



A mentorálásban rejlő erő

Hogyan tudjuk támogatni az ifjúsági vezetőket a digitális térben, hogy sikeresek legyenek?



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

 **Socialna
akademija**

Impresszum

A kiadvány neve: A mentorálásban rejlő erő. Hogyan tudjuk támogatni az ifjúsági vezetőket a digitális térben, hogy sikeresek legyenek?

Szerzők: Sabina Belc, Katarína Klusová

Közreműködők: Petr Kantor, Zsuzsanna Farkas

Grafika: Eva Gajšek

Illusztrációk: Leonardo AI

Ljubljana, Január 2024

Kiadja: Socialna akademija, képviselő: Matej Cepin

A Creative Digital Spaces projektet és ezt a kézikönyvet az Európai Unió társfinanszírozta az Erasmus+ program keretein belül. A kifejtett nézetek és vélemények azonban csakis a szerzők véleményét tükrözik, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió, az Európai Bizottság vagy az Erasmus+ program Szlovén Nemzeti Ügynöksége (MOVIT Ifjúsági Mobilitás Fejlesztési Intézete) véleményét. Sem az Európai Unió, sem az Európai Bizottság, sem az Erasmus+ program Szlovén Nemzeti Ügynöksége (MOVIT Ifjúsági Mobilitás Fejlesztési Intézet) nem vállal felelősséget a kiadvány tartalmáért.

Ez a munka a következő licenc alatt áll [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD



KATALOŽNI ZAPIS O PUBLIKACIJI (CIP) PRIPRAVILI V NARODNI IN UNIVERZITETNI KNJIŽNICI V LJUBLJANI

COBISS.SI-ID [187808515](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:si:coibis-187808515)

ISBN 978-961-96522-9-9 (PDF)

Tartalomjegyzék

Bevezető	5
1. fejezet: Valóság napjainkban	7
2. fejezet: Mit kell tudnunk Yoda szerepéről?	11
3. fejezet: Mit kell tudnunk Obi-Wan szerepéről?	19
4. fejezet: Hogyan nézzen ki a digitális Yodaship folyamat?	33
Összegzés	41



Bevezető

Az Ön előtt álló kézikönyv célja, hogy útitervként szolgáljon a mentori folyamatra való felkészüléshez a digitális térben, hangsúlyozva a fiatalok támogatását abban, hogy a fiatal kezdeményezők távoli csoportjaiban vezető szerepet töltsenek be. A kézikönyvben végiggondoljuk azokat a társadalmi változásokat, amelyek befolyásolják a vezetést, a csoport távoli vezetéséből fakadó kihívásokat és ötleteket adunk ezek kezelésére.

Annak érdekében, hogy ne kelljen váltani a mentorálás, a coaching, a mentor, a coach, az útmutató, a mentorált és a coachee fogalmi között, ihletet merítettünk a Star Warsból és bemutattuk a Yodaship ötletét, amely ötvözi a coaching és a mentorálás tapasztalatait. Szerepként Yoda és Obi-Wan szerepét ajánljuk. Ahogy Yoda irányította Obi-Wan ifjúkorában, az ifjúsági munkások (Yoda) mentorálják, oktatják és irányítják az ifjúsági vezetőket (Obi-Wan).



A YODA ifjúsági munkások, akik arra oktatják és irányítják a fiatalokat, hogy felelős és hatékony Obi-Wanokká váljanak a digitális térben. A Yodák arra összpontosítanak, hogy a legjobb mentorokká váljanak Obi-Wanjaik számára és támogatják a kortárscsoportok navigálását a digitális térben.



Az OBI-WANOK távoli csoportok ifjúsági vagy kortárs vezetői. Egy közös cél felé navigálják és segítik az együttműködést a digitális térben, kihasználva a digitális teret és platformjait. Szervezik és irányítják társaikat, elősegítve a hatékony kommunikációt és együttműködést.

Tehát, kedves Yoda, meghívunk, hogy csatlakozz hozzánk és fedezd fel, mire van szüksége Obi-Wannak a digitális birodalomban való eligazodáshoz. Szeretnénk, ha magabiztosnak éreznéd magad a velük való kapcsolatban, ezért áttekintést nyújtunk a témában és további olvasnivalót ajánlunk.

Ha pedig nem vagy biztos abban, hogy a távoli csoportok és virtuális közösségek támogatására fordítanád-e az időd, nézd meg ezt [az inspiráló videót](#), amely bemutatja, hogy a digitális terek hogyan nyithatnak hozzáférést olyan (oktatási) forrásokhoz, amelyek egyébként elérhetetlenek lennének. Ez ösztönözhet Téged, hogy csatlakozz hozzánk egy olyan utazásra, amelynek célja, hogy munkád az online világba vidd.



Valóság napjainkban

1. fejezet

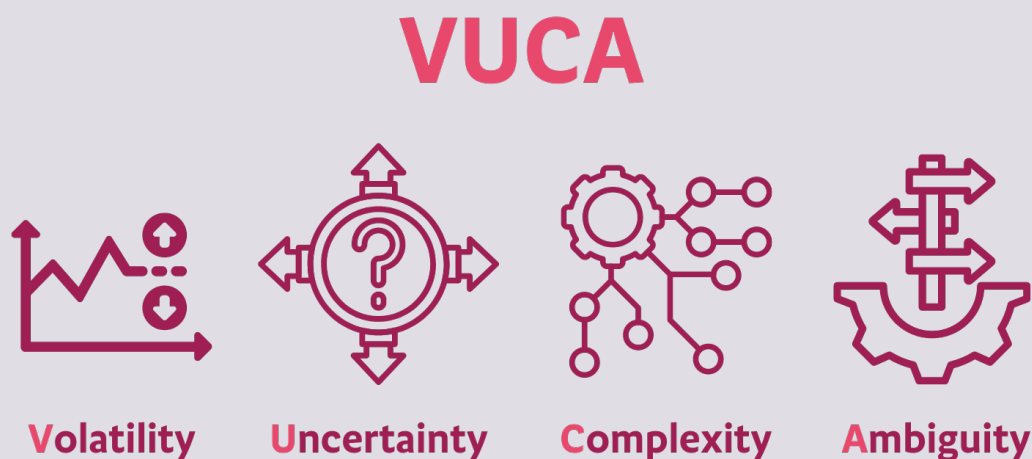
Az első fejezet a mai dinamikus világban előttünk álló kihívásokat fedi le, nyilvánvaló, hogy egy összetett és gyors változások által jellemezhető tájon navigálunk. Az éghajlatváltozás sürgető problémáitól és az olyan geopolitikai konfliktusoktól kezdve, mint az ukrajnai és palesztinai konfliktusok, a könyörtelen technológiai fejlődés és a COVID-19 világjárvány mélyreható hatásai, valamint a távmunka megjelenése következtében VUCA környezetben találjuk magunkat. – A VUCA-t a volatilitás, a bizonytalanság, a bonyolultság és a kétértelműség jellemez.

Ahhoz, hogy támogassuk Obi-Wanoknak az alkalmazkodóképességet és rugalmasságot igénylő környezetben való eligazodásban, kulcsfontosságú, hogy jobban megértjük a mai valóságot, a VUCA idők jellemzőit, a távoli csoportok sajátosságait és a vezetői kihívásokat.

VUCA idők

Ahogy mélyebbre ásunk a VUCA környezetben,¹ látjuk, hogyan hat az a munkaterekre. Hatása többféleképpen is érezhető:²

- **Pszichológiai hatásként:** A VUCA bizonytalansága befolyásolja az emberek mentális jólétét, szorongáshoz és destabilizációhoz vezet. A folyamatos változás alááshatja a motivációt, ami miatt az egyének megkérdőjelezzik céljaikat.
- Grafika
- **Az elsőprő hatás és annak kulturális hatása:** A VUCA mind az egyéneket, mind a szervezeteket túlterhelheti, kihat a belső kultúrára.
- **Döntéshozatali kihívásként:** A bizonytalanság elhamarkodott döntésekhez vezethet, miközben veszélyezteti a jó döntéseket. Másrészt döntési bénuláshoz is vezethet.
- **A hosszú távú célokat veszélyezteti:** A hosszú távú projektek és innovációk veszélyben vannak a VUCA kiszámíthatatlansága miatt.



Figyelembe véve ezeket a kihívásokat, a csoportokon belüli ellenálló képesség ápolása kulcsfontosságú célként jelenik meg. Arról szól, hogy a csapat képes-e szembenézni a kihívásokkal és megerősödni – legyen szó természeti katasztrófáról, járványkitörésről vagy egyéb fenyegetésről. A rugalmas csoportok nehézségeket viselnek el, miközben megtartják alapvető funkcióikat, struktúrájukat és identitásukat. De a reziliencia nem csak a status quo megőrzését jelenti; a rövid távú zavarokhoz és a hosszú távú változásokhoz való alkalmazkodásról is szól.

¹Bob Johansen of the Institute for the Future adapted the concept VUCA, born out of the aftermath of the 9/11 terrorist attack, for the business world in his 2009 book *Leaders Make the Future*.

²Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

Ha a vezetők rugalmasságot akarnak építeni,³ be kell vonniuk a csapat összes tagját, akiknek aktívan hozzá kell járulniuk, közös identitást és jövőképet osztva. Elő kell segíteniük a rendszerszemléletű gondolkodást, ahol különféle perspektívákat és a csapat előtt álló helyzetek összetettségét fedezi fel és az alkalmazkodóképesség alapvető értékét előmozdítja. Dolgozniuk kell azon a megértésen, hogy bizonyos dolgok elengedése szükséges ahhoz, hogy megőrizzék azt, ami igazán számít, és bátran szembe kell nézniük a problémákkal és felelősséget kell vállalniuk a jövőért.

A VUCA vihar közepette a reziliencia építése vezérfénnyé válik, emlékeztetve bennünket arra, hogy képesek vagyunk elviselni, alkalmazkodni és boldogulni még a bizonytalanság ellenére is. Ez az emberiség szellemének tartós erejének bizonyítéka.

Távoli csoportok

A (társ) munkahelyek digitalizálása, a COVID-19 világjárvány és a csoportok globalizációja miatt távolabbi (vagy hibrid) együttműködéssel nézünk szembe. A világjárvány alatt mindannyian megtapasztaltuk az online együttműködést és ez nagy időmegtakarítási lehetőséget mutatott számunkra, ami jelentősen befolyásolta a találkozásunkat és a közös munkát.



A távoli vezetés manapság valóság és azt jelenti, hogy különböző fizikai helyeken szétszórt csoportokat kell vezetni. Ez a csoportok távoli menedzselésének folyamata – mind adminisztratív, mind inspiráló értelemben. A vezetés nem kötődik egy adott irodához vagy (munka) térhez.⁴

A távoli csoportok és a digitális fejlesztések miatt a vezetőkre nehezedő nyomás óriási, hogy lépést tartsanak a feltörekvő technológiákkal és innovációkkal. Nyitottnak kell lenniük az új ötletekre és hajlandónak kell lenniük új megközelítésekkel kísérletezni. A kétértelműséget és a bizonytalanságot is el kell viselniük, mivel a digitális átalakulás kiszámíthatatlan és összetett lehet.⁵

³ Lerch D. (2017). [Think Resilience - Preparing for the rest of the 21st century](#). Class Central.

⁴ Zavvy (n.d.) [How to Be a Great Remote Leader: Overcome Challenges and Inspire Your Team](#) [7. 9. 2023].

⁵ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].

Amikor távoli csoportokkal dolgoznak, a vezetőknek új módszereket kell találniuk arra, hogy csoportjaik elkötelezettségét és produktivitását megtartsák, ami megköveteli, hogy a csoportkultúrára jobban összpontosítsanak. Empatikusabbnak és megértőbbnek kell lenniük, mivel csapattagjaik személyes vagy családi problémákkal küzdhetnek, amelyek hatással vannak a munkájukra és aktívan dolgoznak a csapattagok kiégésének megelőzésén, valamint a sajátjukon. A megelőzésen való munkához tisztában kell lenniük a mentális egészség jellemzői a digitális korszakban, mint például az információs túlterheltség, a közösségi média használata, az internetes zaklatás és a digitális függőség és hozzáférhetnek a mentális egészségügyi erőforrásokhoz.⁶

A csoportoknak újra kell gondolniuk a kommunikációs stratégiákat és új eszközöket kell létrehozniuk, mint például a videokonferencia, a projektmenedzsment szoftver és az együttműködési platformok.⁶ Ez megköveteli, hogy rendelkezzenek digitális írástudással és mélyen megértsék a digitális eszközökben és technológiákban rejlő lehetőségeket. A vezetőknek meg kell találniuk a megfelelő egyensúlyt az átláthatóság és a magánélet között a technológia által közvetített interakciókban.⁷

Többet olvasnál a témában?

Virtuális csoport együttműködés: A SpringerLink ezen cikke a virtuális csoportok előtt álló kihívásokat tárgyalja és feltárja azokat a stratégiákat és technológiákat, amelyek megkönnyítik a távoli csoportokon belüli együttműködést és kommunikációt.

Irányítás a VUCA világában: Ez a Mind Tools forrása hatékony megközelítést kínál a fiataloknak ahhoz, hogy jól megbirkózzanak a VUCA világgal. Ez magában foglalja az alkalmazott tanulást, a visszajelzést és az őszinteséget.

Hogyan fogadjuk el az állandó változást a VUCA-világban: A Forbes e forrása tippeket ad a VUCA-világ állandó változásainak elfogadásához. Tartalmaz tanácsokat az önbizalom és a rugalmasság növeléséhez.

Az emberek felhatalmazása a VUCA-val való megbirkózásra három elemen keresztül: A VUCA-WORLD ezen forrása három olyan elemet emel ki, amelyek meghatározzák a sikerüket: a józan észről való megszabadulást, az újdonság és a mentális kihívások elfogadását, valamint az eddigi történetek értékelését.

⁶Srinivasan, P., Muniyammal, M.A., Maruthavanan, M., Natarajan, S., Thangavel, K., Kumar, S. (2023). Education 5.0 Revolutionizing Learning for the Future (Vol.1). Thiagarajar College of Preceptors.

⁷Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). **Challenges and Barriers in Virtual Teams: a Literature Review.** SN Applied Sciences, (2020) 2:1096.



Mit kell tudnunk Yoda szerepéről?

2. fejezet

Kedves Yodák, ebben a fejezetben a számodra szükséges kulcskompetenciákat ismertetjük. A Te elsődleges célod, hogy hatékony mentorrá, útmutatójává és edzőjévé válj az Obi-Wanod számára, felvértezve őket a szükséges ismeretekkel, készségekkel és attitűdökkel, amelyekre szükségük van ahhoz, hogy eligazodjanak a kortárscsoportok összetettségei között a digitális térben a VUCA időkben.

Szereped hatékony betöltéséhez sokrétű készségekkel kell rendelkezned, amelyek kiaknázzhatják a digitális eszközökben és technológiákban rejlő lehetőségeket az együttműködés támogatására. Ismerned kell a távoli csoportok előtt álló kihívásokat és tudnod kell, hogyan támogasd Obi-Wanod mentális egészségét és jólétét.

Megvizsgáljuk a coaching és a mentorálás közötti különbségeket, valamint a szereped betöltéséhez szükséges kompetenciákat. A technológia és a szaktudás kihasználásával

eligazodhatsz a fiatal vezetőkkel való munka bonyolultságában a digitális terekben és hozzájárulhatsz személyes és szakmai fejlődésükhöz.

A Te megközelítésed

A coaching vagy a mentorálás az a két módszer, amelyet valószínűleg az Obi-Wan támogatására használsz. Két dinamikus megközelítésről van szó, amelyek kulcsfontosságúak az egyének céljaik felé terelésében és potenciáljuk felszabadításában.



A coaching az irányított felfedezés révén elősegíti a növekedést. A coaching az egyén viselkedésében, készségeiben, képességeiben és eredményeiben bekövetkező változások elősegítésére összpontosít. Az edzők mélyen hallgatnak, önfeltáró kérdéseket tesznek fel, miközben támogatást, gondoskodást, elszámoltathatóságot és bizalmasságot biztosítanak. Céljuk, hogy segítsenek az edzőknek megérteni önmagukat és tapasztalataikat, ami további cselekvéshez és tanuláshoz veze.⁴

A mentorálás bölcsességgel és tapasztalattal való vezetés. A mentorálás egy kapcsolatvezérelt megközelítés, ahol egy tapasztaltabb mentor elvezeti a kevésbé tapasztalt mentorált szakmai útjához. A mentorálás magában foglalja az útmutatást,

a tudás megosztását és a mentor tapasztalataira és szakértelmére alapozott tanácsadást.⁵

Míg a coaching és a mentorálás közös célja, hogy az egyéneket a siker felé tereljék, megközelítéseik különböznek egymástól.

A sikeres coach legfontosabb eszköze a kérdések, az erőteljes kérdések, amelyek arra készítetik a coachot, hogy fedezze fel a kihívásra adott lehetséges megoldásokat. A témák általában az interperszonális kapcsolatokat, az edzők viselkedési kihívásait és céljait fedik le. A jelenlévő feltételezés, hogy a coachee a szakértő az életében, tehát a

⁴ Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

⁵ Ibid.

coach nem ad válaszokat és tanácsokat, hanem támogatja a coachee-t a sajátja megtalálásában.

Másrészt a mentorálás tapasztaltabb emberek között történik, akik kevésbé tapasztaltakat vezetnek szakmai útjukra. Feltételezhető, hogy a mentor már végigjárta ezt az utat és szakértőként tanácsokat, tapasztalatokat tud megosztani. A mentoroknak tapasztaltnak kell lenniük azon a területen, ahol mentoráltjaikat támogatják.



"Coach-ként egyaránt vezetünk és vezetve is vagyunk ebben a táncban és általában egy partnerrel lépünk a parkettre. Igyekszünk megtalálni a partner ritmusát, amit tiszteletben tartunk. Fontos továbbá, hogy a velünk táncra perdülő vágyik arra, hogy jobban vagy esetleg máshogy táncoljon.

*Mentorként pedig már tapasztalt, rutinos táncosként vezetjük az újonnan érkező, táncolni vágyó partnerünket. Mi már ismerjük a lépéseket, az egész koreográfiát, a zenét, a ruhát és minden más kelléket a minőségi tánchoz. A partnerünk pedig szeretne a táncos csapatunk tagjává válni, így önmagát ránk bízva vesz részt a táncban."*⁶

Amikor fiatal vezetőkkel dolgozunk, általában nem csak coacholjuk vagy mentoráljuk őket, hanem az előttünk álló problémához a legmegfelelőbb szerepet vesszük fel. A coaching megközelítést csak akkor alkalmazzuk, ha olyan témákat tárgyalunk, ahol nincs szükség szakértői tudásra, de a megoldás a gondolkodásban és a válaszkeresésben rejlik.

A digitális térben a coaching és a mentorálás távoli kommunikációs platformokon keresztül is megvalósulhat. Ezek a digitális megközelítések rugalmasságot kínálnak az

⁶ Boldizsár S. (2019). A tréner, a coach és a mentor területek közötti különbségek. Indigo Coaching [3. 8. 2023].

idő és a hely tekintetében, lehetővé téve az egyének számára, hogy coaching és mentorálási kapcsolatokban vegyenek részt anélkül, hogy fizikailag ugyanabban a térben lennének. A coaching és mentorálás alapelvei és technikái azonban ugyanazok maradnak mind analóg, mind digitális térben.⁷

Képességek

Azoknak a Yodáknak, akik támogatni akarják Obi-Wanokat ezen a két megközelítésen keresztül, kulcsfontosságú készségekkel kell rendelkezniük, amelyek a következők:

Analóg tér	Digitális tér
• Aktív hallgatás: Az aggodalmak és igények figyelmes megértése. • Kommunikáció: Ötletek és utasítások világos közvetítése. • Empátia: Az érzelmekhez és tapasztalatokhoz való viszony. • Problémamegoldás: helyzetek elemzése és megoldások meghatározása. • Rugalmasság: A megközelítések egyéni igényekhez igazítása. • Releváns kérdések feltevése: (hatékony) kérdések feltevése.	A digitális terekben a készségkészlet a következőkre bővül: • Technológiai jártasság: Magabiztosság az online platformok és digitális eszközök iránt. • Digitális kommunikáció: Hatékony interakció digitális csatornákon keresztül. • Digitális írástudás: Jártasság az információk digitális formátumú fogyasztásában (megtalálásában, értékelésében és feldolgozásában) és létrehozásában.

Mik azok az erős kérdések, amelyekről beszélünk?⁸

A különböző típusú kérdések különböző gondolkodási és válaszadási módokat ösztönözhetnek. Melyik kérdés serkenti kíváncsiságunkat, aktiválja számos képességünket és felfedezésre hív? Azokat a kérdéseket, amelyek erre képesek, erőteljes kérdéseknek nevezzük, mert képesek valamit megmozgatni azokban, akik hallják vagy olvassák őket.

Könnyen megérthetjük a kérdések fontosságát, ha elolvassuk Albert Einstein idézetét:

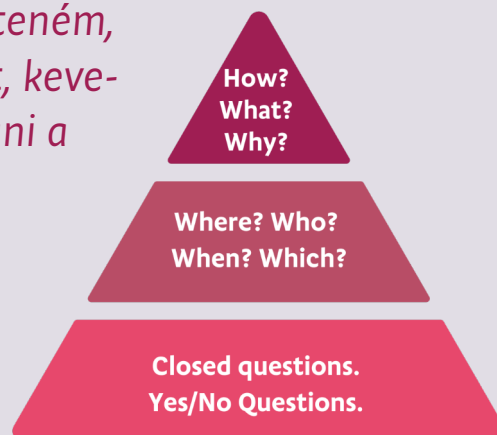
⁷Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

⁸Založnik P., Oblak A., Kovač J. (2018). Sodelovalni pristopi k učenju in poučevanju v šolskem prostoru. Gradivo za udeležence seminarja.

„Ha lenne egy órád egy probléma megoldására és az életed múlna a megoldáson, akkor az első 55 percet a megfelelő kérdés meghatározásával tölteném, mert ha már tudom a megfelelő kérdést, kevesebb mint öt perc alatt meg tudom oldani a problémát.”

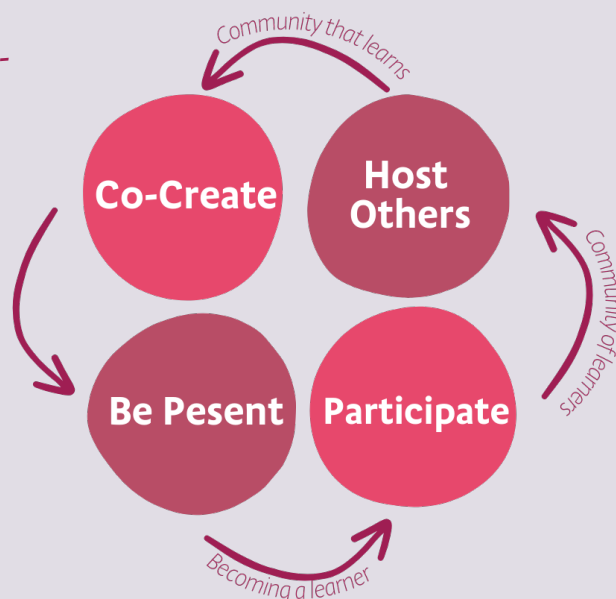
Az erős kérdések néhány jellemzője:

- Világosak és egyszerűek.
- Nincs rejtett programjuk.
- Új perspektívát hoznak és megnyitják az ajtót a felfedezés előtt.
- Meglepnek és egy pillanatra elhallgattatnak minket; nincs azonnali válaszuk.
- Serkentik a kíváncsiságot, a kreativitást, a reflexiót, a mélységet és az energiát.
- Provokatívak és kihívják minket a komfortzónánkból.
- Leleplezik és megkérdőjelezik a feltételezéseket.
- Rezonálnak az emberekkel; új kérdéseket ébresztenek.
- A hogyan, miért és milyen kérdéseket használják.



Gyakorlat: Íme néhány kérdésötlet, amelyeket feltehetsz Obi-Wanoknak, hogy felfedezzék erejüket:⁹

- Mikor érezted magad a legjobban? Mi történt azután?
- Mi okozza a legnagyobb elégedettséget a csoportmunkában?
- Miért fordulnak elő ingadozások?
- Hogyan járulhatsz hozzá a jobb légkör kialakításához a csoportban?
- Mi az, amire még nem gondoltunk, ami segítené kivételes csoportos együttműködés kialakításában?



⁹ Belc S., Oblak A. (2021). Prostorni dialoga. V M. Cepin (ed.) *“Kaj pa, če bi mi, ...?”* (p. 201-224). Socialna akademija.

Attitűdök

Amikor Yoda mester útjára lépsz, ihletet kaphatsz a **Társítás Művészete Négy** hajtogatási gyakorlatában, amely egy rendkívül hatékony módszer a tetszőleges méretű csoportok kollektív bölcsességének és önszervező képességének hasznosítására.¹⁰

Csoportos munkára készült, de amikor ifjúsági vezetőkkel találkozunk, különösen ne feledkezzünk meg ezekről a szempontokról:

- Önmagad fogadása (jelenlét) és
- Mások fogadása (Obi-Wan)

Miért kell odafigyelnünk arra, hogy vendégül látjuk magunkat? Ha valóban jelen vagyunk és tudatában vagyunk belső párbeszédünknek, akkor teret tudunk adni az ifjúsági vezetőknek, hogy sebezhetőek legyenek, és olyan beszélgetéseket bonyolíthassanak le, amelyek számítanak és megváltoztatják az életüket.

Gyakorlat: Hogyan lehetünk jelen, nyugodtabbak és koncentráltabbak?

Íme néhány ötlet, ami jól jöhet:

- *Dolgozzon a kíváncsiságán.*
- *Ügyelj az önbeszédre, légy gyengéd magaddal és szánj időt a gondolkodásra.*
- *Keress olyan gyakorlatokat, amelyek tudatosságot hoznak az életedbe (séta, meditáció, futás, éneklés stb.).*
- *Tűzz ki célt magadnak. Mi az az egyik gyakorlat, amelyet az ütemtervbe fog beilleszteni, hogy jobban jelen legyen?*

Az ifjúsági vezetők fogadásához elengedhetetlen, hogy egy egész emberként fogadjuk őket, nem pedig képességeik, problémáik és korlátaik halmazaként. Arra törekszünk, hogy egy biztonságos(abb) teret tartsunk, ahol nyugodtak, őszinték és szabadon kifejezhetik véleményüket és kezdeményezéseiket, mivel akkor tudják a legjobbat kihozni, ha biztonságban érzik magukat.¹¹

Gyakorlat: Minden gondolatunk a tapasztalatainkban gyökerező feltételezésekből és hiedelmekből fakad.

¹⁰ Art of Hosting community (n.d.). **Art of Hosting**. [2. 8. 2023].

¹¹ Oblak, A. (2021) Onkraj ciljev. V M. Cepin (ed.) **“Kaj pa, če bi mi, ... ?”** (p. 35-56). Socialna akademija.

Írd le az Obi-Wannal való legutóbbi találkozásod kérdéseit. Milyen feltételezéseken alapulnak? Próbáld megváltoztatni őket és nézd meg, hogy a kérdések változnak-e.

Ha az Obi-Wanodra gondolsz, hogy milyen kérdései vannak, úgy gondolod, hogy segítségre van szüksége? Milyen kérdések merülnek fel, ha úgy gondolod, hogy ők az életük szakértői? Mi a különbség köztük?

Mélyebben érdekel a téma? Többet olvasnál róla?

A hosting művészete: Ez az oldal a „Vendéglátás művészetéhez” kapcsolódó tartalmat, a csoportsegítés megközelítését és módszertanát, valamint a rendszerváltást (nyílt forráskódú modell) tartalmazza. Kihasználja a részvételen alapuló vezetést a csoportfolyamatok megkönnyítése érdekében.

Hatékony kérdések megtervezése: David Gurteen Conversational Leadership című online könyvének egy fejezete elmagyarázza, melyek a hatékony kérdések és végigvezet Téged egy ilyen kérdéssor megalkotásában.

Eszköztár Mindful Coaching: Hasznos forrásoldal, ahol hasznos coaching kérdéseket és kérdéstípusokat magyarázatot találsz. Tevékenységvázlatot is biztosít a gondolkodási csapdákban gyökerező személyes narratívák megkérdőjelezésére.

Kaj pa, če bi mi: Kézikönyv ifjúsági munkások számára, akik bátorítani akarják a fiatalok csoportjainak kezdeményezéseit (és beszélnek szlovénul). Ebben megtalálod a módját annak, hogy az ifjúsági munka túl a statisztikai mutatókon is létezik, és biztonságos teret tud biztosítani, ahová a fiatalok hiteles önmagukként léphetnek be.





Mit kell tudnunk Obi-Wan szerepéről?

3. fejezet

Az előző fejezetekben a Yodaship különböző aspektusait és jelentőségét vizsgáltuk a fiatalok útbaigazításában a gyorsan fejlődő digitális korban.

Ebben a fejezetben mélyebben elmélyülünk Obi-Wanok szerepében, azon ifjúsági vezetőkben, akik vezető szerepet vállalnak kezdeményezéseikben online vagy hibrid környezetben. Szerepük kulcsfontosságú és nagyban befolyásolják a kezdeményezések és társaik általános fejlődését. És te, kedves Yoda, azért vagy itt, hogy támogasd őket az útjukon.

A Te felelősséged, hogy formáld és ápolod képességeiket, felvértezd őket a szükséges ismeretekkel, készségekkel és attitűdökkel, amelyekre szükségük van ahhoz, hogy eligazodjanak a vezető kortárcsoportok összetettségei között a digitális térben a VUCA időkben. Ennek érdekében megvizsgálunk néhány koncepciót és gyakorlatot, amelyek segíthetik Obi-Wanok törekvéseiket.

Munka távoli csoporttal

Amikor fiatalok távoli csoportjairól beszélünk, akkor elsősorban a GenZ-re gondolunk. Kik ők?

Összefoglalva: egy tipikus GenZer egy öntörvényű fiatal felnőtt, aki mélyen törődik másokkal, sokszínű közösségre törekszik, erősen együttműködő és szociális, értékeli a rugalmasságot, a relevanciát, a hitelességet és a nem hierarchikus vezetést és fél az öröklött dolgoktól. Az olyan kérdésekben, mint az éghajlatváltozás, pragmatikus hozzáállása van az e problémák megoldása érdekében elvégzendő munkához. Kifejlesztettek egy korai létesítményt hatékony digitális eszközökkel, amelyek lehetővé tették számukra, hogy önállóak és együttműködőek legyenek. Hasonlóképpen, mivel kiskoruktól kezdve megismerhették az embereket és a kultúrákat szerte a világon, jobban megbecsülték bennük a sokszínűséget és saját egyedi identitásuk megtalálásának fontosságát.¹²

Amikor Obi-Wanokkal dolgozunk, észben kell tartanunk, hogy a vezetői könyvek többsége a többi generációt szem előtt tartva íródott, így amikor támogatjuk az ifjúsági vezetőket abban, hogy megtalálják útjukat és saját vezetési stílusukat, nem tehetjük meg, hogy miként dolgoztunk a múltban vagy még a COVID-19 világjárvány előtt. A digitális kor új vezetési stílusa arról szól, hogy céltudatosságot és jelentést keltsen a csapattagok számára.

“A vezetőknek történetmesélőknek kell lenniük, olyan meggyőző jövőképpel és narratívával inspirálva csoportjait, amely összhangban van a szervezet céljaival és értékeivel.” - Steve Denning¹³

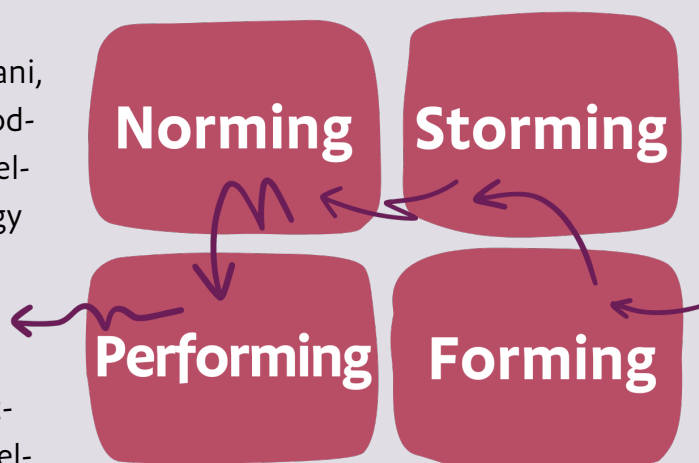
¹² De Witte, M. (2022). [Gen Z are not 'coddled.'](#) /.../ research. Stanford News [7. 9. 2023].

¹³ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game.](#) speexx [7. 9. 2023].



Ez különösen fontos a GenZ tagjai számára, akik értékelik az értelmes munkát és a cél-tudatos szakmai fejlődést. Valószínűleg Obi-Wanok ezt inkább korosztályuk képviselőiként fogják megérteni. Úgy tudnak kapcsolatba lépni társaikkal, ahogy az idősebb vezetők általában nem. Ezek a kapcsolatok lehetővé teszik az Obi-Wanok számára, hogy hatékonyan kommunikáljanak és megosszák tudásukat csoportjaikkal. Segíthetnek pozitív kapcsolatok kialakításában, elősegíthetik a tisztességes játékot és a konfliktusok megoldását.

A második dolog, amit szem előtt kell tartani, a csoportalakítás dinamikája. Elgondolkodhatunk a csoportfejlesztés szakaszain és felhatalmazhatjuk Obi-Wanokat arra, hogy vezetési stílusukat a csoport igényeihez igazítsák. A kezdeti szakaszban a csoportoknak több útmutatásra van szükségük, de a vezetők több mentori és edzői szerepet tölthetnek be, amikor eléri a teljesítményt. Inspirációként [Tuckmann modelljét használhatjuk.](#)



A VUCA időkben a vezetőknek, miközben csoportokkal dolgoznak, a következőket kell tenniük:¹⁴

- **Ellensúlyozza a volatilitást jövőképpel:** A vezetőknek el kell fogadniuk és fel kell venniük a változást állandónak. Tehát közösen kell megalkotniuk a célok és értékek erős, meggyőző nyilatkozatát és közösen kell kialakítaniuk a csoport tagjaival egy világos, közös jövőképet. Győződj meg arról, hogy rugalmas célokat tűznek ki, amelyek szükség esetén módosíthatók. Ez lehetővé teszi számukra, hogy eligazodjanak az ismeretlen helyzetekben és gyorsan reagáljanak a változásokra.
- **Találkozzon a bizonytalansággal a megértéssel:** A bizonytalanság kezeléséhez a vezetőknek át kell tekinteniük és értékelniük kell a csoport teljesítményét. Gondold át, mit csináltak jól, mi volt meglepetés és mit tehetnének legközelebb másként. Csoportként szituációkat kell szimulálniuk és kísérletezniük kell, hogy feltárják, hogyan játszhatnak és reagálhatnak rájuk a jövőben.
- **Egyértelműen reagáljon a bonyolultságra:** A vezetőknek világosan kell kommunikálniuk a csoporttagokkal. Pozitív csoport dinamikát kell kialakítaniuk és elő kell segíteniük az együttműködést, hogy hatékonyan tudjanak együtt dolgozni egy gyors ütemű, kiszámíthatatlan környezetben.

¹⁴ Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World.](#) Mind Tools.

- **Küzdj a kétértelműség ellen agilitással:** A vezetőknek elő kell segíteniük a rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet és az agilitást. Előre kell tervezniük, de be kell építeniük a vészhelyzeti időt és készen kell állniuk arra, hogy az események előrehaladtával módosítsák terveiket. Arra kell ösztönözniük az embereket, hogy a megszokott funkcionális területeiken kívül gondolkodjanak, hogy növeljék tudásukat és tapasztalataikat és magukévá tegyék az „ötletkultúrát”.



A Fantasztikus digitális terek és azok létrehozása című kézikönyvben és a támogató online kurzusban találhatsz néhány ötletet a kapcsolatok megerősítésére és a csoport érzésének megteremtésére.

Kihívások, amelyekkel szembesülhetnek

Amikor távolról dolgozunk, jobban oda kell figyelnünk bizonyos dolgokra, amelyeket magától értetődőnek tartunk, például a „vízhűtős” pillanatokra, amikor a csapattagokkal találkozunk és megosztjuk a munkánk vagy a magánéletünk történeteit. Mivel általában akkor járunk munkába, ha személyesen dolgozunk, egyértelműbb, hogy mikor dolgozunk, mikor vagyunk otthon és mikor pihenünk. A kollégákkal való



személyes együttműködés megkönnyíti a motiváció megőrzését, mivel egy kis nyomást érzünk a kollégáktól. Végigjárunk néhány olyan kihívást, amelyekkel Obi-Wanok valószínűleg szembesülnek és azt, hogy hogyan kell megbirkózni velük.

Konstruktív munkakultúra kialakítása

Mit tudhatunk meg a munkakultúra kialakításáról azoktól a vállalkozóktól, akik a COVID-19 idején a távolléttel szembesültek?¹⁵

Obi-Wanok számára még fontosabb, hogy empátiával vezessenek, és pszichológiai biztonságot teremtsenek.¹⁶ Megtehetik ezt úgy, hogy közös célt hoznak létre, kikérik a csoporttagok szempontjait, empátiát mutatnak és könnyedséget és kötődési lehetőségeket teremtenek. A GenZ csoport tagjai számára az is döntő fontosságú, hogy példát mutassanak. Nem szeretik, ha megmondják nekik, mit tegyenek, és nem egyszerűen engedelmeskednek úgy, ahogy az előző generációk tették.

Az Obi-Wanoknak rendszeres bejelentkezéseket és egyértelmű elvárásokat kell alkalmazniuk vezetőként, vezetési stílusukat a kimenet felé kell változtatniuk és nem kell túlzottan a bemenetre összpontosítaniuk. A világosabb célokra való átállás lehetővé teszi a csoporttagok számára, hogy munkastílusuknak megfelelő eredményeket érjenek el.

Ne felejtsek el megünnepelni a sikereket. Előzetesen tisztázni kell, hogyan fogják mérni a sikert és meg kell győződnie arról, hogy a mutatók ne csak a minőségre, az időre és a pénzügyi tényezőkre, hanem a személyes jólétre is koncentráljanak. Amikor a csoport mentálisan, fizikailag és érzelmileg nagyszerűen érzi magát, ez meglátszik az általános teljesítményükön is. Ezután meg kell találniuk a módját a siker ünneplésének. Amikor az emberek ünnepelek, szervezetük oxitocint és endorfinokat termel, amelyek csökkentik a stresszt és erősítik az immunrendszerüket.

A távoli csoportokat vezető vezetők számára az is fontos, hogy a technológiát előnyükre használják fel és már korán felállítsák a megfelelő folyamatokat és feladatplatformokat.



Az Obi-Wan inspirációként használhatja az erre a célra kifejlesztett Toolbox-ot.

¹⁵ Expert Panel Forbes (2022). [15 Tips For Successfully Leading A Remote Team](#). Forbes AND Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

¹⁶ Psychological safety means feeling safe to take interpersonal risks, to speak up, to disagree openly, to surface concerns without fear of negative repercussions or pressure to sugarcoat bad news.

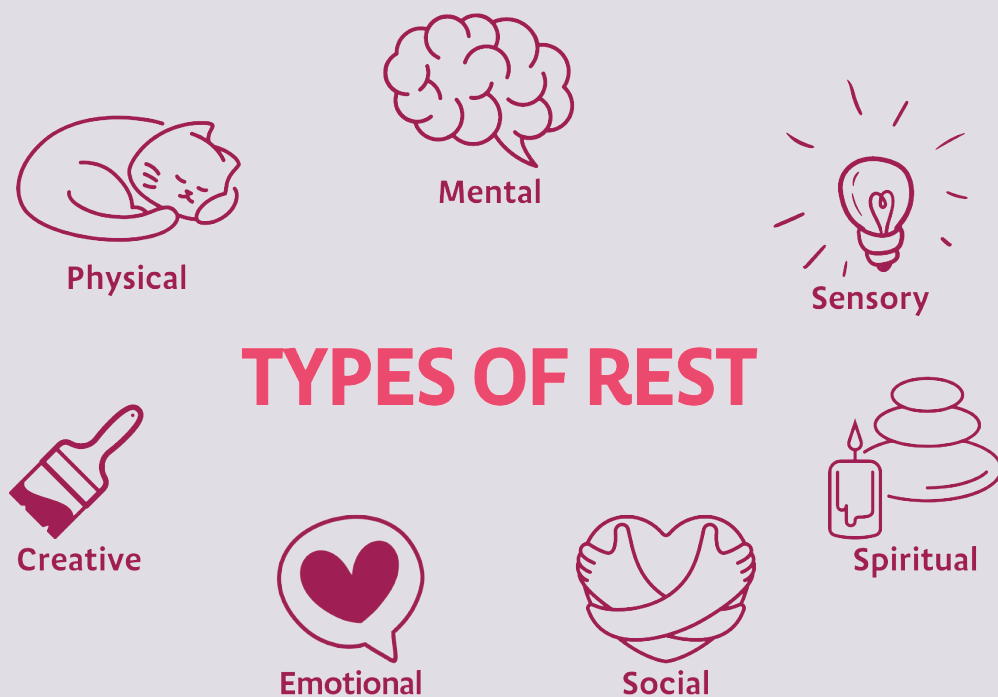
Meghívhatjuk Obi-Want, hogy gondolkodjon el a következőkről:

- Mi az én kriptonitom, ha példamutatásról beszélünk? Milyen változtatásokra van szükség?
- Hogyan hozhatok lelki biztonságot a csoportomba?
- Hogyan csináljak teret az ünneplési kultúrának a csoportomban?

Gondoskodjon csoportja és saját jólétéről

A Globális Munkahely 2023-as állapotáról szóló jelentés kimutatta, hogy az alkalmazottak 44 százaléka nyilatkozott úgy, hogy 2022-ben sok stresszt élt át, ami megismétli a 2021-es rekordot és folytatja a csaknem egy évtizeddel korábban megkezdődött fokozott stressz-trendet.¹⁷

Az otthoni munkavégzés, még önkéntesként is, elmoshatja a határvonalat a munka és a magánélet egyensúlya között. Nagyon fontos, hogy eleget pihenjenek.



A pihenés a fizikai, érzelmi és mentális ellazulás állapota, amely lehetővé teszi testünk és elménk felépülését a mindennapi élet stresszéből. De ez nem egy mindenki számára megfelelő megoldás. Testünknek és elménknek különféle pihenésre van szüksége a

¹⁷ Gallup (2023). [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

megfelelő működéshez. Mindegyik típus egyedi célt szolgál és segít feltöltődni és visszaállítani energiaszintünket. A hét típus megértése segíthet egy kiegyensúlyozottabb és teljesebb élet kialakításában.

A Dr. Sandra Dalton-Smith által javasolt hét pihenés a fizikai, mentális, spirituális, érzelmi, érzékszervi, szociális és kreatív pihenés. Ezek közül csak néhányat fogunk elmagyarázni, de bátorítunk, hogy olvass a témában, ha érdekel.¹⁸

A mentális pihenés azt jelenti, hogy szünetet tartunk az állandó mentális stimulációtól, amellyel naponta szembesülünk. Ez magában foglalhat olyan tevékenységeket, mint a telefon kikapcsolása, a közösségi média elkerülése és a meditáció gyakorlása. Amikor szellemileg pihenünk, időt adunk agyunknak az információk feltöltésére és feldolgozására, ami segít koncentrálnak, produktívnak és ébernek maradni.

Az érzelmi pihenés azt jelenti, hogy szünetet tartunk a mindennapi érzelmi igényektől. Ez magában foglalhat olyan tevékenységeket, mint az egyedül töltött idő, a stresszes helyzetek elkerülése, a beszélgetés egy megbízható baráttal, az öngondoskodás gyakorlása, a naplózás és a természetben való időtöltés. Amikor érzelmileg pihenünk, időt adunk magunknak érzéseink feldolgozására, ami segít megőrizni érzelmi egyensúlyunkat és elkerülni a kiégést.

Az érzékszervi pihenés azt jelenti, hogy szünetet tartunk az állandó érzékszervi behatásoktól, amelyekkel naponta szembe kell néznünk. Folyamatosan bombáznak bennünket a zaj, a fény és más ingerek, amelyek túlságosan is elsöprőek tudnak lenni. Az érzékszervi pihenés magában foglalhat olyan tevékenységeket, mint a TV kikapcsolása, a szem becsukása, egy csendes szobában eltöltött idő, fürdés, nyugtató zene hallgatása és a mély légzés gyakorlása. Amikor pihentetjük érzékeinket, időt adunk testünknek, hogy felépüljön a tapasztalt túlzott stimulációból, ami segít elkerülni az érzékszervi túlterhelést és csökkenteni a stresszt.

Meghívhatjuk Obi-Wan-okat, hogy reflektáljanak azokra a pillanatokra, amikor mentális, érzelmi vagy érzékszervi pihenést kaptak és arra ösztönözhetjük őket, hogy azonosítsák azokat a gyakorlatokat, amelyeket beépíthetnének a rutinjukba, hogy eleget pihenhessenek és gondoskodjanak jólétükről.

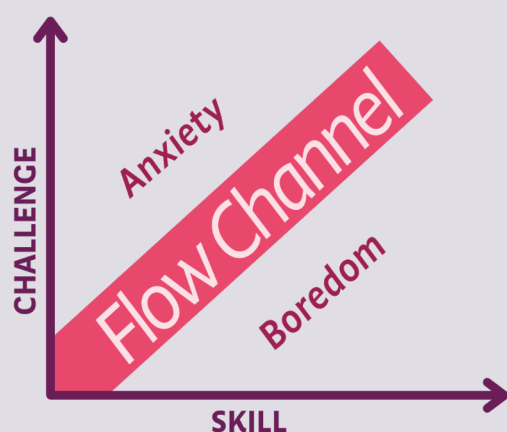
Tartsd meg csoportod motivációját

¹⁸ Dalton-Smith, S. (2019). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity (First edition) Faith Words AND Mindful Health Solutions (2023). [Embrace These 7 Types of Rest](#) [15. 9. 2023].

önfeláldozás nélkül

Csökkenhet a motiváció, különösen akkor, ha egyedül vagy otthon és nincsenek szociális kapcsolatok a csoporttal. Tehát bár a Zoom fáradtsága nagyon is valós, arra biztatjuk az Obi-Wanokat, hogy ne kerüljék el a video hívásokat. Miért ne? Esther Kestenbaum Prozan elmagyarázza, hogy megéri, mert az emberek szemébe nézés és az együttlét vizuálisan ösztönzi a társak elszámoltathatóságát. Sokkal nehezebb cserbenhagyni valakit, ha tudod, hogy a szemébe fogsz nézni, és ha valakinek az arcát látod az elmédben. Vizuális lények vagyunk, ezért tartsa meg a személyes(ek) bajtársiasságot.¹⁹

Tanúi lehetünk az olyan trendek térnyerésének, mint a Caveday és a testduplázódás, amelyek segítik az embereket,



hogy munka közben koncentráljanak. Ezek a gyakorlatok azt jelentik, hogy az, emberek mások munkáját nézik és néha még fizetnek is a kiváltásért. Az egyének beszámoltak arról, hogy a virtuális társak nyomásának ez a formája növeli a fókuszt és a termelékenységet, mivel a hagyományos irodai környezetben tapasztalható dinamikára emlékeztet. Tehát, ha az

egyének úgy érzik, hogy elakadtak vagy hiányzik a motivációjuk, akkor a társaik fejlődésének tanúja lehet, hogy újra felvillanyozhatja figyelmüket. Képzeld el, irányított munkameneteket, hogy „munkatársak” energiáját és motivációját használd miközben a munkatársak nyomásának erejét megkapod a termelékenység növelése érdekében.²⁰

A másik eszköz, amellyel az Obi-Wan csoportjaikkal együtt dolgozva motivációt válthat ki, Csíkszentmihályi Mihály flow koncepciójai.²¹

¹⁹ Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

²⁰ Mastronardi D. (2023). Peer pressure makes you more productive. Gamestorming newsletter [21. 7. 2023].

²¹ Csíkszentmihályi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, Harper & Row AND Mind Tools Content Team (n. d.). [The Flow Model](#). Mind Tools

Honnan tudják, hogy ezt tapasztalják? Mi az áramlás 10 összetevője?

- Ha világosan megértik, mit akarnak elérni.
- Képes hosszú ideig koncentrálni.
- Az öntudat érzésének elvesztése.
- Rájöttem, hogy gyorsan telik az idő.
- Közvetlen és azonnali visszajelzés szerzése.
- Megtapasztalni az egyensúlyt képességszintjeik és a kihívás között.
- Személyes kontroll érzése a helyzet felett.
- Érezni, hogy a tevékenység eredendően kifizetődő.
- A testi szükségletek tudatosságának hiánya.
- Teljesen elmerülni magában a tevékenységben.

Ne feledjék, hogy mindezen tényezőknek és tapasztalatoknak nem feltétlenül kell a helyükön lenniük ahhoz, hogy az áramlás bekövetkezzen. De valószínűleg sok ilyen tapasztalnak, amikor az áramlás megtörténik.

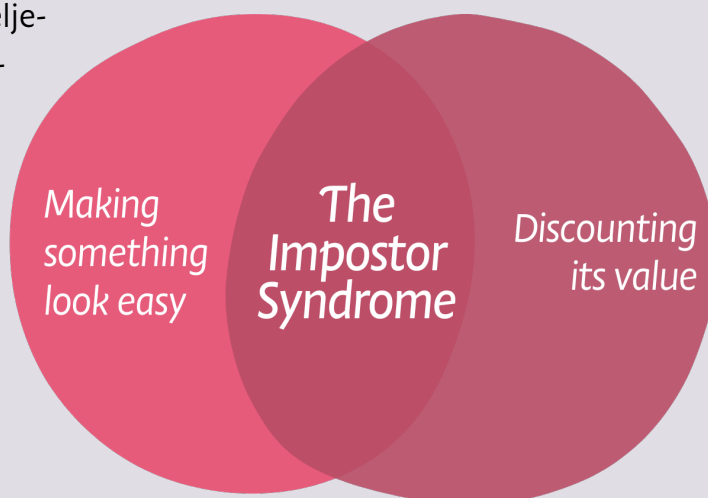
Hogyan tudják az Obi-Wanok megteremteni ezt a környezetet

társaik számára?

Három feltételt azonosítottak, amelyeknek fennállniuk kell, ha áramlási állapotba akarnak lépni:

- **A cél kitűzése** motivációt és struktúrát ad ahhoz, amit csinálnak.
- **Egyensúly az észlelt képességeik és a feladattal járó kihívás között.** Ha ezek közül az egyik nagyobb súlyú, mint a másik, valószínűleg nem jön létre áramlás.
- **Világos és azonnali visszajelzés,** hogy változtatásokat hajthassanak végre és javítsák teljesítményüket. Ez lehet mások visszajelzése vagy annak tudata, hogy haladnak a feladattal.

Ha Obi-Wannek (vagy társaiknak) nincs motivációja vagy iránymutatása, meghívhatjuk őket, hogy próbálják ki a Ringató gyakorlatot,



amely segíthet nekik tisztázni, mit akarnak az élettől és mi az, ami igazán fontos számukra.

Ha nehézségekkel küzdenek a koncentrációval, íme néhány tipp és trükk a probléma megoldásához.

Saját bizonytalanságainak kezelése

Amikor Obi-Wan vezető szerepet tölt be, nehéz idők elé néznek. Nekünk, Yodáknak oda kell figyelnünk, ha észrevesszük az imposztor szindróma megjelenését, hogy támogassuk Obi-Want annak leküzdésében.

Mi az imposztor szindróma?

Leírja azt a meggyőződést, amelyet emberek milliói osztanak szerte a világon, miszerint mélyen legbelül nem vagyunk olyan intelligensek, tehetségesek, képzetek vagy tehetségesek, mint amilyennek mindenki gondolja – teljesítményeink bizonyítékai ellenére.

Az imposztor-szindróma gyakran összetéveszthető az alacsony önbecsüléssel, önértékeléssel és önbizalomhiánnyal.²²

Íme néhány módszer annak megállapítására, hogy Obi-Wanja imposztor -szindrómában szenved-e:

- **Állandó félelemben élnek attól, hogy „kiderülnek”.** Magabiztosnak és hozzáértőnek tűnhetnek a külvilág számára, de úgy érzik, hogy valahogy sikerült észrevétlenül átsuhanniuk a rendszeren és csak idő kérdése, mikor derül ki rájuk.
- **Nagyon ügyesek lettek abban, hogy sikereiket olyan külső tényezőkhez mérjék,** mint a szerencse, az időzítés, a báj, a számítógépes hiba és a feladat feltételezett egyszerűsége.
- A hibázást és a kudarcot szinonimának tekintik. **Azt hiszik, hogy egy igazán hozzáértő ember soha nem bukna el.**²³

Dr. Valerie Young szerint a szélhámos szindróma fő forrása a következőkre vezethető vissza:

- irreális, fenntarthatatlan elképzelés arról, hogy mit jelent „kompetensnek” lenni,

²² Young, V. (n.d.). [Top 10 Ways to Know If You Suffer From Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

²³ Ibid.

- egészségtelen válasz kudarcokra, hibákra, kudarcokra és konstruktív visszajelzésekre, és
- az a tévhit, hogy ha „igazán” kompetensek, intelligensek és képzettek lennénk, a hét minden napján, 24 órában magabiztosnak éreznénk magunkat.²⁴

Hogyan támogathatjuk őket a imposztor szindróma leküzdésében?

Segítenünk kell nekik, hogy megtörjék a csendet. Ha tudjuk, hogy ezeknek az érzéseknek neve van és hogy nincsenek egyedül, az rendkívül felszabadító lehet. Támogasd őket az érzések és a tények elválasztásában. Dolgozzatok együtt azon, hogy egészséges választ adjon a kudarcokra és a hibákra.²⁵

“A kudarc csak a lehetőség, hogy intelligensebben kezdjük újra.” - Henry Ford

A bizonytalanság korszakában még fontosabb, hogy a vezetők dolgozzanak ellenálló képességeiken, ami segíthet nekik a stresszes helyzetek kezelésében és a kihívások sikeres kezelésében.

²⁴ Young, V. (n.d.). [Where Does Impostor Syndrome Come From — and Why It Matters](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

²⁵ Young, V. (n.d.). [10 Steps You Can Use to Overcome Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].



Mi az a rugalmasság?

Ez a nehéz vagy kihívásokkal teli élettapasztalatokhoz való sikeres alkalmazkodás folyamata és eredménye, különösen a mentális, érzelmi és viselkedési rugalmasság, valamint a külső és belső igényekhez való alkalmazkodás révén. Számos tényező járul hozzá ahhoz, hogy az emberek mennyire jól alkalmazkodnak a kihívásokhoz, ezek közül a leggyakrabban: az egyének szemlélete, ahogyan az egyének nézik a világot és hogyan viszonyulnak a világhoz, a társadalmi erőforrások elérhetősége és minősége, valamint konkrét megküzdési stratégiák.²⁶

Mirna Šmidt leírja, hogyan működik az ellenálló képességünk és arra kér bennünket, hogy úgy tekintsünk rá, mint, a rugalmasság medencéjére, amely hasonló egy nagy természetes medencéhez. A medencéhez hasonlóan az ellenálló képesség is egy kapacitás – olyasvalami, amit minden pillanatban csak egy bizonyos szintig töltünk fel, folyamatosan sok vízforrásból töltjük fel, de sokféle patak vezeti el.

Ha így látja a rugalmasságot, akkor felismeri, hogy a rugalmasságunk nem állandó. Az ellenálló képesség kiépítése nem annyira a készségek fejlesztéséről szól, mint inkább a szint „kezeléséről”, hasonlóan ahhoz, ahogyan az energiaszintedet kezelnéd. Ahhoz, hogy ezt meg tudjuk tenni, először tisztában kell lennünk azzal, hogy mi tölti fel a késztünket – majd proaktívan kell felépítenünk a pozitív inputokat és kezelni a negatív kimeneteket.²⁷

Gyakorlat: Arra biztatjuk Obi-Want, hogy szánjon egy pillanatot a következő gondolatra:

- *Mi tölti fel manapság az ellenálló képességed?*
- *Remek felismerésekre tehet szert, ha visszagondol azokra a múltbeli tapasztalatokra, amelyekben kitartó volt és hogy milyen „vízesések” segítettek abban, hogy ellenállóvá váljon ezekben a helyzetekben.*
- *Van pár ötlet, hogyan tudnád még jobban feltölteni?*

Arra biztatjuk őket, hogy már a következő héten készítsenek tervet ezen ötleteik gyakorlati megvalósítására.²⁸

²⁶ American Psychological Association (n.d.). [Resilience](#). APA Dictionary of Psychology [20. 8. 2023].

²⁷ Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].

²⁸ Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].

Gyakorlat: Ha szorongásosnak vagy túlterheltnek érzi magát, megkérjük Obi-Want, hogy értékelje a helyzetet.

Megkérjük őket, hogy rajzoljanak három koncentrikus kört, amelyek az Irányítási Kört (a magban), a Befolyási Kört (középen) és a Gondkört (a periférián) képviselik. Ez az elgondolás, amelyet Stephen Covey „A rendkívül hatékony emberek 7 szokása” című könyvében népszerűsített, segít az aggodalmak irányíthatóságon alapuló elemzésében.²⁹

A körök megrajzolása után gondolkodjanak el aggodalmaikon és helyezték el azokat aszerint, hogy képesek befolyásolni őket. Az irányítási kör olyan kérdéseket tartalmaz, amelyek közvetlenül befolyásolhatók. A Befolyási Körön belül olyan aggályok rejlenek, amelyeket befolyásolni tudnak. Végül az Aggodalomkör olyan aggodalmakat vesz körül, amelyek rajtuk kívül esnek. Arra kérjük őket, hogy fontolják meg azokat a stratégiákat, amelyekkel elengedhetik az irányításukon kívül eső aggodalmakat és határozzák meg a befolyási körük kiterjesztését célzó intézkedéseket.

Többet olvasnál a témában?

Forbes.com: A 15 mód, ahogy a vezetők hatékonyabban menedzselhetik a Z generációs munkavállalókat című cikk azt javasolja a vezetőknek, hogy ösztönözzék az innovációt, mutassanak példát, ismerjék meg szükségleteiket és biztosítsanak növekedési lehetőségeket.

Peer learning: Az együttműködés 10 előnye a munkahelyen: Ez a blogbejegyzés a munkahelyi egymástól való tanulás előnyeit tárgyalja. Kiemeli, hogy a kortárs tanulás hogyan ösztönzi a tudásmegosztást, így a kritikus know-how a szervezeteken belül marad.

A „Miként néz ki a pszichológiai biztonság egy hibrid munkahelyen” című blog azt vizsgálja, hogy a vezetők miként tudnak pszichológiai biztonságot nyújtani, ami kritikus mozgatórugója a magas színvonalú döntéshozatalnak, az egészséges csoportdinamikának, a nagyobb innovációnak és a hatékonyabb feladat végrehajtásnak a szervezetekben.

ImpostorSyndrome.com: A cikk az imposztor-szindróma fogalmát tárgyalja és 10 mód-

²⁹ Covey, S. (1989). The 7 Habits of Highly Effective People. Free Press.

szert ír le annak megállapítására, hogy szenved-e tőle valaki.

A 7 Habits of Highly Effective People című könyv feltárja a különbséget a proaktív emberek között, akik arra összpontosítanak, hogy mire képesek (Befolyási kör) és a reaktív emberek között, akik elveszítik az energiájukat, amikor olyan dolgok miatt aggódnak, amelyeken nem tudnak változtatni (Aggodalomkör).





Hogyan nézzen ki a digitális Yodaship folyamat?

4. fejezet

Az előző három fejezetben mélyebben megérthetted szereped, mint Yoda, valamint Obi-Wan szükségleteit és valóságát. Itt az ideje, hogy feltűrjük az ingujjunkt és a megszerzett tudást a gyakorlatba is átültethessük.

Ez a fejezet egy hatékony digitális Yodaship folyamat létrehozásának kereteit mutatja be és összegzi azokat a kulcsfontosságú összetevőket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy tartalmas utazást készítsenek az Obi-Wan számára. Megvizsgáljuk a digitális tér kialakítását, hogy elférjen Obi-Wan, meghatározzuk a folyamat kulcsfontosságú elemeit és megismerjük a digitális Yodaship kaland gyakorlati módszereit. Ezen kívül megvitatjuk a Yodaship törekvések sikerének értékelésére szolgáló stratégiákat, amelyek biztosítják a folyamatos fejlesztést és fejlesztést.

Készen állsz a következő lépésedre? Olvass tovább és nézd meg, mi vár Rád!

Digitális tér felállítása

A tér kialakításánál döntő fontosságú a különböző szempontok figyelembe vétele. Ha lehetséges, vond be Obi-Wan a tervezési folyamatba. De ha több, különböző igényekkel rendelkező személlyel dolgozol, legalább úgy tervezd meg a teret, hogy a lehető legtöbb ember elférjen benne.



A találkozási platform kiválasztásakor ellenőrizheted, hogy a vezetői csoport rendelkezik-e már a kijelölt terekkel és megpróbálhatsz alkalmazkodni. Vedd figyelembe a szükséges sávszélességet a zökkenőmentes élmény érdekében és a résztvevők által használt eszközöket. A platformnak kompatibilisnek kell lennie a mobiltelefonokkal, mert így könnyebben elérhető, mivel nem mindenkinek van saját számítógépe. Választhatsz olyan avatar-alapú platformokat, mint a Gather, amely a helyszíni látogatás érzését kelti a felhasználók számára, vagy olyan videohívási platformokat, mint a Zoom és a Discord. Számos üzenetküldő alkalmazás lehetővé teszi a hívásokat is, így választhatsz a WhatsApp vagy a Signal mellett.

Hozzáadott értékük abban rejlik, hogy a hívásokat kombinálhatod az üzenetküldéssel, akár folyamatos megfigyelés céljából, akár azért, hogy Obi-Wan szükség esetén elérjen.

Ezenkívül ki kell választanod egy helyet a megállapodások, feljegyzések, kimenetek és a különböző nyomon követési tevékenységek tárolására. Ez lehet olyan egyszerű, mint a Google Drive privát és megosztott mappákkal vagy vizuális platformokkal, mint például a Mural, amely változatos sablonokat kínál a tervezési folyamathoz és tükrözi az abban végbemenő változásokat.



Ha nem ismered ezeket a digitális eszközöket, az Eszköztár leírásokat és tippeket kínál a legjobb használatukhoz.

A digitális tér kialakítása után töltsd fel tartalmas beszélgetésekkel, különféle módszerekkel és megközelítéseket alkalmazva. A hagyományos módszereket lefordíthatod digitális verziókra olyan eszközökkel, mint a Mural vagy Padlet, vagy

támaszkodhatsz fizikai anyagokra, például papírra. A papírra írott jegyzetelés ösztönzése olyan előnyökkel jár, mint a tanulás és a memória fejlesztése (ha többet szeretnél erről tudni, [nézd meg ezt a videót](#)).

A folyamat felépítése³⁰

A beavatási szakaszban két egyén egy Yodaship folyamatba kezd, amely magában foglalhatja a szervezett kapcsolódási vagy a kapcsolat természetes létrejöttét. A kezdeti megközelítéstől függetlenül elengedhetetlen a Yoda - Obi-Wan kapcsolat kompatibilitásának felmérése.

Ezt követően a következő lépés az egymás megismerése és a kapcsolat kiépítése. A [kapcsolatteremtés](#) és a közös pontok felfedezése megteremti a Yodaship alapjait. A kapcsolathoz, az egyetértés és a kölcsönös megértés érzése elengedhetetlen az értelmes interakciókhoz. Idővel szervesen fejlődhet, vagy szándékosan nevelhető.³¹

Ha a kapcsolat létrejött, kulcsfontosságú a kapcsolat céljainak tisztázása. A világos célok kitűzése irányt ad és biztosítja, hogy mindkét fél összhangban legyen az elvárásaival. Ez a szakasz magában foglalja a kommunikációs preferenciák és elvárások megvitatását, a mentori megállapodás megszövegezését, a logisztikával való találkozást és az olyan értékeket, mint az őszinteség és a titoktartás. Javasoljuk, hogy határozd meg a mentori kapcsolatok időtartamát és lezárását is.³²

A világos idővonal és végpont felállítása megakadályozza az energia kimerülését és biztosítja, hogy elérjük a lezárási fázist, ami szintén szükséges része a közös utazásnak. Ha mindkét fél előnyösnek tartja, megismételhetjük a ciklust.

A tevékenységi szakaszba lépve Obi-Wan Yoda támogatásával tanul, hasznot húzva tapasztalataiból, szakértelmükből és az erős kérdésekre adott coachingból. Ez a fázis kölcsönösen előnyös, mivel Yoda új technológiákat, módszertanokat, koncepciókat vagy a területen felmerülő problémákat is elsajátíthat Obi-Wantól.

MA nyomon követést és a támogatást integrálni kell a mentori út során. A Yodáknak nyomon kell követniük a kapcsolatok mérföldköveit, folyamatos tanácsokat kell adniuk és hozzáférést kell biztosítaniuk az erőforrásokhoz. A visszacsatolás lehetővé

³⁰ American Psychological Association (2012). [Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees](#) [21. 8. 2023].

³¹ Mind Tools Content Team (n.d.). [Building Rapport](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³² Mind Tools Content Team (n.d.). [Mentoring Agreements and Coaching Plans](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

teszi a Yodák számára, hogy hatékonyan testre szabják megközelítéseiket, hogy megfeleljenek Obi-Wanok változó igényeinek és céljainak.³³

A mentori folyamat strukturálása olyan keretrendszerek segítségével, mint a Dilts piramis,³⁴ irányíthatja a megbeszéléseket és megkönnyítheti a bizalomépítést. A környezettel kapcsolatos témáktól kezdve (alul), majd fokozatosan haladva az olyan mélyebb, személyesebb kérdések felé, mint a személyes identitás és küldetés (felül), elősegíti a növekedést és az önvizsgálatot támogató környezetet.



A Dilts piramis koncepciója két lehetséges alkalmazást kínál számunkra. Az alulról felfelé vezető út lehetővé teszi, hogy elemezzük életünket és azonosítsuk a döntéseinket alakító és irányító tényezőket. A piramis csúcsára érve azonban kiválaszthatjuk azokat a változásokat, amelyeket be akarunk ültetni az életünkbe és eljuthatunk a mélypontig azáltal,

hogy hiedelmeink, képességeink fejlesztése, viselkedése vagy viselkedése megváltozik. környezetváltozás.

Az elválasztási szakasz a Yodaship végét jelzi, ami különböző okokból következhet be. A lezárás elengedhetetlen, lehetőséget ad a reflexióra. A kilépési interjúk és az ünnepi események elismerik a fejlődést és az átmenetet, megnyitva az utat a kapcsolat újradefiniálása előtt.

³³ Carringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). Elements of Effective Practice For Mentoring. Mentor.

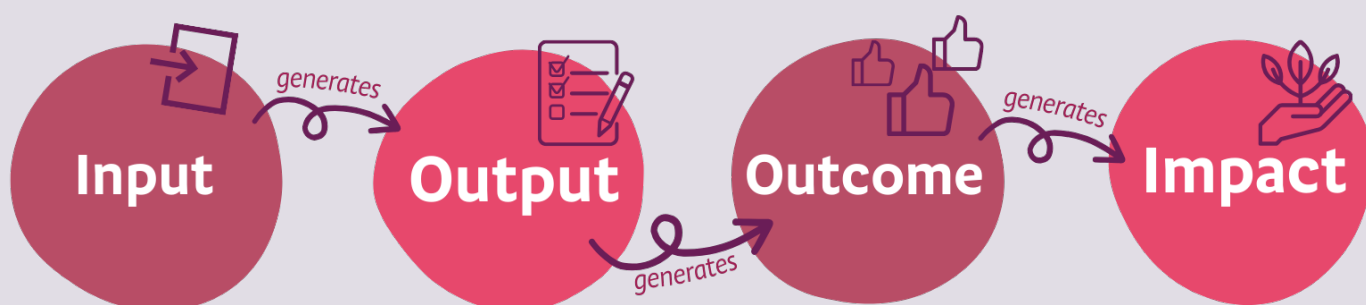
³⁴ Dilts, R. (1990). Changing Belief Systems with NLP. Meta Publications.

Az elválasztási szakasz a Yodaship végét jelzi, ami különböző okokból következhet be. A lezárás elengedhetetlen, lehetőséget ad a reflexióra. A kilépési interjúk és az ünnepi események elismerik a fejlődést és az átmenetet, megnyitva az utat a kapcsolat újradefiniálása előtt.

Az eredmények megtervezése

A célok kitűzése és az elérni kívánt változás meghatározása a változáselmélet³⁵ segítségével segít azonosítani a program résztvevői számára a pozitív eredmények több mérhető mutatóját. Bár ezek az eredmények nagy valószínűséggel Obi-Wanra összpontosulnak, arra bátorítunk, hogy gondoljunk saját magunkra, Yodákra, Obi-Wan csoportjára és a közösség egészére vonatkozó eredményekre. Számos eszköz áll rendelkezésre a mentori kapcsolatok minőségének felmérésére:³⁶

- **Bemeneti mutatók:** Ezek a mutatók mérik a Yodaship folyamatba fektetett erőforrásokat, például a Yodák és Obi-Wanok által fordított időt és erőfeszítést, valamint a felhasznált anyagokat és eszközöket.
- **Folyamatmutatók:** Ezek a mutatók azt mérik, hogy a folyamat milyen jól valósult meg, például a kommunikáció minőségét, valamint mindkét fél elkötelezettségének és részvételének szintjét.
- **Kimeneti mutatók:** Ezek a mutatók a folyamat azonnali eredményeit mérik, például konkrét célok vagy célkitűzések elérését vagy új készségek vagy ismeretek fejlesztését.
- **Eredménymutatók:** Ezek a mutatók a folyamat hosszabb távú eredményeit mérik, például a viselkedésben vagy a teljesítményben bekövetkezett változásokat, a munkával való elégedettség javulását vagy a karrier előrehaladását.
- **Hatásmutatók:** Ezek a mutatók a folyamat szélesebb körű hatását mérik, például a csoportkultúrára gyakorolt hatását vagy a stratégiai célok eléréséhez való hozzájárulását.

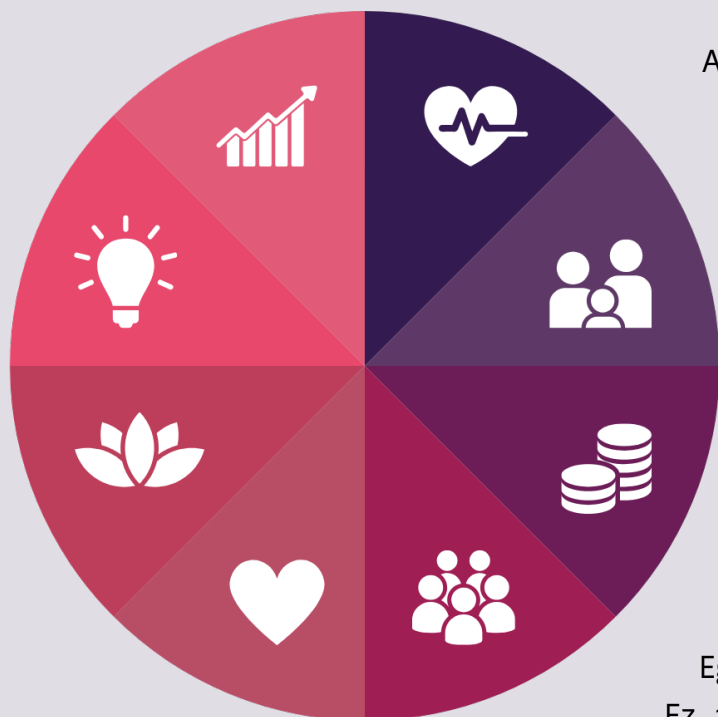


³⁵ The Theory of Change is a comprehensive description and illustration of how and why a desired change is expected to happen in a particular context.

³⁶ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). Elements of Effective Practice For Mentoring. Mentor.

Metódusok

Miután elkészítettük a folyamat szerkezetét, fel kell töltenünk olyan módszerekkel és koncepciókkal, amelyek Obi-Wanok számára előnyösek lehetnek. Néhányat már az előző fejezetekben tárgyaltunk, de most megosztunk még néhányat, hogy kitöltsük a "módszertani dobozt".



A szerkezetbe beépíthető egyik módszer az Életkerék. Ez az egyszerű, de hatékony eszköz vizuálisan megjeleníti az élet minden lényeges területét egyszerre. A gyakran életvezetési tanácsadók és karriertanácsadók által használt kerék „madártávlatból” tárja fel az élet különböző területeit, lehetővé téve az egyének számára, hogy azonosítsák azokat a területeket, amelyek virágzóak, illetve amelyek figyelmet és fejlesztést igényelnek.

Egy másik hatékony módszer az Élet Folyója. Ez a metaforikus megközelítés lehetővé teszi Obi-Wanoknak, hogy vizualizálja személyes utazását vagy történetét. A folyó iránytűvé válik, amely az idő múlásával mérföldkövek, kudarcok és sikerek megörökítésével kalauzolja az egyéneket tapasztalataikon keresztül. Ez a módszer ösztönzi az önreflexiót és elősegíti az irány- és céltudatosságot, elősegítve a személyes fejlődést és a célok kitűzését.

A gondolkodási csapdák felismerése és kezelése elengedhetetlen a személyes fejlődéshez, ami beépíthető a Yodaship folyamatba. A Thinking Traps módszer segít az egyéneknek azonosítani saját kognitív elfogultságait és alkalmazni a Dr. Albert Ellis által kifejlesztett ABC-modellt, hogy támogassa a negatív gondolatok pozitívabbá alakítását, ami végső soron javítja az érzelmi jólétet.

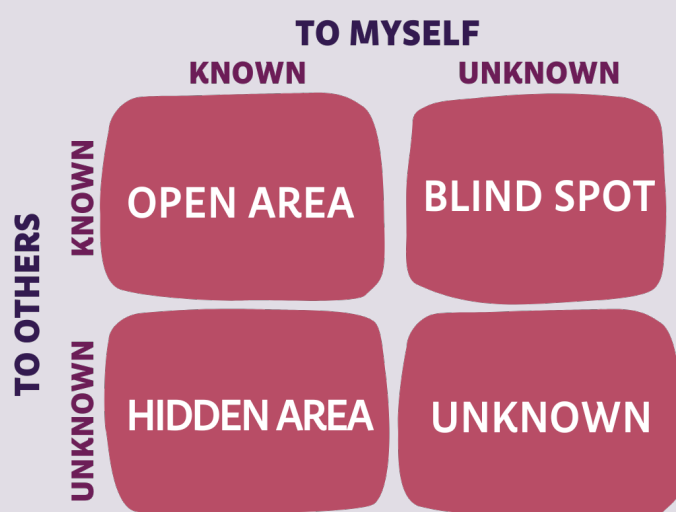
A STAR coaching módszer, amely a helyzet, a feladat, a cselekvés és az eredmény rövidítése, hatékony eszköz a múltbeli tapasztalatok átgondolására és tanulására. Egy adott helyzet újragondolásával Obi-Wan betekintést nyerhet, tanulhat belőlük és változásokat hajthat végre a jövőbeli növekedés és fejlődés érdekében. A módszer munkalapja itt található.

A Future Pacing érdekes lehet abban, hogy segítsen a fiataloknak elképzelni a kívánt eredményeket és hogy hatékonyan megtervezzék az elért eredményeket. A jövőbeli helyzetek mentális gyakorlásával és vizualizálásával az egyének növelhetik esélyeiket céljaik elérésére és a kívánt eredmény elérése céljából.

A GROW coaching módszer egy széles körben elismert és gyakorlatias megközelítés a célok kitűzésére és a problémamegoldásra. Strukturált keretet biztosít, amely segít az egyéneknek reflektálni tapasztalataikra, betekintést nyerni, döntéseket hozni és konkrét lépéseket tenni céljaik elérése érdekében azáltal, hogy megértik jelenlegi valóságukat, feltárják a lehetőségeket, meghatározzák, akaratukat vagy hatékony megoldásokat találnak.

A Johari-ablak modell értékes eszköz, amely elősegítheti az önismeretet és elősegítheti a kölcsönös megértést a csoporton belül. A Johari-ablak modell négy kvadráns koncepcióján alapul, amelyek az egyén személyiségének és viselkedésének különböző aspektusait képviselik:

- Az Aréna (Open area) kvadráns
- A Vak (Blind spot) kvadráns
- A Zárt (Hidden area) kvadráns
- A Sötét (Unknown) kvadráns



Ha visszajelzéseket gyűjtenek az életükben élő különböző emberektől, akkor rávilágíthatnak azokra a vakfoltokra, ahol rejtett lehetőségek rejlenek a növekedésre vagy olyan erősségek hasznosítására, amelyekről nem is gondolunk.

Olvasnál többet a témában?

További módszer-ötletek találhatók a [Mindful Coaching in Youth Work](#) Eszköztárában és az [Inkubátor 4.0 Mentor eszköztárában](#).

Az [Eszközök és erőforrások az együttműködési terek létrehozásához](#) című könyv betekintést nyújt a digitális terek sokszínűségének előmozdításába az együttműködést és a kommunikációt támogató eszközök és erőforrások használatával.

[A Center for Theory of Change \(ToC\)](#), egy non-profit szervezet, elmagyarázza, mi az a ToC és végigvezet minket a Yodaship folyamatokban történő alkalmazásán a pozitív eredmények biztosítása érdekében. A ToC a hosszú távú céltól a köztes, majd a kívánt változás előidézéséhez szükséges minimális változtatásokhoz visszamenőleges leképezést használ.

[Az Elements of Effective Practice for Mentoring](#) című kiadvány a mentorálási folyamat minden szakaszában nélkülözhetetlen szabványokba mélyed. Referenciaértékeket, például minimális szabványokat és lehetséges fejlesztéseket javasol a folyamat következő szintre emelése érdekében.



Összegzés

Kedves Yoda, miközben befejezzük közös utazásunkat, reméljük, hogy találtál néhány hasznos tippet a digitális Yodaship törekvéseihez. Megpróbáltuk elkerülni, hogy túlságosan mélyre menjünk a sok más mentori vagy coaching könyvben tárgyalt szerepekben és szakaszokban. Célunk volt, hogy friss(ebb) perspektívát hozzunk azokra a témákra, amelyek a VUCA időkben a távmunkában működő csoportokban történő munkavégzésből fakadhatnak és javasoltunk néhány módszert, amelyek értékesek lehetnek számodra.

A kézikönyv egészében arra törekedtünk, hogy bemutassuk a VUCA-idők jellemzőit és a távoli csoportok megjelenését, amelyek egy újabb réteget adnak a vezetőknek meghozandó kihívásokhoz. Míg a fiatalabbak vezetők szerepet vállalnak és a munkahelyen tanulnak természetes, a mi támogatásunkkal kényelmesebben és kevésbé elszigetelten érzik magukat a folyamatban. Bátorítjuk a mentorálás és a coaching megközelítések öt-

vözését, valamint az Obi-Wantól való tanulás lehetőségének megragadását, hogy új perspektívákat nyerjünk.

Fontos, hogy gyakoroljuk, amit prédikálunk, ezért előtérbe kell helyoznunk jólétünket, a munka-magánélet egyensúlyának és kapcsolatainak egészséges megközelítését a hibák és kudarcok elfogadásával. Ez döntő tényező a növekedés lehetővé tételében és a magas életminőség biztosításában. Nem szabad megfélemlenünk a digitális kompetenciák megerősítéséről sem, amelyek létfontosságúak a digitális tér összetettségei között való eligazodáshoz és segítenek boldogulni az egyre inkább összekapcsolódó világban.

Sikerült felszínnel megismerkedni, de további forrásokat is elhelyeztünk a kiadványban, ha többet szeretnél olvasni a témában. Arra is meghívunk, hogy csatlakozz tanfolyamunkhoz, ahol kibővítünk néhány témát és támogatjuk az új ismeretek alkalmazását a valóságban.

Köszönöm, hogy megosztottad ezt az utat és végig olvastad a kézikönyvet!



Nézz meg munkánkat!



Nagyra értékelünk minden visszajelzést, amelyet meg szeretnél osztani a kézikönyv kapcsán



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD

