentísom jeho víziu úspechu;
- Spolu spoznávajú ako zlepšenie výsledkov v ktorejkoľvek oblasti má pozitívny vplyvu na celkový vývoj.

Ak je mentís v Pozitívnom motivačnom cykle, mentor by mal pracovať na jeho oceňovaní.

Mentor by mal byť:

- **vynikajúci "motivator"**. Mal by byť tou osobou, ktorá dokáže mentísa inšpirovať, aby bol lepší. Mal by byť schopný ho motivovať a rozširovať jeho potenciál.
- **istý vo svojej pozícii.** Mentor musí byť presvedčený o správnosti svojich životných postojov a výsledkov, inak nedokáže úprimne oceniť mentísove výsledky. Mal by oceňovať mentísove pokroky ktoré ho posilňujú a zlepšujú jeho schopnosti. Mentor, ktorý si je istý, je pyšný na mentísove objavy, zistenia a víta jeho úspechy, tiež sa teší z toho, že je ich súčasťou.
- **úspešný**. Mentor by mal byť úspešný človek, ktorý si dáva veľké ciele a snaží sa ich aj dosiahnuť, berie na seba viac zodpovednosti ako sa očakáva a dobrovoľne sa zúčastňuje na rôznych aktivitách. Mentor potrebuje mentísa inšpirovať rovnakým nasadení aby dosiahol výsledky. Skúsenosti o ktoré sa s mentísom delí, môžu vzbudiť jeho túžbu po úspechu. Mentor pomáha mentísovi stanoviť si cieľ, vyhodnotiť ho a potom ho aj dosiahnuť.

Doporučené praktické cvičenie: ***Preteky húseníc***

VODCOVSTVO

Vodcovstvo je základnou vlsatnosťou mentora, ktorú je možné sa naučiť, ale niektorí ju majú prirodzene. Mentorovaním si mentor rozvíja svoje vodcovstvo, komunikačné zručnosti, rovnako ako podporuje svoje celkové napredovanie.

Dobrý vedúci presvedčí druhých aby mu dôverovali, ale **skvelý vedúci** inšpiruje ľudí aby dôverovali sami sebe. Je dôležite podeliť sa o víziu, ukázať plán a stanoviť dôležitosť pevných základov, potom nechať mentísa aby sa do nich pustil.

Mentorove základné vodcovské vlastnosti a zručnosti

Veľa odborníkov sa domnieva, že najdôležitejšími vlastnosťami, ktoré sú pre vodcovstvo charakteristické, sú zmysel pre to čo je správne a nesprávne a pevné princípy.

Integrita mentora znamená jeho poctivosť, presadzovanie dôvery a dodržiavanie pevných vnútorných princípov od ktorých neustupuje. Znamená to, že mentor zaobchádza s druhými tak, ako by si to sami priali. Integrita je založená na mentorových hodnotách a je dôležitým príkladom hlavnej vodcovskej vlastnosti..

Ďalším príkladom dôležitých vlastností vedúceho je schopnosť **mať víziu**, ktorú premení na **stratégiu**. Mentor musí mať jasnú predstavu kam smeruje aj po dielčích výsledkoch. Vo svojej komunikácii s ostatnými sa pravidelne odvoláva na konečnú víziu, výsledok a hodnoty.

Komunikácia v kontexte s vodcovstvom sa týka rovnako komunikácie medzi mentorom a mentísom ako aj celkového toku potrebných informácií. Mentor sa musí naučiť kvalifikovanou komunikáciou vyhľadávať a interpretovať informácie a tiež komunikovať s ostatnými.

Schopnosť **ovplyvňovať a presvedčiť** druhých aby konali určitým potrebným smerom je pre vodcovstvo tiež veľmi potrebná zručnosť. V skutočnosti sa vodcovstvo často definuje ako schopnosť presvedčiť alebo ovplyvniť druhých aby urobili niečo, čo by bez tohto presviedčania neurobili. Schopnosť mentora presviedčať je priamo spojená s dôverou mentísa a efektívnosťou ich vzájomného vzťahua komunikácie.

Budovanie tímovej spolupráce je príkladom daľšej zo základných zručností, ktorá patrí k vodcovstvu, keďže jedna osoba nedokáže urobiť všetko. Preto je tím zložený s ľudí, ktorí majú každý iný súbor zručností, tak dôležitý. Mentor musí vedieť ako takýto tím vytvoriť a starať sa oň. Dobrý mentor vie kedy má byť vedúcim a kedy nasledovať niekoho iného. Tí najlepší vedúci dokážu byť ak je to potrebné aj dobrými nasledovníkmi.

Koučovanie/Coaching a zdokonaľovanie patria medzi mentorove zručnosti, ktoré je tiež potrebné pestovať. Súčasťou mentoroveych povinností je zdokonaľovanie mentísa a jeho povzbudzovanie aby rozvíjal svoje schopnosti a prevzal na seba aj ďalšie úlohy. Mentor, ktorý sa cíti ohrozený schopnosťami mentísa, by túto oblasť mal vnímať ako výzvu.

Rozhodovanie. Mentor sa musí dokázať prehrýzť množstvom informácií, na ich základe pochopiť čo je dôležité, urobiť dobre uvážené rozhodnutie a konať na základe tohto rozhodnutia. Príliš rýchle alebo príliš pomalé rozhodnutia sú prekážkou mentorovej užitočnosti.

Plánovanie zahŕňa vyvorenie si určitého odhadu/prognózy budúcnosti a na tomto základe konať tak, aby sme pozitívne ovplyvnili budúcnosť. Plánovať znamená byť orientovaný viac na stratégiu. Plánovanie je dôležité pre vedenie a orientáciu, ale len zriedkavo ho možno brať ako niečo nemenné, vytesané do kameňa.

Odporúčané praktické cvičenia: Cvičenie – *Nasledovateľ*

TÍM BILDING

Defincia tímu (teamu):
T – Together/Spolu
E – Everyone/Každý
A – Achieve/Dosiahne
M – More/Viac
Tím bilding v mentoringu je spoločná aktivita dvoch ľudí – mentora a mentísa, do ktorej každý prispieva odlišnými schopnosťam. Svoje individuálne záujmy a stanoviská k jednote a efektívnosti tímu vyjadrujú v záujme toho, aby dosiahli spoločné ciele. Je veľmi dôležité aby mentor s ukázal mentísovi ako je pre ich spoluprácu cenný. Tím potrebuje vedenie správnym smerom aby sa počas mnohých aktivít udržala motivácia k spolupraci a zlepšovaniu sa. Smerovanie by mal ukazovať mentor. On je tá osoba ktorá má schopnosť udržať tímovú spoluprácu pri dosiahovaní ceľa, ktorý preukáže, či dobre obstáli.. V nepriaznivom obodbí, mentor potrebuje mentísa motivovať. Tím bilding medzi mentorom a mentísom môže mať veľa podôb.
Cvičenia zamerané na tím building by mali zahŕňať celý tím a jeho hodnoty a nie jeho jednotlivé časti. Mentor by mal vybrať pre mentísa najvhodnejšiu skúsenosť a sústrediť sa na to, ako sa v novom prostredí cíti. Pri aktivitách zameraných na tím bilding je pre mentora najdôležitejšie podporovať aktívnu účasť a otvorenú diskusiu.
Výhody tímovej práce v mentoringu su:

- Synergia;
- Pestrosť/Rôznorodosť nápadov a riešení;
- Lepšie rozhodovanie;
- Motivácia;
- Učenie sa.

Mentor má pri tím bildingu a v tímovej práci niekoľko úloh:

- **Budovať vzťah**: tak aby sa citili spolu s mentísom príjemne, aby si vymieňali pocity, problémy a aby hľadali spolu riešenia. Mentor musí byť schopný prelomiť ľady, zblížiť sa s mentísom a vybudovať dobrý vzťah.
- **Načúvať**: schopnosť, ktorá nie je u ľudí veľmi častá, keďže všetci chceme, aby niekto počúval nás. Mentor musí byť nie len dobrý poslucháč, tiež by nemal odsudzovať. Tým, že niekoho neodsudzuje, ale o probléme s mentísom hovorí, pomáha mu ho analyzovať. Mentor by mal nechať mentísa sa vyrozprávať. To mu môže poskytnúť úľavu a pomôže mu nájsť pre problém svoje riešenie.

- **Vylákať z mentísa jeho vedomosti**: Často si myslíme , že prijať riešenie môže len jeden. Ale keď sa mentís zdôverí mentorovi so svojim problémom, riešenie môže byť preskúmané už počas samotnej diskusie. Mentís získa viac alternatív o ktorých môže uvažovať.

Mentor nemusí byť ani starší ani múdrejší a ani nemusí mať mimoriadne vedomosti v určitej oblasti. Mal by však vedieť ako viesť, usmerňovať konverzáciu počas mentoringu. Tím mentor – mentís sa vyvinie iba ak mentís bude mať pocit že mentor je voči nemu prístupný. V takomto prostredí sa môže vytvoriť skvelá synergia/ spolupôsobenie. Tým ako mentor kladie otázky, načúva a reaguje, vťahuje mentísa do rozhovoru. Každý má svoje skúsenosti a určitý prehľad o ktorý sa môže deliť a aj sám sa môže učiť zo vzájomnej diskusie. Tento process pomáha mentorovi udržiavať mentísovu motiváciu a morálku. Dôvod prečo niektoré tími nefunguje je práve nedostatok porozumenia, motivácie a morálky. Hoci budovanie tímu a potom tímová práca môžu prínášať aj rôzne problemy, odmenou sú dobré výsledky tejto spolupráce.
Mentor by mal poznať jednotlivé vývojové fázy tímovej práce:

- Formovanie a zameranie sa – zjednodušene povedané ide o danie dohromady mentora a mentísa. V tejto faze tím:
    - Je primerane nedočkavý;
    - Má všeobecne pozitívne očakávania;
    - Má obavy z toho prečo sú tam, a čo to celé znamená;
    - Má obavy jeden z druhého, typu kto to je a aký je.

Dĺžka tejto fázy závisí od toho ako jasne sú definované úlohy a ciele. Je veľmi dôležitá, keďže slúži na ujasnenie si celkového polslania tímu a dáva jeho členov dohromady. Mentor sa musí zamerať jednak na budovanie vzťahu s mentísom a zároveň myslieť na jednotlivé úlohy, ktoré ich čakajú a úspešné konečné výsledky.

- Nespokojnosť (búrenie sa). Táto fáza je charakterizovaná hádkami, konfliktami a poklesom celkovej morálky. Je dôsledkom nezrovnalostí medzi pôvodnými očakávaniami a realitou, ako ju vníma mentís. Začína sa konfrontácia medzi rozdielnymi osobnosťami a hodnotami mentora a mentísa. Tiež sa objavuje vzájomný pocit frustrácie a hnevu. Celkovo je táto fáza relatívne krátka. Napriek tomu môžu niektoré tímy v tejto fáza uviaznuť a naďalej sa vzájomm demoralizovať a byť neproduktívni. V najhoršom prípade sa stane, že v tejto faze tím aj skončí a jeho členovia sa rozídu frustrovaní.
- Odhodlanie Táto fáza obsahuje:
    - Prehodnotenie problémov;
    - Stanovenie si postupu;

- Nastavenie metódy, procesu a spoločných hodnôt

V tejto fáze si tím rieši odlišnosti a ujasňuje si svoje poslanie a ciele. Mentor a mentís už nie sú tak nespokojní ako v predchádzajúcej fáze, keďže sa vzájomne o sebe viac dozvedeli, aj o tom, ako budú spolupracovať. Robia pokroky v sledovaní svojho cieľa, nachádzajú nástroje, ktoré im pomáhajú lepšie spolupracovať na riešení problémov, stanovení si pravidiel hry, vytvorení súboru spoločných hodnôt a indikátorov merania. Vzájomný vzťah sa v tejto fáze dá charakterizovať ako menej nepriateľský, je tam pocit súdržnosti, vzájomného rešpektu, harmónie, dôvery a radosť zo splnenia úloh. Mentor a mentís sa stali tímom.

- Vykonanie. V tejto fáza je atmosféra v time pozitívna, efektívne spolupracujú, vzťahy sú charakterizované dobrým pocitom a ochotou byť súčasťou tímu. Mentor a mentís sú presvedčený o výsledku, tešia sa z otvorenej komunikácie, prejavujú množstvo energie a nezhody sú riešené bez emocionálneho konfliktu. Napriek tomu, že spolupráca prebieha počas všetkých zmienených fáz, v tejto poslednej je práca realizovaná najefektívnejšie.

Doporučené praktické cvičenia:
Cvičenie – *Dinosaurus*
Cvičenie – *Kto to je?*
Cvičenie – *Čo máme spoločné*

DÔVERA A SEBADÔVERA

V mentoringu je dôvera rozhodujúcim prvkom úspešného a užitočného vzťahu medzi mentorom a mentísom. Úlohou mentora je viesť mentísa tak, aby dosiahol svoje ciele. V záujme toho aby sa mentís cítil v pohode pri rozhovoroch o svojich problémoch, musí mentorovi dôverovať. Z pohľadu mentora je náročné získať si dôveru, ktorá vyplýva z istoty, že dokáže mentísovi naozaj pomôcť.

Budovanie dôvery

Aby mentor mohol mentísovi pomôcť, tento sa mu musí zdôveriť so svojimi očakávaniami, problémami, ťažkosťami. Hlavným dôvodom prečo sa mentís zdôveruje niekom cudziemu je jeho poznanie, že tento cudzí človek dosiahol podobné ciele ako by chcel sám dosiahnuť a teraz je ochotný sa podeliť so svojimi skúsenosťami. Rozhodujúcim krokom k úspešnému vzťahu mentor – mentís je vybudovanie vzájomnej dôvery. Mentor musí najpr zabezpečiť aby sa

mentís cítil tzv. v pohode a potom si získať jeho dôveru. Počas prvých spoločných stretnutí sa mentor musí predstaviť, musí si získať čas na podrobné popísanie svojich skúseností, kvalifikácie, čo sa mu podarilo dosiahnuť, najmä spomínať ciele, ktoré už realizoval. Hoci je dôležité hovoriť o mentorových skúsenostiach, stale musí byť jasné, že hlavným dôvodom tohto vzťahu je pomoc mentísovi aby sa posunul v živote smerom k dosiahmutiu svojho cieľa.
Najmä počas úvodných stretnutí si musí byť mentor istý, že nevyvíja na mentísa nepríjemný nátlak. Je veľmi pravdepodobné, že na začiatku nebude mentís vo svojej koži, lebo nebude vedieť ako a kde začať, čo hovoriť. Tým že bude mentor hovoriť o svojom osbonom živote a o svojich trápeniach, pomôže mentísovi aby sa cítil uvolnene keď bude hovoriť o svojich problémoch, pretože v konečnom dôsledku, mentor nedokáže mentísovi pomôcť ak nebude vedieť v čom túto pomoc potrebuje. Tento prístup dodá mentísovi odvahu a pocit že sa môže zdôveriť.

Budovanie sebadôvery

Aby ste dosiahli hoci len drobné víťazstvo a tiež aby ste dokázali zvládnuť každodenné povinnosti a úlohy, je potrebná dávka sebadôvery. Na to aby ste prekonali hlasy, ktoré vás kamsi volajú, ťahajú a tiež aby ste odolali rozličným názorom a slovám ako “áno, nie, možno, urob to takto, alebo inak,...” je potrebné si vybudovať dôveru v seba samého. Človeka oberá o jeho osobnosť, zneisťuje ho a môže vieť až k depresii ak sa spolieha len na usmerňovanie iných a na ich názory.
Sebadôvera a “samoefektívnosť/self-efficacy” (viera v seba samého, že dokážem dosiahnuť očakávaný výsledok) sa často zamieňajú. Ale bližší pohľad na charakteristiku týchto dvoch vlastností odhalí rozdiel. Charakteristika je dôležitá, keďže sa jedná o kľúčové pozitívne kvality, ktoré v živote jenotlivca ovplyvňujú jeho psychologický a emocionálny vývoj a úspech. Ich odlíšením sa ľahšie zistí, ktorú zo zmienených kvalít je potrebné zlepšiť. Obidve sa týkajú toho ako jednotlivec vníma sám seba, aký má zo seba pocit.

Definícia sebadôvery:

- Viera v seba samého a vlastnú silu a schopnosti;
- Pocit sebaistoty prameniaci z uvedomenia si schopností alebo kvlaít;
- Pocit alebo uvedomenie si svojej moci/sily ovplyvniť okolnosti, ktoré sa ma dotýkajú;
- Realistická dôvera vo vlastný úsudok, schopnosti, silu, atď.

Slovo **confidence/dôvera** je odvodené z latinského "confidentia" , čo znamená "úplne veriť alebo spoliehať sa". Preto môžeme povedať, že sebadôvera znamená "úplne veriť alebo spoliehať sa sám na seba". Takýto postoj je nevyhnutný pre rozvíjanie samého seba a pre dosahovanie cieľov. Pri tomto rozvoji zohrávajú úlohu skúsenosti aké nadobúdame od ľudí z nášho okolia a z ich osudov. Každá, aj negatívna skúsenosť, môže viesť k vlasnej náprave.
Ak niekto prejavuje sebadôveru tým, že je rozhodný, skúša nové veci, alebo si zachováva nadhľad aj v komplikovaných situáciaách, zdá sa, že žije zaujímavy život s nadšením a chuťou. Ľudia z jeho okolia majú tendenciu dôverovať a rešpektovať takéto osbonosti, čo má zase vplyv na budovanie ich vlastnej sebadôvery a tým vytvárajú určitý cyklus . Samozrejme takýto kolobeh nie je možné vždy rozbehnúť.
Dobrým spôsobom ako začať, je pozrieť sa na to, ako si veríte, že zvládnete špecifické úlohy. Toto sa nazýva **"samo-efektívnosť/ iself-efficacy**" a je to dôležitá súčasť ktorá určuje celkovú úroveň sebadôvery jednotlivca. Ak majú ľudia v určitej oblasti vysokú mienku o svojej samo-efektívnost potom rozmýšľajú, majú pocit a aj sa správajú spôsobom, ktorý priespieva k úspechu a posilňuje ich osobné uspokojenie. Je pravdepodobné, že prekážky budú vnímať ako vízvy, ktoré treba prekonať, takže sa nebudú báť ani nových vecí. Dokážu sa rýchlo zotaviť z neúspechu, keďže nezdar vnímajú skôr ako dôsledok vonkajších okolností než ako výsledok vlastnej slabosti. Celkovo môžeme povedať, že viera vo vlastné schopnosti ovplyvňuje našu motiváciu, výber, odolnosť a rozhodovanie. Preto sebadôvera, mimo seba- efektívnosťi, často ovplyvňuje ako dobre jednotlivec funguje a ako je spokojný so svojou voľbou. Preto je dôdležité vnímať momentálnu úroveň samo-efektívnosti, najmä v kontexte s vierou jednotlivca v jeho schopnosť konať v rôznych situáciách. Potom budete schopný identifikovať oblasti v ktorých sa niekto môže zlepšiť a naplánovať tento postup.

Ak stress ovláda niekoho život, môže to byť pre neho nebezpečné. Naopak, zvladánie stresu môže byť zdrojom sebaistoty: viera že dokážem rozumne zvládnuť čokoľvek čo ma postretne, mi dáva energiu a pocit sily. Mentís si môže budovať tento druh pozitívnej emócie ak sa naučí kontrolovať čo ho v živote stresuje. Ak mentís nechá aby ho ovládal stres, veľmi pravdepodobne sa bude cítiť zle. Niekto môže vysvetlovať stres ako zlyhanie, ktoré prinesie ešte väčší sters a negatívne myšlienky. Aby ste boli sebaistý, musíte sa cítiť pozitívne. Mentor musí pomôcť mentísovi čeliť stresujúcim situáciám a naučiť ho stratégie na ich zvládnutie. Hlavné stratégie, ktoré by mal mentor mentísa naučiť sú:

- Naučiť sa byť optimistický;
- Použitím kvízu by mal odhaliť či vo všeobecnosti myslí pozitívne alebo negatívne;
- Podľa potreby sa zmeniť;
- Naučiť sa kľúčové manažérske techniky slúžiace na porozumenie stresu a na ochranu proti nemu.

Okrem stratégií už zmienených, je rovnako dôležitý aj samotný mentorov prístup. Pomoc nie je efektívna ak nie je poskytovaná úprimne a láskavo. Kľúčom k nezištnej srdečnosti je akceptácia. Jednoducho akceptovanie mentísovych názorov, pocitov a konaní. Potom je pravdepodobné, že napriek mentísovej váhavosti a skepticizmu ostane s mentorom a investuje svoju energiu do procesu poradenstva, do mentoringu.

Doporučené praktické cvičenia:

Cvičenie – *Ako sa dosať cez* vodu
Cvičenie – *Slepecká palička*
Cvičenie – *Kto pobozká túto žabu?*
Cvičenie – *Centrálne nástupište*

Praktická časť

Zahrievacie cvičenia/ Icebreakers

Icebreaker 1 – *Navráťte mi môjho Bonyho*

Popis:
Celá skupina stojí v kruhu, jeden z účastníkov/vedúci stojí uprostred. Vždy keď vedúci povie slovo, ktoré sa začína na "B", skupina si sadne alebo sa postaví, záleži, či pred tým sedeli alebo stáli. Vedúci spieva pieseň "Bring Back my Bonny" (môže byť aj iná):
My Bonny lies over the ocean. My Bonny lies over the sea.
My Bonny lies over the ocean. Oh bring back my Bonny to me.
Bring back, bring back, bring back my Bonny to me, to me.
Bring back, bring back, bring back my Bonny to me, to me.

Čas:
5 minút

Icebreaker 2 – *Doplnte slová*

Popis:
Celá skupina sedí v kruhu. Učastník vybraný ako prvý, začne vetu ľubovolným slovíčkom. Jeho sused po pravej strane slovíčko zopakuje a pridá ďalšie, až postupne vytvoria ucelenú dlhú vetu, ktora má logiku, aj keď môže byť veľmi bizarná.

Čas:
10 minút

Icebreaker 3 – *Mriežka s menami*

Popis:
Skupina sa rozdelí do menších skupiniek (max. 4 účastníci). Na papier nakreslia mriežku s potrebným počtom políčok, aby sa do nich zmestili ich mená:

S	I	M	O	N	
W	E	N	D	Y	
R	O	B	E	R	T
A	N	N	E		

poskočiť. Vyhráva húsenica, ktorá celá (všetci 4 účastníci) prehopká ako prvá cieľovou čiarou.

Čas:
10 minút

Materiáls:
Žiadny

Poznámky:
Na povzbudenie súťaživého ducha, víťazná húsenica môže získať odmenu (čokoládu?).

Cvičenie 27 – *Nasleduj ma*

Cieľ:

- Názorne ukázať význam slova vodcovstvo a vedenie;
- Ukázať priamy dopad aktivity vedúceho.

Popis:
Účastníci sú nahodilo roztrúsený po celej miestnosti tak, že stoja tvárou k trénerovi. Každý si vyberie spomedzi prítomných 2 osoby, ktoré chce nasledovať (vodcov). Svoju voľbu nikomu neprezradí. Tréner vyzve jedného z účastníkov aby urobil krok vpred. Osoby, ktoré si tohto účastníka zvolili za vodcu sa tiež pohnú krok vpred, následne ak oni boli niekym vybratí za vodcov, ich nasledovníci sa tiež musia pohnuť. O chvíľu sa hýbu všetci.

Čas:
5 minút

Materiáls:
Žiadny

Poznámky:
Aby sa dobre preukázal dôsledok aktivity jedného človeka, tréner by mal ako prvého vybrať osobnosť, ktorá je spoločenská a pre viacerých slúži ako príklad. Skupina by nemala byť väčšia ako 20 účastníkov.

Cvičenie 28 – *Dinosaurus*

Cieľ:

- Vytvoriť dobrú atmosféru;
- Budovať tím;
- Poukázť na dôležitosť tímvej práce a podporiť jej využitie;
- Zdôrazniť hodnotu schopnosti adabtovať sa a vytvoriť spoločný názor.

Popis:
Účastníci stoja v rade a držia sa za ruky. Predstavujú si, že všetci spolu tvoria jedno obrovské zviera s veľkou papuľou, ktorá odpovedá. Počas cvičenia nemôžu navzájom komunikovať, dohovárať sa.
Tréner sa pýta doleuvedené otázky na ktoré musí táto obluda jednomyseľne odpovedať. Ak sa objaví viac odpovedí na jednu otázku, tréner túto otázku opakuje dovtedy, kým nie je len jedna spoločná odpoveď. Potom môže nasledovať ďalšia otázka.

Čas:
10 minút

Materiál:
Zoznam otázok

1. Kto si?
2. Ako sa voláš?
3. Akej farby je tvoja koža?
4. Akej farby máš oči?
5. Čo si mal na raňajky?

<u>Cvičenie 29 – *Pomenuj túto osobu*</u>

Cieľ:
- Lepšie sa navzájom spoznať;
- Budovať tímovéh ducha a podporiť tímovú spoluprácu;
- Charakterizovať jednotlivé štádiá budovania tímovej spolupráce a ich dynamiku.

Popis:
Účastníci sa rozdelia do dvoch skupín. Každý dostane papier, na ktorý napíše 4 vlastnosti, skutočnosti, ktoré ho charakterizujú (napr. Mám psa; Rada varím; Neznášam prechádzky v kruhu rodiny...). Charaktersitiky všetkých členov jednej skupiny sa dajú na kôpku a postupne sa pezentujú druhej skupine, ktorá háda, koho sa konkrétna charaktersitika týka. Samozrejme, správne odpovede sa

dozvedia až na konci, aby vylučovacou metódou nemohli typovať správne odpovede. Vyhráva skupina, ktorej sa podarilo správne odhadnúť viacerých účastníkov.

Čas:
30 minút

Materiál:
Papiere, ceruzky/perá

Cvičenie 30 – *Čo máme spoločné*

Cieľ:

- Vytvoriť dobrú tímovú atmosféru;
- Navzájom sa spoznať a nájsť čo máme spoločné;
- Ukázať ako je možné budovať dôveru;
- Ukázať hodnotu spolupráce pre dosiahnutie spoločného cieľa;
- Názorne ukázať ako sa prejavuje prirodzené vodcovstva počas komunikácie.

Popis:
Účastníci počas cielených bilaterálnych rozhovorov zisťujú, čo majú spoločné s ostatnými účastníkmi. Po 10 minutách sú pojednom vyvolávaní aby sa postavili a ostatní hovoria, čo zistili, že majú s ním/ s ňou spoločné.

Čas:
40 minút

Materiál:
Papiere, perá/ceruzky.

Cvičenie 31 – *Ako sa dostať cez vodu*

Cieľ:

- Naučiť sa ako tímovo spolupracovať, vzájomne si dôverovať
- Vziať na seba úlohu vodcu, alebo sa podriadiť

Popis:
Vytvoria sa päť-členné skupiny. Tieto skupiny, na ceste za svojim cieľom, prišli k rieke, ktorú musia akýmkoľvej spôsobom prekonať. Každá skupina môže na

tento prechod použiť akékoľvek predmety, nástroje, ktoré sa nachádzajú v ich okolí, alebo inak využiť svoju invenciu. Dôležité je len prekonať rieku.

Čas:
50 minút

Materiál:
V závisosti od priestoru, kde sa tréning koná – stoličky, krabice, povraz, kamene, stromy....

Cvičenie 32 – *Slepecká palička*

Cieľ:

- Budovať dôveryhodnú komunikáciu

Popis:
Účastníci sa rozdelia do dvojíc (minimálne jeden z dvojice musí vidieť). Cvičenie možno realizovať rovnako von ako vo vnútorných priestoroch. Jeden z dvojice má zakryté oči, je slepý. Jeho partner ho **slovne** naviguje v priestore tak, aby trafil bez toho aby si ublížil od daného "štartu" do cieľa. Priestor, v ktorom sa pohybuje je plny prekážok, ktoré s pomocou svojho navigator/ mentora prekonáva.

Čas:
5 - 10 minút pre 1 pár (súčasne sa môže po priestore pohybovať aj viac párov)

Materiál:
Nábytok/ kartónove krabice, stormy/kríky/ kamene

Cvičenie 33 – *Kto pobozká túto žabu?*

Cieľ:

- Učiť sa stručne a cielene prezentovať sám seba

Popis:
Účastníci prezentujú pred celou skupinou svoje silné stránky, ktoré ich oprávňujú byť mentorom. V prezentácii uvedú 5 úspešných faktov (môžu to byť aj len drobne kroky, víťazstvá) a vysvetlia prečo ich považujú z hľadiska mentoringu za dôležité, zujímavé. Skupina hlasuje zdvihnutím ruky, či uvedené dôvody sú naozaj hodnotné a teda, či si prezentujúci zaslúži, aby ho niekto pobozkal a tým "zmenil z žaby na princa/ princeznú".

Čas:
45 minút

Materiál:
Žiadny

Cvičenie 34 – *Centrálne nástupište*

Cieľ:

- Prakticky predviesť rôzne štýly vodcovstva

Popis:
Ak je skupina dobre zohraná, aktivity v ktorých sa využíva hranie rolí môže mať svoje opodstatnenie. Vyberú sa štyria dobrovoľníci. Jeden predstavuje nešťastníka, ktorý zmeškal stretnutie, alebo prišiel neskoro. Ostatní traja predstavujú každý iný typ vodcu/vedúceho. Pre zýchlenie celého procesu si traja dobrovoľníci môžu svoj typ vedenia vybrať z ponúknutej škály (môže sa aj losovať): vodca, ktorý postupuje striktne podľa pravidiel, otcovský vodca, poučujúci, obviňujúci, vševedúci vodca, atď. Dobrovolníci dostanú krátky čas na prípravu. Postupne sa meškajúci stretáva s rôznymi vedúcimi, ktorí reagujú nie len na jeho neskorý príchod, ale aj na výhovorky, ktorým možu aj nemusia veriť. Na záver celá skupina komentuje a hodnotí rôzne prístupy vodcov – Čo považujú za zprávne, čo tzv. fungovalo, čo mohlo byť urobené inak a ako by ideálny vodca mal túto situáciu zvládnuť. Cvičenie je dobrým úvodom k skúmaniu rôznych typov vodcov.

.
Čas:
30 – 50 minút

Materiál:
Dve stoličky, stôl

KAPITOLA 5: TVORIVOSŤ

Cieľom kapitoly je:

1. hľadať odpovede tvorivým spôsobom
2. objaviť rôzne cesty na riešenie problémov
3. nie každý problém je potrebné riešiť

Prečo je mentorovi potrebná kreativita?

Kreativita je schopnosť produkovať nové veci pomocou predstavivosti, či už je to nové riešenie problému, nová metóda, zariadenie alebo nový umelecký objekt, či forma. Kreatívne nástroje riešia problémy a to je dôležité pre rozvoj vzťahov medzi mentorom a partnerom/mentee.

Byť kreatívny predstavuje sériu aktivít, ktoré vedú k novým myšlienkam, nápadom a fyzickým objektom. Kreativita je tiež spôsob nazerania na problém alebo situáciu čerstvým pohľadom, ktorý navrhuje neortodoxné riešenia (ktoré môžu vyzerať na prvý pohľad rušivo). Toto je dôležité pre partnerov/mentee, ktorí sa často nachádzajú v ťažkých životných situáciách.

Kreativita tiež zahŕňa rozvíjanie tvorivých myšlienok, z ktorých mnohé môžu byť nesprávne. Ľudia, ktorí boli považovaní za tvorivých, ako napr. Edison, veľakrát zlyhali, kým sa dočkali úspechu. V klasických prípadoch vynálezcov, ako napr. Fulton a bratia Wrigtovci, inovácie boli považované za bláznovstvo. Je množstvo neznámych, neúspešných bláznovstiev.

Existuje prirodzená zakorenená tendencia proti kreativite. Ľudia sa obávajú nových myšlienok. Toto brzdí tvorivosť. Byť tvorivý znamená dobrovoľne skúšať odlišné veci bez strachu pred neúspechom.

Tvorivé myslenie môže byť stimulované neštrukturovaným procesom napr. brainstormingom a štrukturovanným procesom, akým je všeobecné myslenie.

“Tvorivé myšlienky sú často výsledkom procesu zameraného na špecifický problém kombináciou existujúcich konceptov a nových ciest ” (Osborne 1963). Avšak predtým ako je nová myšlienka koncipovaná je dôležité zhromaždiť spríbuznené, ale aj iné sféry záujmu (Amabile 1983). Tieto vedomosti slúžia ako surový materiál, z ktorého vznikajú nové myšlienky.

Učiť niekoho riešiť problémy, ktoré nemajú zadefinované odpovede, je iný spôsob ako podporiť kreativitu. To sa dá dosiahnuť tak, že umožníme ľuďom

študovať problémy a meniť ich podľa možnosti vo vzťahu k vedomostiam, ktoré na prvý pohľad nemajú s problémom nič spoločné.

Odporúčané cvičenie – Tvorivý mentor

Význam tvorivosti

Tvoriví ľudia sú výnimoční svojou schopnosťou prispôsobiť sa rôznym situáciám a fungovať s čímkoľvek, čo potrebujú na dosiahnutie svojich cieľov. Ak nič iné, tak toto ich odlišuje od nás ostatných. Ale nezdá sa, že by existoval konkrétny zoznam čŕt, ktoré musí mať kreatívny človek.

Kreativita vzniká ako genetická preddispozícia pre určitú sféru. Človek s citlivejším nervovým systémom na farby a svetlo má výhodu pri maľovaní, zatiaľ čo niekto s perfektným sluchom sa uplatní v hudbe. Záujem byť lepší vo vlastnej sfére záujmu zvyšuje ich záujem o tóny a farby, naučia sa o nich viac ako ostatní a tak sa dostávajú do pozície, v ktorej môžu prinášať inovácie do hudby alebo výtvarného umenia.

Tvorivosť je v každom z nás. Môže byť kultivovaná ako zručnosť v hre na klavíri. Technické vzdelanie tlmí tvorivosť – 4 roky pravidelných a detailných procesov, pravidiel, špecifikácií, firemných procesov atď. nepodporuje tvorivosť.

Odporúčané cvičenie: Pekné telo

Tvorivé myslenie

Každý z nás sa narodil ako tvorivý, spontánny mysliteľ. Jediný rozdiel medzi ľuďmi, ktorí sú tvoriví a tými, ktorí nie sú tvoriví je vo viere vo svoje schopnosti. Tvoriví ľudia veria, že sú tvoriví. Iní ľudia/mentee, veria, že nie sú tvoriví. Akonáhle sa identifikujete a máte predstavu o sebe, začnete v sebe hľadať tie zručnosti, ktoré potrebujete na vyjadrenie svojej identity a názorov. Preto sa tí ľudia, ktorí o sebe veria že sú tvoriví, stávajú tvoriví. Ak veríte tomu, že nie ste tvorivý, nepotrebujete sa učiť ako sa stať tvorivým. Realita je taká, že ak veríte, že nie ste tvorivý, tak sa ospravedlňujete sám/a sama pred sebou od pokusov skúsiť niečo nové. Ak vám niekto o niekom povie, že nie je tvorivý, hovoríte s ním ako s človekom, ktorý nemá záujem a nebude sa pokúšať stať sa tvorivým mysliteľom.

Tvorivé myslenie umožňuje našej predstavivosti sýtiť sa z našej pamäti a vedomosti, že jedna myšlienka vedie k druhej, inak známe ako „asociácia myšlienok“ a tak hľadať odpovede tvorivým spôsobom.

Špecifický myšlienkový proces, ktorý podporuje schopnosť byť tvorivým:

- byť v optimálnom stave mysle pre tvorbu nových myšlienok;
- voľne rozvíjať myšlienkový pochod spôsobom, ktorý zvyšuje pravdepodobnosť, že sa objavia nové myšlienky;
- maximalizovať schopnosť mozgu rozmýšľať o nových myšlienkach;
- rozmýšľať o originálnych, rôznorodých a prepracovaných nápadoch;
- séria mentálnych aktivít, ktoré zapríčiňujú zmeny a rozvoj myšlienok;
- proces rozvíjania viacnásobných aktivít alebo myšlienok, niekedy tiež nazývané rozptýlené myslenie, lebo vzory myslenia a oblasti myslenia sa rozširujú.

Wallace Stevens napísal báseň pod názvom "Trinásť spôsobov nazerania na drozda" , v ktorej uviedol 13 veršov, všetky opisovali drozda z iného zorného uhla. Neexistuje jedna definícia, ktorá sa hodí najlepšie. Naopak, opísali sme kľúčové slová z rôznych uhlov pohľadu, aby sme vám dali lepší návod na to, čo naozaj znamenajú.

Tvorivý proces

Tvorivý proces zahŕňa:

1. prípravu, naštudovanie základu, definovanie problému;
2. sústredené snaženie;
3. odchod, zanechanie projektu, a čerstvý pohľad naň po prestávke;
4. vhľad;
5. napredovannie;

Odporúčané cvičenie: **Ak by som bol…**

Rozvíjať tvorivosť:

1. poznať;
2. prestať zavádzať seba aj iných;
3. viesť si denník;
4. každý deň si klásť nové otázky;
5. rozvíjať svoje zručnosti;
6. čítať, rozširovať svoje záujmy;
7. rozvíjať tvorivé záujmy;

8. vytvárať vhodnú atmosféru pre podobných tvorcov;
9. rozvíjať zmysel pre humor;
10. špekulovať a snívať.

Odporúčané cvičenie: Spinka

V procese hľadania rozdielnych ciest vedúcich k vyriešeniu problémov je dôležité, aby mentor a partner/mentee najprv zadefinovali problém. Napíšu si čo chcú spoločne dosiahnuť. To je dôležité preto, že nie každý problém je potrebné riešiť. Niekedy je problém zapríčinený nepochopením, preto je potrebné uviesť problém v širších súvislostiach, keďže konkrétny problém nebol zrejmý. Ľudia často nosia problém v hlave ako nejakú myšlienku a strácajú sav tom, čo chcú vlastne riešiť.

Analýza problémov
Pochopenie, čo spôsobuje problém, ako sa dotýka súčasnej situácie a aká je súčasná situácia je potrebné pri vypracovaní riešenia a zisťovaní, či bude toto riešenie naozaj účinné.

Pripravte si vyjadrenie problému a nájdite niekoho, komu veríte, aby vám to zhodnotil a porozprával sa s vami o tom.

Uvážte tieto vety:

- Čo je problém?
- Je to môj problém?
- Môžem ho vyriešiť? Je potrebné riešiť tento problém?
- Je to ozajstný problém, alebo je to symptom väčšieho problému?
- Je to starý problém? Čo sa stalo s predchádzajúcim riešením?
- Je potrebné ookamžité riešenie, alebo to môže počkať?
- Zmizne sám od seba?
- Môžem riskovať jeho ignorovanie?

Brainstorming – je to iba jedna z metód

- Techniku brainstormingu, ktorá napomáha riešeniu problémov, môže použiť mentor aj partner/mentee. Zahŕňa spontánne rozvíjanie myšlienok u všetkých členov skupiny. Je to rozvíjanie myšlienok jedným alebo viacerými členmi v snahe nájsť riešenie problému.
- Brainstorming je proces, ktorým získavame maximálne množstvo nápadov na špecifickú oblasť záujmu.

2.Vypracovanie možného riešenia

Keď ste zistili reálny problém, ktorý chcete riešiť a preskúmali ste okolie, kam musí riešenie zapadnúť, ďalším krokom je vygenerovať niekoľko možných riešení. Pozrite sa na problém z viacerých uhlov, nájdite nový uhol pohľadu, o ktorom ste predtým neuvažovali.

Brainstorming sa robí preto, aby ste sa oslobodili od posudzovania a úlohou je vypracovať toľko riešení a tak rýchlo, ako je len možné. Koncepcia je postavená na tom, že kvantita prinesie kvalitu a čím viac nápadov vymyslíte, tým viac riešení nájdete. Je predpoklad, že brainstorming prinesie množstvo nápadov, keďže neuvažujeme pritom o zdrojoch.

3.Analýza riešení

V tejto časti hľadania problému zisťujete fakty o rôznych typoch riešenia. Počas brainstormingu si zapisujete zvláštne nápady spolu s rozumnými nápadmi bez posudzovania. Je dôležité zapamätať si, že existuje viacero riešení problému. Po uvedení viacerých alternatív, zhodnoťte ich bez predsudkov, bez ohľadu na to, ako vhodne, či nevhodne pôsobia.

4.Výber najvhodnejšieho riešenia

V tejto časti si prezrite viacero faktorov, ktoré ovplyvňujú možné riešenia a rozhodnite sa, ktoré riešenia si necháte a ktoré vymažete. Aj keď vhodné riešenie môže vyriešiť problémm, nemusí fungovať, ak nebudú k dispozícii zdroje, ak ho ľudia nebudú akceptovať, alebo ak spôsobí nové problémy. Niekedy iba čísla a fakty hovoria o tom, ktoré nápady budú fungovať, a ktoré nie. Inokdey sú to zase iba pociy a intuícia, ktorá rozhoduje. Nepovažujte žiadnu alternatívu za perfektné riešenie. Ak by existovali, asi by neexistovali problémy. Majte na zreteli, že intuícia je celoživotná skúsenosť a posúdenie spojené do jedného jednoduchého riešenia.

Plánovanie ďalšieho postupu

Keď máte pravdepodobné riešenie, musíte sa rozhodnúť, ako bude riešenie uplatnené. Budú zapojení ľudia, ktorí budú robiť rôzne veci v rôznom čase v budúcnosti a potom musíte potvrdiť, že všetko bolo vykonané podľa plánu. Táto situácia potvrdzuje, že to hodnotné premýšľanie, prešlo do reality. Či ste dosiahli stanovené ciele, alebo nie, je dôležité zosumarizovať, čo ste sa naučili z týchto skúseností o sebe, o tom, čo považujete za dôležité. Tvorivé riešenia vyžadujú množstvo odpovedí.

Odporúčané cvičenie: Plešiví muži a hrebene

Praktická časť

Cvičenie 35 – Tvorivá burza nápadov

Ciele:
Zhodnotiť aké dôležité je pre partnera/mentee zapojenie do skupiny.
Zváženie rôznych silných stránok členov skupiny s cieľom zlepšiť výsledok.
Nájsť riešenie problému alebo zlepšenie existujúcich riešení.
Produkovať nápady v skupine na získanie viacerých názorov a tak nájsť odpovede.
Podporiť predstavivosť a rozhľad pre tvorbu nápadov.
Podporiť myšlienkové procesy tvorivou cestou.

Čas:
30 minút

Materiál:
Klbko vlny

Popis:
Účastníci vytvoria kruh. Jeden zoberie do ruky vlnenú loptu a rozmýšľa o tom, čo pre neho znamená tvorivosť. Vyjadrí to jedným slovom, ktoré povie nahlas a zároveň hodí loptu inému účastníkovi, stojacemu v kruhu. Jeden účastník zapisuje vyslovené slová a na záver cvičenia bude vytvorený zoznam slov vyjadrujúcich tvorivosť.

Cvičenie 36 – Nádherné telo

Cieľ:
Nájť prirodzenú a intuitívnu tvorivosť.

Zámer:
Objasniť si, že keď zvážite silné stránky všetkých účastníkov skupiny, dosiahnete lepšie výsledky.

Čas:
Táto hra sa môže rozvíjať počas celej kapitoly, s tým, že sa výsledky zhrnú na záver.

Materiál:
Papier, farebné perá

Popis:
Tréner poskladá papier na toľko častí, koľko je členov v skupine. Každý účastník zapíše/nakreslí niečo na papier podľa inštrukcií farebnými tuškami (čím farebnejšie, tým lepšie). Na záver tréner rozvinie celú rolku papiera a skupina vidí všetko, čo je na papieri zaznamenané.

Cvičenie 37 – Ak by som bol …

Cieľ:
Spoznať partnera/mentee tvorivým spôsobom.

Čas:
45 minút

Materiál:
Žiaden

Popis:
Jeden člen skupiny je v kruhu a myslí na iného člena skupiny bez toho, aby ho pomenoval. Ostatní musia uhádnuť, kto to je tak, že kladú otázky vždy v pozitívnom vyjadrení a v tejto formulácii "ak by on/ona bol/a voňala by som ako... (mala by som rada farbu, mala by som auto značky, atď.)

Cvičenie – *Papierová spinka*

Cieľ:
Nájsť viacero riešení na existujúci problém.

Zámer:
Myslieť nekonvenčným spôsobom.

Čas:
30 minút

Materiál:
45 papierových spiniek

Popis:
Účastníci sedia v kruhu, posúvajú si papierovú spinku a každý musí povedať na čo by spinku použil (samozrejme okrem spínania papiera).

Cvičenie 39 – *Plešiví muži a hrebene*

Cieľ:
Podporiť tvorivé myslenie.

Zámer:
Predstaviť nezmyselné riešenia.
Hľadať rozličné kreatívne riešenia na jeden problém.

Čas:
45 minút

Materiál:
Nie je potrebný

Popis:
Skupina je rozdelená na dve časti: predavači hrebeňov a plešatí muži. Predavači hrebeňov si musia premyslieť ako budú plešatým mužom ponúkať hrebene tak, aby ich o kúpe presvedčili.

Cvičenie 40 – Kreatívny mentor

Cieľ:
Rozvinúť porozumenie medzi mentorom a partnerom/mentee.

Zámer:
Nájsť rozličné riešenia na ten istý problém použitím rolových hier.
Ukázať rôzne modely komunikácie použitím rolových hier (agresívne, prísne, asertívne).

Čas:
Jedna hodina a 20 minútový záver

Materiál:
- 10 obrázkov známych ľudí, alebo ľudí, ktorí predstavujú rozličné typy (prispôsobíte si stereotypy na svoju krajinu, skupinu, vek, atď.) Napríklad obrázky reprezentujúce chudobnú ženu/muža, tučného človeka, imigranta, bohatého človeka/ženu, atď).
- lepiacu pásku

Popis:
-Skupina sa rozdelí na 2 časti – na skupinu mentorov a skupinu partnerov/mentee.
-tréner pripevní každému partnerovi/mentee na čelo fotografiu pomocou lepiacej pásky, pričom mentee nevidí čo je na fotografii.
-tréner odporučí rovnaký problém každému (príklad 1: partner/mentee je veľmi plachý, ale musí ísť do baru a flirtovať s niekým; príklad 2: partner/mentee potrebuje lieky, aby sa mohol zabávať so svojimi priateľmi; príklad 3: partner/mentee potrebuje prácu, ale nemá žiadne skúsenosti).
- potom mentor spovedá partnera/mentee cca. 20 minút.
- mentor sa snaží partnerovi pomôcť s jeho problémom, ktorý je znázornený na obrázku (mentor rozmýšľa v stereotypoch, aby našiel riešenie, čo znamená, že stále pridáva ďalšie problémy k tomu, čo mal); partner/mentee nevie, čo sa deje, lebo nevidí obrázok na svojom čele a snaží sa získať pomoc od mentora.

Po konverzácii budú kladené tieto otázky:

- Ktorý argument ste si zvolili? Prečo?
- Ako ste sa cítili v úlohe partnera/mentee?
- Aké ste mali problémy?
- Vyriešili ste tie problémy?

<u>Cvičenie 41 – *Sprcha sebadôvery*</u>

Cieľ:
Emócie je potrebné vyjadriť tvorivým spôsobom.

Zámer:
Vyššie sebavedomie podporuje tvorivosť.

Čas:
Toto cvičenie môže prebiehať počas celej kapitoly, s cieľom prezentovaťť si výsledky na záver ako závery.

Materiál:
Farebný papier a perá

Popis:
Dostanete obálku, najprv ju vyzdobíte a napíšete na ňu svoje meno tak, aby to každý videl. Potom pripevnite obálku na tabuľu. Účastníci budú v obálkach nechávať odkazy formou pozitívnych vyjadrení o konkrétnych ľuďoch. Na konci

cvičenia si každý zoberie obálku so svojim menom a niektorí účastníci budú vyzvaní trénerom, aby prečítali odkazy nahlas. Otázky, ktoré môžete použiť sú:
-myslíte si, že ľuďia si toto môžu o vás myslieť?
-aký máte pocit z toho, že ste dostali toľko pozitívnych odkazov?

KAPITOLA 6: RADY PRE TRÉNEROV

Tipy a nápady pre trénerov

Mnohí tréneri keď začínajú svoju trénerskú karieru sa cítia stratení, nevedia ako začať, stanoviť si čo je dôležité a čo nie. Naviac, tréneri budúcich mentorov musia myslieť na veľmi dôležitý fakt, že vlastne trénujú tému "mentor-mentís".

Často napríklad nepoznajú ako sa navzájom líšia interaktívne školiace aktivity ako sú cvičenia, hry a aktivátory – aktivity ktoré rozhýbu, aktivizujú skupinu.
V tejto časti vám dame stručnú informáciu aj o týchto veciach, tiež vás upozorníme na skryté nebezpečenstvá, ktoré ako tréner musíte byť pripravený riešiť alebo sa im pokúsiť vyhnúť.

Je veľký rozdiel medzi cvičeniami, hrami a aktivátormi?

Určite áno:

- Cvičenie má vzťah k téme. Jeho cieľom je uľahčiť učenie neformálnym spôsobom, v závere musí byť cvičenie vyhodnotené a poskytnutá k nemu spätná väzba.
- Hra nemusí mať svojim obsahom bezpodmienečne vzťah k preberanej téme. Je to hranie sa, ale s pevnou štruktúrou. Cieľom je lepšie sa navzájom spoznať, rozvíjať tímového ducha, interaktivita a niekdey aj náročná výzva.
- Aktivátor nemá svojim obsahom prepojenie s preberanou témou. Slúži na oživenie, podporu celkovej energie, ktorá z dajakých dôvodov v skupine poklesla. Najčastejšie nastáva táto situácia po prestávke, po obede alebo nasleduje po zvládnutí náročnej témy. Používa sa na opätovnú aktivizáciu skupiny.

Príprava na tréning

- Počas prípravy myslite v prvom rade na to, čo chcete vašich poslucháčov naučiť a nie na to čo a ako im poviete (myslite na proces učenia, nie na samotné učenie) Rozmyslite si usporiadanie triedy. Zvoľte ho podľa toho čo chcete dosiahnuť. Myslite na to, že rozostavenie stolov a stoličiek možno meniť aj počas tréningu.
- Pamätajte aký je rozdiel medzi cvičeniami, hrami, "icebreakermi" a aktivátormi.

Vaša úloha počas učenia/ tréningu

- Tréner má veľký podiel na počiatočnej nálade alebo celkovej atmosfere, ktorú budú účastníci počas tréningu vnímať. Ak je jeho základnou filozofiou dôvera ku skupine a jej jednotlivým členom, tento postoj sa prejaví mnohými spôsobmi.
- Tréner sa snaží zistiť a ujasniť si návrhy od jednotlivých členov skupiny, rovnako ako tie ktoré pochádzajú od celej skupiny. Ak sa nebojí akceptovať protichodné návrhy a ciele a ak je schopný dať pocit slobody tým, že umožní skupine aby sa vyjadrovala k tomu čo by chceli robiť, potom pomáha vytvárať atmosféru priaznivú pre učenie.
- Účastníci sa spoliehajú, že tréner bude akceptovať ich reakcie, ak majú zmysel a ak posilnia ich motiváciu. Urobí tak aj vtedy ak účastníci chcúi aby túto novú aktivitu viedol niekto iný, tréner môže túto potrebu, motiváciu akceptovať a môže ju viesť alebo byť inak nápomocný.
- Súčasťou trénerovej činnosti by malo byť aj organizovanie alebo sprostredkovanie čím širšieho spektra zdrojov slúžiacich na učenie. Mal by účastníkom školenia poskytnúť, poradiť najrôznejšie materiály, pomôcky, osoby, zariadenia, audiovizuálne pomôcky, ktoré by sa im mohli v budúcnosti zísť.
- Tréner musí byť skupine k dispozícii ako flexibilný zdroj. Musí byť zároveň poradcom, učiteľom a aj osbou, ktorá je v oblasti ktorej sa tréning týka, skúsená.
- Tréning vyjadruje pochopenie intelektuálneho aj emocionálneho obsahu, dáva rovnaký dôraz na potreby jednotlivcov aj skupiny. Pokiaľ zachováva autentickosť, akceptuje oboje.
- Ak sa vytvorí atmosféra pochopenia, tréner sa stava stale viac a viac súčasťou, členom skupiny.
- Prepojenie trénera so skupinou iniciuje tréner – svoje pocity a nápady ponúka skupine na zdielanie jednoducho, neokázalo. Za týchto okolností môže potom ľahšie vyjadrovať svoj názor keď dáva spätnú

väzbu, keď reaguje na jednotlivcov, tiež keď vyjadruje svoju osobnú spokojnosť alebo sklamanie.

- Tréner by mal byť opatrný pri seba-odhaľovaní. Môže sa deliť o svoje skúsenosti a názory, ale nikdy by nemal stratiť kontrolu nad sebou, čím by sa nevhodne odhalovala, narúšal svoj súkromný život .
- Počas tréningu musí tréner dávať pozor aj na prejavy veľmi intenzívnych pocitov u účastníkov. Tieto môžu signaliovať vznikajúci konflikt.
- Tréner počas vzdelávacieho procesu spoznáva a musí akceptovať aj svoje vlastne obmedzenia. Účastníkom vzdelávania môže poskytnúť slobodu len v takom rozsahu ktorý on pociťuje ešte ako prijateľný a zvládnuteľný.

Na koniec

- KAŽDÉ cvičenie ukončite diskisiou:
  - Čo sme urobili (vzdelávacia aktivita)
  - Čo si myslíte, prečo sme to robili (cieľ vzdelávania)
  - Prečo sme to robili (cieľ vzdelávania)
  - Čo ste pochopili, čo ste sa naučili (hodnotenie, seba-reflexia)

- VŽDY ukončite tréning zhrnutím čím ste sa v jeho priebehu zaoberali: ktoré témy ste prebrali, aké ciele ste dosiahli?

KAPITOLA 7: USMERNENIE (MODEROVANIE) A HODNOTIACE KRITÉRIÁ

ČO JE MODEROVANIE?

Moderovanie je proces, ktorého úlohou je vytvoriť konzistentné posudzovanie hodnotení rôznych učiteľov. Je to druh manažmentu kvality, ktorý zabezpečuje jednotnosť hodnotenia aj vtedy, ak toto vzniklo za odlišných podmienok, v rôznych krajinách…a bolo realizovane mnohými učiteľmi.

Definícia MODEROVANIA reflektuje TRI kľúčové charakteristiky:

1. **Moderovanie je proces nie udalosť**

Moderovanie si vyžaduje od učiteľov aby mali záujem pracovať spôsobom, ktorý ich prepája s inými učiteľmi a tým podporuje, objasňuje a potvrdzuje ich hodnotenia.

2. **Moderovanie sa zameriava na zdokonaľovanie hodnotení učiteľov**. Nezameriava sa len na "skontrolovanie" hodnotenia, jeho cieľom je dosahovať medzi uciteľmi čím väčšiu konzistenciu.

3. **Moderovanie zahŕňa rôznych učiteľov, ktorí známkujú rôzne typy študentských prác**

Keďže nie je možné aby **všetci** učitelia známkovali prácu **všetkých** študentov, nie je ani možné aby bolo potvrdené **KAŽDÉ** hodnotenie, preto sa vyžaduje **samplovanie/ výber vzoriek**.

KĽÚČOVÉ momenty, ktoré treba brať do úvahy:

1. Moderovanie je **AKTÍVNY PROCES**, ktorým dospievame ku konsenzu v posudzovaní hodnotenia, teda nie pasívne stanovenie existujúceho stupňa konzistencie/ zhody.
2. Moderovanie si vyžaduje popisy štandardov, najlepšie ak sú uvedené aj príklady/ vzory, ako referenčné body hodnotení.
3. Je potrebné aby process moderovania obsahoval aj postupy, ktoré pomôžu učiteľom konzistentne interpretovať popisy štandardov a potvrdiť správnosť hodnotení učiteľov.

PREČO MODEROVAŤ?

Moderovanie dáva učiteľom možnosť doshovať **konzistentnosť svojich hodnotení** pomocou štrukturovaného procesu, počas ktorého môžu

hodnotenia porovnávať a tak si potvrdiť ich správnosť alebo ich upraviť. Snahou učiteľov je aby ich hodnotenia boli konzistentné a porovnateľné.

Čomu môže poslúžiť konzistentnosť učiteľských hodnotení získaná moderovaním?

- Rozvíja spoločnú interpretáciu štandardov a očakávaní čo sa dosiahne ak sa tieto štandardy splnia.
- Poskytuje spoločnú predstavu o tom, čo by mal študent dosiahnuť.
- Posilňuje presnosť a zodpovednosť pri hodnotení.
- Zaisťuje spravodlivé hodnotenie vo vzťahu k študentovmu učeniu sa..

V konečnom dôsledku, my, ktorí sme zaangažovabí do moderovaia sme zárukou, že hodnotenia študentských výsledkov o ktorých hovoríme sú obhájiteľné a porovnateľné.

PLÁNOVANIE MODEROVANIA

Faktorý, ktoré uľahčujú moderovanie:

- Vopred dohodnuté kritériá. Plnenie úloh ktoré majú spoločný cieľ a kritériá, umožňuje učiteľom vedieť, čo chcú dosiahnuť.
- Hodnotiace kritériá sú jasne stanovené a rozpoznateľné
- Významné množstvo činností je študentmi vyhľadávané
- Úlohy sú realistické a vhodne vybrané pre úroveň schopností študentov.
- Úlohy majú primerane "otvorený koniec", ktorý umožňuje študentom prejaviť svoje schopnosti čím širšie, aj nad rámec svojej "úrovne".
- Detaily kontextu sú k dispozícii.
- Možnosť diskutovať a zjednocovať si názory o práci študentov.

Faktorý ktoré zťažujú moderovanie:

- Práca študenta neposkytuje dostatok dôkazov, infomácií (je potrebné zaistiť viac príkladov študentovej práce)
- Zadania učiteľov potrebujú ďalšie vysvetlenie, o tom čo sa študenti učili a ako.
- Hodnotiace úlohy a hodnotiace kritériá nie sú dostatočne vypracované.

Nasledujúce body môžu zohrať úlohu pri moderovaní študentskej práce:

- súbor hodnotiacich kritérií
- možná úroveň výsledkov alebo výkonov
- kvalita hodnotených úloh
- rozsah súvislostí obsiahnutých v hodnotení

Ak sme zaangažovaní do moderovania, budeme používať špecifické kritériá, úlohy a popisy štandardov študentských prác ako sú VYHODNOTENIE KRITÉRIÍ KURZU.

ÚVOD DO PROCESU HODNOTENIA KURZU

A/ HODNOTENIE POTRIEB
Počas úvodných fáz kurzu, tréner zisťuje u účastníkov úroveň ich mentorských znalostí, zručností pre jednotlivé moduly. Celá skupina spolu diskutuje (tzv. brainstorming) o tom čo si myslia že potrebujú zlepšiť, čoho sa obávajú a aké sú ich celkové očakávania od absolvovania kurzu. Diskusia je vedená nasledujúcimi otázkami, pričom sa odporúča odpovede účastníkov zaznamenať napr. na flipchart:

- Máte z niečoho obavy? Majú podobné obavy aj ostatní účastníci?
- Čo očakávate že sa počas kurzu naučíte?
- Čo by ste sa potrebovali naučiť? Líšia sa tieto potreby od ostatných účastníkov?
- Prečo ste si vybrali tento kurz? Chcete sa stať dobrým mentorom? Máte dajaký iný dôvod?

B/ HODNOTENIE POČAS KURZU

B1/ Na konci každého dňa sa odporúča rýchla previerka spokojnosti účastníkov s obsahom kurzu a so spôsobom učenia/tréningu. Vhodná je niektorá z neformálnych hodnotiacich metód, napr. požiadajte účastníkov aby sa postavili a zodvihli ruky. Ak sú spokojní, nech otvorenými dlaňami zatrasú, ak su nespokojní, nech to ukážu vystrčeným palcom smerom nadol. Účastníci sú tiež jednotlivo vyzvaní aby hovorili o silných momentoch dňa a tiež o tom, s čím boli nespokojní.

B2/ HODNOTENIE KURZU ÚČASTNÍKMI PO KAŽDOM MODULE toto hodnotenie veľmi pomáha pri konečnom hodnotení jednotlivých účastníkov. Tlačivo dotazníka nájdete v Prílohe 1 a 2.

Predchádzajúce dve hodnotenia počas kurzu poskytnú trénerovi spätnú väzbu o efektívnosti vzdelávacej metódy – učenie sa skúsenosťou a tiež o vhodnosti vybraných cvičení.

MENO:.....

PRIEZVISKO:..... .....

VEK (DÁTUM NARODENIA)..... .....

ZÁZNAM POZOROVANIA:

P-1 **TERMINOLÓGIA**

1.1- Chápe všetky pojmy	Áno Nie	
1.2- Vie ako pojmy používať	Áno Nie	

P-2 KOMUNIKÁCIA

1.1- Spolupracuje s partnerom/ s partnermi.	Áno Nie	
1.2- Komunikuje asertívnym spôsobom	Áno Nie	
1.3- Komunikuje agresívnym spôsobom	Áno Nie	
1.4- Komunikuje spôsobom ktorý druhých blokuje.	Áno Nie	
1.5- Schopnos riešiť konflikty: - Počet vyriešených konfliktov: -Počet nevyriešených konfliktov:		
1.6- Ponúka riešenie/Preberá iniciatívu.	Áno Nie	
1.7- Využíva aktívne počúvanie.	Áno Nie	
1.8- Pri riešení problémov využíva schpnosť vyjednávať/ iný nástroj na riešenie konfliktov.	Áno Nie	
1.9- Udržiava očný kontakt asertívnym spôsobom.	Áno Nie	
1.10- Je pozorný/á.	Áno Nie	

P-3 **ORGANIZAČNE SCHOPNOSTI**

1.1- Úlohy zoraďuje/ prioritizuje podľa ich dôležitosti.	Áno Nie	
1.2- Pracovný priestor má usporiadaný.	Áno Nie	
1.3- Čas využíva efektívne.	Áno Nie	

P-4 **SCHOPNOSŤ VIESTŤ**

1.1 - Je iniciatívny/a.	Áno Nie	
1.2- Slúži skupine ako vzor.	Áno Nie	
1.3- Je pre skupinu záporným vzorom.	Áno Nie	
1.4- Má schopnosť budovať tím/ team building.	Áno Nie	
1.5- Má nové riešenia/nápady na niečo čo už bolo vymyslené, čo už existuje.	Áno Nie	
1.6- Vie oceniť dobré stránky iných a posilňovať ich.	Áno Nie	
1.7- Podporuje a pomáha iným.	Áno Nie	
1.10- Je pozorný/á.	Áno Nie	

P-5 **KREATIVITA**

1.1- Na problem ponúka odlišné riešenia ktré sú chytré a efektívne.	Áno Nie	
1.2- Oceňuje inovatívnosť.	Áno Nie	
1.3- Optimalizuje materiálne aj svoje vlastné zdroje.	Áno Nie	

Príhody, hodnotenie a odporúčanie čo je potrebné zlepšiť

SEBAHDNOTENIE ÚČASTNÍKA KURZU.
MENO:

1. Mám pocit, že môžem byť dobrý mentor.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

2. Stal/a som sa citlivejší/šia k pocitom iných.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

3. Vážim si názory ostatných účastníkov.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

4. Rozumiem významu tímovej práce.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

5. Dokážem bez problémov trénovať komunikáciu s neznámymi ľuďmi.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

6. Dokážem využívať motivačné techniky v praxi.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

7. Viem rozvíjať tvorivosť ľudí v mojom okolí.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

8. Môžem voľne prezentovať svoje názory.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

9. Práca so školiteľkami ma posilnila.
□ som absolútne presvedčený/á □ súhlasím □ čiastočne súhlasím
□ nesúhlasím

10. Počas kurzu som mal/a pocit, že moje názory sú prijímané.
☐ som absolútne presvedčený/á ☐ súhlasím ☐ čiastočne súhlasím
☐ nesúhlasím

11. Nemal/a som dosť trpezlivosti.
☐ som absolútne presvedčený/á ☐ súhlasím ☐ čiastočne súhlasím
☐ nesúhlasím

12. Mal/s som možnosť vyskúšať si nové veci.
☐ som absolútne presvedčený/á ☐ súhlasím ☐ čiastočne súhlasím
☐ nesúhlasím

13. Budem odporúčať tento vzdelávací program mojim priateľom.
☐ som absolútne presvedčený/á ☐ súhlasím ☐ čiastočne súhlasím
☐ nesúhlasím

11. Akú tému by ste do kurzu pridali? Ktorú by ste z kurzu odstránili, prípadne ju zmenili?

12. Prezentácie jednotlivých modulov a cvičení boli jasné a zrozumiteľné?

13. Ďalšie vaše pripomienky, komentáre:

2. Hodnotenie metódy/ formy vzdelávacieho proramu

14. Považujete metódu cvičení za efektívnu?
□ Áno □ Čiastočne áno □ Ani nie Vôbec nie

15. Kvalita použitých materiálov/ pomôcok pre cvičenia bola:
□ Veľmi dobrá □ Dobrá □ Priemerná Slabá/Zlá

16. Lektori boli:
□ Veľmi dobrí □ Dobrí □Priemerní Slabí/ Zlí

17. Dĺžka trvania vzdelávacieho programu bola:
□ Veľmi dobrá □ Dobrá □ Priemerná Zlá

18. Počas vzdelávacieho progarmu bola dobrá pracovná atmosféra?
□ Áno □ Čiastočne áno □ Ani nie Vôbec nie

Ďalšie pripomienky/ komentáre k forme vzdelávacieho progarmu:

Ďakujeme!

KAPITOLA 8: SPRIEVODNÝ MATERIÁL

Linky k videám:

1. Modul: 1 TERMINOLÓGIA – Cvičenie: Vajcocvičenie
2. Modul: 2. KOMUNIKÁCIA – Cvičenia: Lopta v koši, Čísla 3, Hra so zrkadlom
3. Modul: 2. KOMUNIKÁCIA – Cvičenie: Papagáje
4. Modul: 2. KOMUNIKÁCIA – Cvičenie: Spoločný príbeh
5. Modul: 3. ORGANIZAČNÉ SCHOPNOSTI – Cvičenie: Vrkoč
6. Modul: 4. SCHOPNOSŤ VIESŤ – Cvičenie: Čo máme spoločné
7. Modul: 4. SCHOPNOSŤ VIESŤ – Cvičenie: Dinosaurus
8. Modul: 4. SCHOPNOSŤ VIESŤ – Cvičenie: Nasledovník
9. Modul: 4. SCHOPNOSŤ VIESŤ – Cvičenie: Splepecká palička
10. Modul: 5. KREATIVITA – Cvičenie: Keby som bol
11. Modul: 5. KREATIVITA – Cvičenie: Kancelárska spinka
12. Modul: 5. KREATIVITA – Cvičenie: Sprcha pre vlastné sebavedomie(1)
13. Modul: 5.KREATIVITA – Cvičenie: Sprcha pre vlastné sebavedomie(2)
14. Modul: 5. KREATIVITA – Cvičenie: Kreatívny mentor(časť 2)
15. Modul: 5. KREATIVITA – Cvičenie: Kreatívny mentor (časť 1)

POUŽITÉ ZDROJE /REFERENCES

Judy McKimm, Carol Jollie and Mark Hatter *Mentoring: Theory and Practice*, 2007
Bob Crosby, *Matching the Mentor and Mentee,* 2012
Parsloe, E.; Wray, M. J. *Coaching and mentoring: practical methods to improve learning*, (2000)
Nova Shrm and Dulles SHRM *Mentoring Program Toolkit Establishing a Mentoring Program, 2012*
Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow and the psychology of discovery and invention,* 2008
Dale Carnegie, *The Art of Public Speaking*, 1915
Holloway, J.H., *The Benefits of Mentoring, Educational Leadership*, 2001
Peterson, R.W., *Mentor Teacher Handbook*, 2005
Bobb Biehl, *Mentoring: Confidence in Finding a Mentor and Becoming One,* 1996
Roger Fisher, *Getting to YES,* 1991
Belle Rose Ragins, Kathy E. Kram*, The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice,* 2008
www.jodidavis.com
www.gdrc.org
www.creativitypost.com
www.studygs.net
www.studygs.net
www4.uwm.edu
www.skillsyouneed.com
www.helpguide.org
www.uwosh.edu/mentoring/f
www.mentoring.org/mentors/
www.icre.pitt.edu
www.blueskycoaching.com
www.smallbusiness.chron.com
www.unclutterer.com
www.gdrc.org