DOI: 10.14750/ME.2019.011

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

ZSIGMOND SZÁVA

Miskolc
2018

Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola
Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar

ZSIGMOND SZÁVA

A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI MENTORÁLÁSI FOLYAMAT RUBIK-KOCKÁJA, AVAGY: A SIKERES FOLYAMAT SAJÁTOSSÁGAI ÉS ÖSSZETEVŐI

Doktori (PhD) értekezés

Tudományos vezetők: **Prof. Dr. Bakacsi Gyula**
Dr. Kunos István

Doktori iskola vezetője **Prof. Dr. Balaton Károly**

Miskolc
2018

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrák jegyzéke iii

Táblázatok jegyzéke iii

I. Bevezetés: Témafelvetés és a dolgozat célkitűzéseinek ismertetése 1
I.1. Témafelvetés és a kutatás jelentősége 1
I.2. A disszertáció célkitűzései, aktualitása és személyes indíttatás 7

II. Szakirodalmi összefoglaló – Mentorálás, mint a fejlesztés eszköze 10
II.1. A mentorálás helye más segítő foglalkozások rendszerében 10
II.2. Miért a mentorálás? 12
II.3. Mentorálás, mint tevékenység 17
II.3.1. A mentorálás fogalma 17
II.2.2. Vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység 23
II.3. Mentorálási folyamat szereplői 25
II.3.1. A mentor 26
II.3.2. A mentorált 39
II.4. A mentorálási folyamat és az azt bemutató modellek 43
II.4.1. Kölcsönösség fontossága a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban 43
II.4.2. Keretek szerepe a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban 45
II.4.3. Mentorálási modellek 46
II.5. A téma beágyazottsága, avagy a vállalkozásfejlesztési mentorálással kapcsolatos korábbi vonatkozó kutatások eredményeinek ismertetése 52

III. Anyag és módszer 57
III.1. Szekunder kutatás 58
III.2. Primer kutatás 59
III.2.1. Mintavételi technikai és reprezentativitás 60
III.2.2. A kvantitatív kutatás bemutatása 62
III.2.2. A kvalitatív kutatás 67
III.3. A dolgozatban bemutatásra kerülő hipotézisek 71

IV. A disszertáció kutatási eredményeinek bemutatása 74
IV.1. A kvantitatív kutatás eredményei, a hipotézisek vizsgálata 74
IV.1.1. Tényezők leíró jellegű bemutatása 75
IV.1.2. Tényezők közötti kapcsolat vizsgálata 76
IV.1.3. Mentorok és mentoráltak elvárásai és észlelése közötti különbségek bemutatása 78
IV.1.4. Tényezők fontossági és megvalósulási értékei közötti kapcsolat vizsgálata 81
IV.1.5. Faktorelemzés a tényezők számának csökkentésére 83
IV.1.6. Mentoráltak elvárásaira vonatkozó, kereslet szegmentáló klaszterelemzés és eredményének bemutatása 93
IV.1.7. Mentoráltakkal szembeni elvárások 96
IV.2. A kvalitatív kutatás eredményei 98
IV.2.1. Mit tekinthető és mi nem vállalkozásfejlesztési mentorálásnak? 99
IV.2.2. A sikertelenül működő folyamatok sajátosságai 104
IV.2.3. A nemiség szerepe a vállalkozásfejlesztés mentorálási folyamatokban 110
IV.2.4. Szakmai, iparági tapasztalat és az általános, üzleti tudás megítélése a vállalkozásfejlesztés mentorálási folyamatokban 112
IV.2.5. Fejlesztési lehetőségek a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban 114
IV.3. A disszertáció hipotézisei és tézisei 116
IV.3.1. A hipotézisvizsgálat eredményei 116
IV.4. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok 120

IV.5. A kutatás új és újszerű megállapításai, a disszertáció tézisei 121
IV.5.1. A kutatás tézisei 122
IV.5.2. Új és újszerű megállapítások, jövőbeli kutatási irányok 126

V. Összefoglalás és javaslatok 127

Felhasznált irodalmak jegyzéke 130
Szakkönyvek, nyomtatott irodalom, könyvrészletek 130
Folyóiratok 133
Doktori disszertációk, dolgozatok 147

Mellékletek 150
A. jelű melléklet – Külső mentorálási tevékenységet nyújtó, illetve közvetítő, ismertebb szervezetek bemutatása 151
B. jelű melléklet – Segítő foglalkozások összehasonlító táblázata 152
C. jelű melléklet – Szakirodalmi feldolgozása összefoglalása a mentorral szemben támasztott követelményekre vonatkozóan 153
D. jelű melléklet – A mentorálttal szembeni elvárások 154
E. jelű melléklet – A téma nemzetközi irodalomba ágyazottsága, kutatások részletes leírása 155
F. jelű melléklet – A kutatás időterve 170
G. jelű melléklet – A kérdőíves megkérdezés során alkalmazandó tényezők listája, első, munkaverzió 171
H. jelű melléklet – A kérdőíves megkérdezés során alkalmazott kérdőív 174
I. jelű melléklet – A kvalitatív kutatás mélyinterjúinak vázlata 186
J. jelű melléklet - Tényezők átlagainak, maximális, minimális értékeinek, móduszának és mediánjának áttekintő táblázata 188
K. jelű melléklet - t-próba a fontosság és a megvalósulás független változóinak páronkénti összehasonlítására 189
L. jelű melléklet – A mentoráltakkal szembeni elvárások, összefoglaló táblázat 190

Summary 191

Köszönetnyílvánítás 193

Ábrák jegyzéke

1. ábra - A segítő foglalkozások osztályozása 10
2. ábra - Segítő szakmák csoportosítása a tapasztaéat és a kommunikáció modalitása alapján 11
3. ábra - Az izraeliták mentorálásban is alkalmazható modellje 46
4. ábra - Cooper-Wheeler mentorálás folyamatmodellje 48
5. ábra - A mentoring folyamat során alkalmazható, más segítő foglalkozásokban használt modellek 50
6. ábra - Cranwell-Ward kapcsolatfókuszú mentoring modellje 50
7. ábra - A kutatás felépítése 57
8. ábra - Azösszetartó párhuzamos kutatás logikájának modellje 60
9. ábra - A kérdőíves megkérdezés mintaösszetétele 66
10. ábra - Válaszadók lakóhely és legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása 67
11. ábra - Mentorok megítélése a tényezők fontosságáról és megvalósulásáról 80
12. ábra - Mentoráltak megítélése a tényezők fontosságáról és megvalósulásáról 80
13. ábra - Tényezők rangsora mentorok és mentoráltak által 82
14. ábra - Scree Plot ábra a faktorok számának meghatározásához 84
15. ábra - A mentor által birtokolni szükséges ismertek listája 91
16. ábra - Kiugró értékek a klaszterelemzés során 93
17. ábra - Klaszterek jellemzői faktorok mentén 95
18. ábra - Mentorálttal szembeni elvárások említési gyakorisága 96
19. ábra - A tartalomelemzés során alkalmazott kódstruktúra bemutatása 98
20. ábra - Célok, hipotézisek és tézisek rendszere 122
21. ábra - A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája 129

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat - Célitűzések rendszer 9
2. táblázat - Mentorálási definíciók, irányultságuk és tárgyuk; áttekintés 22
3. táblázat - A mentorálással kapcsolatos definíciók tevékenységközpontú összefoglalása 25
4. táblázat - A mentorral szemben támasztott követelmények rendszere 27
5. táblázat - Formális és informális mentorálási folyamat összehasonlítása 38
6. táblázat - A kérdőíves megkérdezés mintaösszetétele 65
7. táblázat - Interjúalanyok jellemzői, összefoglaló-áttekintő táblázat 69
8. táblázat - A disszertáció hipotéziseinek rendszere 71
9. táblázat - A vizsgálatba bevont változók Cronbach-alfa értékei 74
10. táblázat - Tényezők átlagértékei és rangsora, áttekintése 76
11. táblázat - ANOVA táblázat két független csoport véleményének összehasonlítására 77
12. táblázat - A tényezők fontossági és megfelelési mutatóátlagainak eltérései 78
13. táblázat - Két független csoporton belüli véleményének összehasonlítása rangsor szerint 79
14. táblázat - Kaiser-Meyer-Olkin és Bartlett kritériumok 84
15. táblázat - Magyarázott variancia táblázat 85
16. táblázat - Mentoráltak véleményén alapuló rotált faktorsúly mátrix 85
17. táblázat - Teljes mintán alapuló rotált faktorsúly mátrix 86
18. táblázat - A klaszterek számossága és szocidemográfiai jellemzői 94
19. táblázat - Kapcsolat változók és klaszterek között 94

I. Bevezetés: Témafelvetés és a dolgozat célkitűzéseinek ismertetése

Ezen fejezet célja kutatási téma általános bemutatása és elhelyezése, a kutatási irányok meghatározása mellett a kutatási kérdés definiálása, a kutatás jelentőségének ismertetése, továbbá a dolgozat célkitűzéseinek megfogalmazása.

I.1. Témafelvetés és a kutatás jelentősége

Napjainkban meglehetősen gyakran találkozhatunk olyan kijelentésekkel, amelyek szerint a jelen – de főképpen az elkövetkező évek, évtizedek – gazdasági versenytényezőjeként a különböző szervezetekben, illetve vállalkozásokban tevékenykedő munkatársak, azaz az emberi erőforrás és annak kvalifikációja nevezhetők meg. Kiindulópontnak azt tekintve, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai – mint a védett piacok, a megfelelő pénzügyi erőforrások és az ezekhez való hozzáférés, az innovációhoz köthető technológiai fejlődés vagy a méretgazdaságosság – önmagukban már nem elégségesek a sikeres működéshez, de ugyanakkor még korántsem teljes körűen elfogadott az a megközelítés sem, amely a humán erőforrás szerepét és fontosságát hangsúlyozva rávilágít, hogy a jelen és a jövő legjelentősebb, megkülönböztető gazdasági versenytényezőjévé a szervezetekben dolgozó munkatársak, az ő felkészültségük, kvalifikációjuk, motivációjuk, összefoglaló elnevezéssel élve: az emberi erőforrás válik. A gyorsan változó környezet és a fokozódó verseny elkerülhetetlenné, alapvető fontosságúvá tette a tudás megszerzését, a készségek és képességek fejlesztését.

Az emberi erőforrás sajátosságaiból kifolyólag – minthogy adott kapacitással rendelkezik, korlátos teljesítménykínálata van, munkája során megjelenik a szubjektivitás, emocionalitás, a korlátolt racionalitás, valamint, hogy döntéseket is hoz – nem, vagy nehezen hasonlítható és mérhető más, hagyományos értelemben vett termelési – mint például pénztőke, föld, technológia – tényezőkhöz. Az azonban kétségtelen, hogy tevékenységével hatással van a szervezetek teljesítményére, eredményére, így nemcsak mennyiségével, hanem minőségével és értékével is szükségszerűen foglalkozni kell.

A versenyképességet, annak forrását különböző szerzők eltérően értelmezik és más-más termelési tényezőkhöz kötik. Mint azt *Karoliny* megfogalmazza, a „szervezetek sosem működhettek az alapvető termelési tényezők és a közöttük számon tartott emberi tényezők nélkül. Az emberek szervezeti versenyképességben betöltött szerepének felértékelődése azonban új jelentőséget ad kezelésükre" (Karoliny 2010:23). A képet tovább árnyalva, némileg zavaróan hat, hogy a legtöbb szerző nem kimondottan szervezeti, sokkal inkább területi (nemzetgazdasági) szinten közelíti meg az emberi erőforrás kérdéskörét. Értelmezésemben azonban, eltekintve a területi scope nagyságától, a trendekre és folyamatokra helyezve a hangsúlyt, a változást és annak irányát előtérbe hozva közelítem a kérdéskört. Az eltérő megközelítésekben megkülönböztethetünk hagyományos értelemben vett versenyképességi tényezőket (Porter 1996), illetve újszerűeket (pl. Schultz 1983, Sveiby 1998, Németh 2011, Polyák 2011, Török 2012, Varga 2014). Míg *Porter* a termelékenységben látta a versenyképesség forrását, addig *Csath* illetve *Thurow* szerint „a humán tőke, a tehetségek, az intelligens és szaktudással rendelkező emberek képzik a vállalatok és a nemzetgazdaságok számára a legfontosabb versenyelőnyt" (Varga 2014:13). *Vörös* megközelítésében a versenyképesség a piaci siker forrása, amelyet úgy értelmez, mint azt az erőforrást, amelyet a vállalkozás hatékonyabban képes hasznosítani más vállalkozásokkal szemben (Vörös 2008). Meghatározza ugyanakkor, hogy „a versenyképesség jól mérhető a versenyt meghatározó tényezők (competitive priorities) mutatóival, amelyek közül legfontosabb a költség, a minőség, az alkalmazkodóképesség, az idő..., az ár, a promóció és a megbízhatóság" (Vörös 2008:1094). Az emberi tényező szerepének megjelenését abban látja, hogy „a hangsúly a kínálati/ellátási oldalról áttevődik a kereslet oldalára, ahol a minőséget a fogyasztó határozza meg" (Vörös 2008:1096).

A modern megközelítések esetén nem meglepő, hogy a humán erőforrás fontossága kerül kihangsúlyozásra. A nyolcvanas évek elején, *Schultz* nevéhez fűződő megállapítás az emberi tőkét, valamint az abból levezethető tudást nevezi meg a versenyképesség, ezáltal a gazdasági jólét alapjának. Véleménye szerint a döntő tényező a gazdagság elérése érdekében a termelésben nem a terület, az energia vagy a termőföld, hanem a népesség minőségének javítása és a tudás fejlesztése lesz (Saxné 2014). Ezt a gondolati ívet több szerző követi. A *Wim Kok Jelentés* szintén hasonló nézőpontot mutat be, amely – ugyan nem szervezeti, hanem területi versenyképességként – a környezeti tényezőket, a társadalmat magát és a társadalmi kohéziót nevezi meg (European Community 2004). Ezt támasztja alá *Polyák* is, aki szerint „napjainkban a posztindusztriális forradalmak újabb szakaszát éljük, melynek jellemzője az áttérés a hagyományosból a tudás alapú gazdaságba" (Polyák 2011:3). Elmélete szerint a siker kulcsaként, ezáltal a versenyképesség forrásaként a hagyományos iparágak esetén nem más, mint az úgynevezett holt tőkebefektetés, míg a modern iparágak és megközelítés esetén – szerző által tudásalapú társadalomnak nevezett esetben – a kutatás és fejlesztés, valamint a humán tőke, mint olyan nevezhetők meg.

A tudásalapú társadalom – és ennek hozadéka – a versenyképes humán erőforrás megjelenik több, számvitel témájú forrásban is. *Saxné* megállapítása szerint „a tudás vált alapvető gazdasági tényezővé" (Saxné 2014:16). Ugyanis napjainkra a különböző gépek, technológiák szinte minden szervezet, vállalat számára elérhetőek, így a differenciálás tényezői nem a hagyományos értelemben vett erőforrásokként, hanem az alkalmazottak szaktudása, képességei, készségei által definiálhatók. Ezt támasztja alá az a vélekedés is, amely a tudást, mint tőkét nevezi meg szűk keresztmetszetként, azaz ezt tekinti a versenyelőnyt biztosító tényezőnek, de csak abban az esetben, ha előbb megtörténik a munkavállalók ismereteinek, tudás formájában történő kinyerése (Szabóné 2007). Megfigyelhető ugyanis az úgynevezett átbillenés – tipping pont – amellyel azt a folyamatot jellemezhetjük, amikor az információ és tudás felzárkózik a hagyományos erőforrások és tőkeformák mellé (Z. Karlovics 2007). A szervezetek szempontjából így nem csupán minden sajátosságával együtt az emberi erőforrás, hanem az általa hordozott tudás is a versenyképesség tényezője lesz. Ezt bizonyítja az is, hogy a vállalatok értékét nem a hagyományos tőke, hanem a „termelékenység" és az „innováció" teremti meg, amelyek szintén a tudásra épülnek (Saxné 2014). Ennek köszönhetően pedig szemtanúi lehetünk egy átalakulási folyamatnak, amelynek során a humánerőforrás menedzsmentnek új kihívással kell szembenéznie: felértékelődik ugyanis mind a szervezet, mind a humán erőforrás menedzserek számára a tudással rendelkező dolgozók megszerzése, ugyanakkor ezek megtartása is kiemelt feladattá válik (Németh 2011:9). Vállalkozások esetén pedig előtérbe kerül az a törekvés, amely a tudás és fejlesztés szükségességét hangsúlyozza.

Ez azonban korántsem újszerű, hiszen, mint azt *Lengyel* is megállapítja, elfogadott álláspont, hogy a technológiai fejlettség (Solow 1956) és a humán tőke (Ullman 1958) pozitív hatással van a gazdasági fejlődésre (Lengyel 2010). Éppen ezért napjaink közgazdasági gondolkodói közül többen úgy vélik, hogy fontos lenne az „emberi erőforrás tőkeként való elismerése, mert az ember tőkeként való számbavétele lehetőséget adna arra, hogy a fejlesztésre fordított befektetéseket és az általa termelt hasznokat összevessük" (Lampertné 2013:37). *Kozák* megállapítása is azt támasztja alá, miszerint a szervezetek életében létkérdés a megfelelő humántőke folyamatos megléte (Kozák 2014). Ezen kijelentéssel ugyanakkor nem értek teljesen egyet; úgy vélem ugyanis, hogy nem elegendő az aranytojást tojó tyúknak a birtokában lenni, azt működtetni is kell, meg kell teremteni hozzá a feltételeket, hogy a lehető legjobb eredmény elérésére legyen képes. Elvonatkoztatva a hasonlattól, ez a munkaerő –legyen az munkavállaló, vagy egy vállalkozó, illetve egy szervezet vezetője, családi vállalkozás lehetséges örököse – motiválásával, kompetenciáinak bővítésével, képzéssel-fejlesztéssel érhető el. *Karoliny* is alátámasztja ezen gondolatmenetet, miszerint a folyamatos változások – mint a tágabb értelemben vett szabályozási, vagy a szervezeti környezet, a versenyfeltételek

megváltozása, a teljesítménykritériumok átalakulása, a munkavállalók, mint fogyasztók preferenciáinak átalakulása – következtében „egyre többen vallják: a szervezet személyzete, emberi erőforrásai és menedzselésük a szervezetei versenyképesség kritikus elemei" (Karoliny 2010:24). Ezzel pedig – a dolgozat folytatása és kutatási kérdésének aktualitása szempontjából – egy kardinális ponthoz értünk. Ezen állítás nemcsak azt támasztja alá, hogy a tőkeként való értelmezésnek igenis van létjogosultsága, hanem azt is, hogy beruházni szükséges és kell is, ami jelen esetben nem jelent mást, mint az emberi erőforrás képzését, fejlesztését.

Az emberi erőforrás, mint a versenyképesség újszerű tényezőjének megjelenése, több okra vezethető vissza: **egyrészt (1)** átalakult a piac, megváltoztak a viszonyok és megszűnt a védettség, **másrészt (2)** megváltozott a piacon jelenlévő szereplők magatartása is. Ezzel párhuzamosan „az ember és a birtokában lévő tudás ténylegesen egyre nagyobb szerepet kap az üzleti életben" (Chikán 2006:318). Ezért vált az emberi erőforrás menedzsment a XX. század új menedzsment területévé, melynek fő kérdése, hogyan lehet az embert, a szervezet alkalmazottait, minél eredményesebbé tenni a szervezeti célok megvalósításában (Gergely 2012). A lehetséges utat sok szerző (például Mankiw et al. 1992, Benhabib–Spiegel 1994, Hatch–Dyer 2004, Polyák 2011, Szabó 2011) az emberi erőforrás fejlesztésében, illetve a teljesítményértékelésben látja. *Bokor és szerzőtársai* átfogóbb HR-folyamatként azonosítják az emberierőforrás-fejlesztést, amely az „emberierőforrás-áramlás folyamatainak szerves része, mégis... külön kiemelésre méltó, mert a jelenlegi tendenciák szerint egyre több iparágban az emberi képességek és tudás, illetve azok fejlesztése válik a központi tényezővé; a szaktudás mellett az általánosabb jellegű tanulási képesség válik kritikussá" (Bokor et at 2014:65). A dolgozat szempontjából elsősorban előbbire fogok támaszkodni, mivel maga a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység, mint azt látni fogjuk, a jelenre és a jövőre, nem pedig a múltra koncentrál, ugyanakkor célja nemcsak egy fennálló probléma gyors megoldása, hanem a hosszútávú hatás is.

Ugyanakkor a (1) humán tőke, mint az alkalmazottak munkával kapcsolatos tudása és tapasztalata, az (2) alkalmazottak képzettségi szintje, mint a jelenlegi teljesítőképességet és jövőbeli tanulóképességet befolyásoló tényező, az (3) embereknek szervezettel kapcsolatos tapasztalata és tudása, továbbá (4) egyéni kompetenciák összességeként is definiálható, kiegészítve az (5) alkalmazottak és menedzserek innovációs képességével és hajlandóságával , valamint az emberek munkamoráljával és munkával kapcsolatos beállítódásával (Polyák 2011). A humán tőkére példa ugyanakkor a munkavállalók szakmaiságában rejlő know-how, az innovációs képesség vagy a reakciókészség a kihívásokra; azaz a humán tőke nem más, mint a szervezet munkavállalói által képviselt, rejtett (tacit) tudás, kollektív tapasztalat, kreativitás, problémamegoldó képesség, vezetői és vállalkozói készség, amely az innováció és a stratégiai megújulás alapja (Saxné 2014). Más megközelítések a humán tőkére, mint az emberierőforrás-menedzsment azon (irány)elveinek, funkcióinak és rendszereinek kölcsönös egymásra épülésének együtteseként tekintenek, amelyek hatására „létrejön, alakul egy-egy szervezet alkalmazotti állománya, azaz humán tőkéje, formálódik tagjainak egyéni és kollektív teljesítménye, magatartása, attitűdje, azaz társas tőkéje" (Poór et al 2018:40). Továbbá, mint *Daley* is megállapítja, az emberi-erőforrás menedzsment gyakorlatok és a szervezeti célok összehangolása jelentős hatással lehet a szervezet végső sikerére nézve, így, mivel a vállalkozások kompetitív versenyelőnye nagyban függ rendelkezésre álló erőforrásaitól, többek között a humán tőkétől is (Daley 2002), az egyéni fejlesztés így éppúgy hatékony lehet, mint a szervezet egészére kiterjedő tevékenység. Ez erősíti meg *Bakacsi* is, aki szerint a „vezetők fejlesztése egyrészről közvetetten kihat a vállalat egésze és az egyes szervezeti egységek fejlesztésére is, másrészről kritikus szerepet játszik a vállalati stratégia megalkotásában és megvalósításában" (Bakacsi et al 2000:289) is.

Eltérő törekvésekkel találkozhatunk ugyanakkor arra vonatkozóan, miként tekintenek a különböző szervezetek a fejlesztésre: vannak olyanok, amelyek úgy gondolják, minden emberi

erőforrás értékes számukra, még akkor is, ha nem mindannyian lesznek vezetők. Ennek ellenére elismerik, a szervezeti változás szempontjából viszont kritikus fontosságú, hogy fejlődjenek (Rooke–Torbert 2005). Máshol, azt hangsúlyozzák, hogy „a változások korát éljük, és az ezekre történő reagálás elengedhetetlen, mert a változásokra való reagálási képességét erősíti minden gazdaságban működő szervezetnek, ha hangsúlyt fektetnek az emberi erőforrásra és annak fejlesztésére" (Gősi 2009:11-12). Erre a fejlődésre alapozva számos vállalatnál, úgynevezett kölcsönösen elfogadható kapcsolatot építenek ki, amelyek magukban foglalják a szervezeti és egyéni célok összhangba hozatalát, és az ehhez szükséges munkavállalói fejlődés tervét. (Sherman et al. 2005).

Megfigyelhető ugyanakkor, hogy egyre elterjedtebb a *Kennedy* által megnevezett life-long-learning kezdeményezése is – különösen a vállalkozókra nézve. Erre világít rá *Gősi* (2009) is, aki szerint az életre szóló tanulási feladat minden ember számára kötelező, amely a szellemi vagyon bővítését, fejlesztését vagy karbantartását jelenti. Ennek lehet eszköze a munkatársakkal kialakítandó új szövetségek rendszere, amelyek a vezetői munkát személyessé teszik, és amelynek során „elsősorban tanításra és fejlesztésre van szükség" (Kunos 2011:53). Az „új generációs személyzet kinevelése, a szellemi tőke fejlesztése pedig valamennyi vállalkozás fő célja kell, hogy legyen" (Szabó 2012:33). Hiszen a versenyképesség csak így alakítható ki, vagy tartható fent. *Polyák* (2011) szintén a life-long-learning szemléletét emeli ki, miszerint a vezető menedzsereknek kiemelkedő jelentőséggel kell kezelniük ezt a területet, hogy cégük sikerét biztosítani tudják. A vezetés és a tanulás kritikus szerepet játszik a szervezeti növekedésben és változásban, így stratégiai szerepet tölt be. Éppen ezért az egyik legnagyobb próbatétel a jövő vezetői számára az lesz, hogy egyszerre kétfelé, mind a vállalat irányába, mind a piaci mozgások felé irányítsák figyelmüket. Ehhez azonban támogatásra van szükségük, mégpedig a vezetésfejlesztés új megközelítési módjának elsajátítására (Ready 2005).

Ugyanakkor ma már megkérdőjelezhetetlen, hogy a vezetők döntési ponthoz értek. *Iniguez* (2008) úgy fogalmazott, hogy sem egyéni, sem szervezeti siker nem érhető el a szükséges rugalmas felkészülés vagy pedig a megfelelő fokú elkötelezettség kialakítása nélkül. A jövő vezetői nyitottak és érdeklődők. Mindent megtesznek annak érdekében, hogy szélesítsék látókörüket társadalmi és üzleti téren. *Iniguez* ezt tekinti szerepüknek, beleértve azt a törekvést, hogy folyamatosan új ismereteket sajátítsanak el és ezzel alkalmazkodó képessé váljanak a folyamatosan változó körülményekhez. Mindehhez azonban több forrásból és tudomány-területről származó ismereteket kell alkalmazni.

Lampertné (2013) egy kétirányú folyamatról beszél, amely szerint a versenyképesség és a humánfejlettség között kölcsönös, egymás irányába mutató kapcsolat figyelhető meg, „mert a fejlett emberi erőforrással lehet versenyképes gazdaságot teremteni, viszont egy versenyképes gazdaság erőforrásokat tud biztosítani emberi potenciáljának fejlesztésére" (Lampertné 2013:105). Ezt a kettősséget kiegészíteném egy harmadikkal. Úgy gondolom, csak egy motivált, elkötelezett, a szervezeti célokkal azonosulni tudó, lojális munkavállaló tud ténylegesen a versenyelőny forrása lenni, amely vállalkozások esetén alapvető adottságnak is tekinthető. Ez a fenti három tényező az, amely egymásra kölcsönösen hatva olyan előnyt és egyediséget adhat egy gazdálkodó szervezet számára, mely megkülönbözteti azt verseny-társaitól.

Felmerülhet ugyanakkor kérdésként, mire lenne szükség mindahhoz, hogy a fejlesztési tevékenység szélesebb körben legyen alkalmazott és mindinkább hozzájáruljon a szervezetek versenyképességének fokozásához, illetve a versenyelőny kialakításához. Először is stratégiai fontosságú tényezővé kellene válnia az emberi erőforrásnak. Mindehhez szükség lenne szemléletmódbeli váltásra és a kellően nyitott vezetői réteg kialakítására. Úgy gondolom, mindaddig, amíg egy vezető saját bőrén nem tapasztalja meg, hogy a fejlesztés segítségével miképpen tud minőségileg jobb munkát végezni, vagy az elsajátított képességek révén a megváltozott körülményeknek megfelelő új minták segítségével működni és problémát

megoldani, addig nincs esély a fejlesztést a stratégiai koncepciók közé emelni. Egy jó stratégia ugyanis azonosítja az adott szervezet jelenlegi helyzetét, valamint azt, ahová el szeretne jutni. Mindehhez és a versenyképes működéshez meghatározza a fejlesztési irányokat, azokat a területeket, ahol változásra van szükség. Ugyanakkor a jelenlegi helyzet és az elképzelt, áhított jövő közötti rés kitöltésére mind egyéni, mind szervezeti szinten adódik lehetőség (Bleak–Fulmer 2009). A teljes és megfelelően felépített versenystratégia magában foglalja a vezetők fejlesztésének lépéseit, valamint azokat a kompetenciákat, viselkedési mintákat, amelyekre szükségük lesz a kitűzött állapot elérésére.

Másrészt – mint azt *Gősi* (2009) is említi – a szervezetek elsősorban a szakmai képzést és a vezetőképző programokat támogatják, holott sokszor hallani kompetencia alapú megközelítésről is, ami azonban eddig kevésbé valósult meg, pedig a vállalkozások esetén ez lenne a kívánatos. Éppen ezért, fontos lenne, hogy azoknál a szervezeteknél, ahol működik a képzés és fejlesztés intézménye, nem ad hoc módon, hanem tervszerűen, kompetencia alapon és személyre szabottan, az igényeknek megfelelően valósuljon az meg. Ezt bizonyítja az is, hogy módszerek tekintetében sem határozható meg egy mindenkire és minden szervezetre feltétel nélkül alkalmazható modell, tehát mindezidáig nem került kialakításra egy olyan modell, amelyhez igazodni lehetne. Nincsenek jobb és rosszabb módszerek, sikeresebbek vagy sikertelenebbek, a fontos az, hogy a fejlesztési tevékenység esetén az adott szituációban és az adott személyhez legjobban illőt (illőket) alkalmazzuk. Vállalkozások esetén ez kiemelten igaz: a vállalkozó személyiségétől, tapasztalatától, a vállalkozás profiljától, célpiacától függően merőben eltérő típusú és mélységű segítségre lehet szükség. Ugyanakkor ezektől a módszerektől nem szabad azt várnunk, hogy csodát tesznek, vagy megtanítják dönteni a döntésképtelen vezetőt, vállalkozót; a helyén kell őket kezelnünk, kis lépésektől indulva, haladva az egész szervezetet érintő, hatékonysági kérdésekig.

Harmadrészt, mint azt korábban láttuk, vezetőnek – és egyben vállalkozónak sem – születni nem lehet, azzá válni önmagában szintén lehetetlen, valahol a kettő között áll az út, amely sikeres vezetővé és vállalkozóvá tehet valakit. Különösen a fiatal vezetők utánpótlása esetében lesz fontos, mert a „képzési ráfordítások erősíthetik a lojalitást a vállalat irányába" (Jurasits 2006:84).

Végül, de nem utolsó sorban felmerül a kérdés, hogy milyen képzési és fejlesztési tevékenységek járulhatnak hozzá a vállalati versenyképesség fokozásához, az emberi erőforrás, mint újszerű versenyképességi tényező potenciáljának minél jobb kiaknázásához. *Savaneviciene* (2008) megállapítása szerint e fejlesztési tevékenységek mind egyéni, mind szervezeti szinten megjelenhetnek, és olyan módszereket foglalhatnak magukba, amelyek a graduális képzés, a tréningek és szemináriumok, a munkahelyen történő tanulás, coaching és önfejlesztés témakörébe sorolhatók. Úgy gondolom ugyanakkor, hogy szükség van a képzési és fejlesztési tevékenységek elválasztására. **Egyrészt (1)** az önfejlesztést, mint önálló módszertani csoportot, nem tekintem különállónak, hiszen az általam alkalmazott két területi csoportba e témakör valamennyi eleme besorolható. **Másrészt (2)** a képzési tevékenységeket inkább oktatási tevékenységnek tekintem, amelybe beletartozik a graduális rendszerben működő oktatás és a továbbképzés. A másik csoportba sorolom az úgynevezett támogató- vagy segítő tevékenységeket, mint az üzleti tanácsadást, a coachingot, a tréninget – beleértve a szemináriumokat – és a mentorálást.

Fentiekben, számos esetben feltűnt a „vezető" és a „munkavállaló" motívum, valamint az ezek fejlesztési szükségességét alátámasztó állítások. A téma szempontjából elengedhetetlen annak tisztázása, hogy e két kategória hogyan kapcsolódik össze. A következőkben a vállalkozókra a kettő kombinációjaként tekintek: olyanként, aki saját ötletét, elgondolását, útját járja, saját álmaiért, céljaiért dolgozik, nem valaki más elképzelését valósítja meg, erőforrások felett diszponál, így saját folyamatai vezetőjeként jelenik meg; ugyanakkor a szervezet része és egyben munkavállalója is, hiszen vagy önmaga, vagy munkatársaival karöltve folytat

vállalkozói tevékenységét és megfelelve a modern kor elvárásainak, azaz igyekszik képezni, fejleszteni önmagát.

A téma szakirodalomba ágyazottsága mellett, személyes indíttatásom és téma iránti elkötelezettségem mindennapi munkámhoz is kapcsolódik: a Budapesti Gazdasági Egyetem Team Academy elnevezésű programja egyedülálló: a finn alapokon nyugvó oktatási módszer lényege, hogy a képzés hallgatói vállalkozásokat alapítva, a learning-by-doing elv[1] mentén sajátítják el azokat az alapvető elméleti ismereteket és készségeket, valamint tesznek szert gyakorlati tapasztalatokra, amelyek a sikeres vállalkozóvá váláshoz szükségesek. A "vállalkozóbarát egyetem" szemléletet követve, a Budapest LAB – Vállalkozásfejlesztési Központ (BGE) tevékenységéhez szervesen kapcsolódva, a Team Academy program keretében 2012 szeptembere óta mentorálok fiatalokat.

Ezen mentorálási folyamat keretében, illetve ehhez kapcsolódóan, mind elméletben, mind a gyakorlatban alkalmam nyílt megismerni a különböző fejlesztési lehetőségeket és programokat. Áttekintve a vállalkozások fejlesztésére vonatkozó irodalmat, azt a megállapítást kellett tennem, hogy meglehetősen korlátozott figyelem jutott az elmúlt évekig a vállalkozásokra irányuló mentorálási tevékenységre. Ezen megállapítást erősítik meg egyes szerzők is (pl. *Clutterbuck* 2004, *Eshner-Murphy* 2005, *St.Jean* 2009), akik megállapítása szerint az akadémiai irodalom hiányossága a mentor és mentorált tulajdonságainak vizsgálata. Ugyanez igaz magára a folyamatra is. A mentorálással foglalkozó irodalom minőségét nagy mértékben változónak tekintik, mivel az természetében többnyire feltáró, kezdeti fázisában van, ezért további vizsgálatokat látnak szükségesnek.

Így, mint azt *Clutterbuck* (2014) is megállapítja, szükség lenne egy generikus vagy mag mentorálási sztenderd lista kialakítására, amely kisebb-nagyobb változtatásokkal alkalmas lenne valamennyi vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén alkalmazásra, egyfajta mankót biztosítva. Egy ilyen lista több okból is előnyös lenne véleményem szerint. **Egyrészt**, **(1)** mert a vállalkozásfejlesztési mentorálási programok többnyire fiatal és ezáltal könnyen sebezhető, még kevés tapasztalattal rendelkező embereknek szólnak, így jövőjük alakulásának tekintetében a folyamatban részt vevő mentorra is viszonylag nagy felelősség hárul. **Másrészt (2)** a gyakori állami szerepevállalás és a hatékonyság biztosítása érdekében a sztenderdek kialakítása minőségbiztosítási kérdéseket is felvet, amelyre a kialakított check-list választ jelenthetne. **Harmadrészt (3)**, minimalizálható lehetne azon esetek száma, amikor a mentor-mentorált viszonyrendszer nem megfelelően működik, amely így gátat szab, vagy akár véget is vet a közös munkának. Az ilyen, sikertelen esetek – habár nem feltétlenül lehetetlenítik el a piaci jelenlétét a korábban mentorálási folyamatban résztvett vállalkozásnak, de tapasztalatok és a médiában megjelenő sikersztorik rámutatnak, hogy – több téren negatívan befolyásolják eredményességét. Mivel a mentorálás egyfajta gyorsítópálya, az abból kimaradók nehezebben azonosítják be saját erősségeiket és gyengeségeiket, ritkábban tartanak „tükröt" számukra, azaz ritkábban kapnak őszinte, fejlesztő jellegű visszajelzést, így lassabban is reagálnak a változásokra. A felismert, fejlesztésre szoruló helyzetek kezelése és az azon történő munka önállóan lassabban történik meg és kevésbé is hatékony, mint egy mentor segítségével. Ennek eredményeképpen az érintett vállalkozások lassabban fejlődnek, vagy lépnek piacra, esetlegesen terjeszkednek, nehezebben alakítják ki versenyképes terméküket vagy portfóliójukat, többször elakadnak, vagy akadhatnak a tapasztalatlanság és a kapcsolati tőke hiánya miatt, nehezebben jutnak hozzá jó gyakorlatokhoz, vagy egyáltalán nem ismerik meg a

[1] A Learning-by-doing, azaz a „csinálva tanulás", vagy „tapasztalat útján szerzett tanulás", a tanulási stílusok egyik leghatékonyabb fajátja, amely során az elméleti ismeretek és a gyakorlati tapasztalat megszerzése nem különül el, hanem a tanulás egy időben, az adott feladat elvégzésével párhuzamosan történik. Résztvevői bevonást igényel. Sajátosságából kifolyólag általában lassabb az ismeretelsajátítás, mint a hagyományos tanulási módszerek mellett.

rossz példákat és saját bőrükön tapasztalják meg a rögös út buktatóit. Nem kapnak továbbá motivációt, egyes esetekben így gondolataikat, elakadásaikat sincs kivel megosztani, amiért a ventilláció és a döntéshozatal is hosszadalmasabb, valamint kevésbé hatékony. Ugyanakkor, (4) a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység gyors terjedése és növekedése megköveteli és felhívja a szabályozás fontosságára is a figyelmet.

I.2. A disszertáció célkitűzései, aktualitása és személyes indíttatás

Az előzőekben bemutatottak alapján kutatásom fő célja azon tényezőkombinációk azonosítása, amelyek hozzájárulnak a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez, azaz egy olyan modell vagy ellenőrzőlista összeállítása, amely segítséget, vezetővonalat nyújt ahhoz, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban résztvevők a folyamatból magából a lehető legtöbbet tudják kihozni. Várakozásaim szerint a kutatás eredményeképpen világosabb képet kaphatunk arról, hogy milyen tényezők fontosak, akár meghatározók a mentorálási folyamat sikeressége, hatásossága érdekében, ezek egymással milyen kapcsolatban állnak, milyen összefüggésrendszer mellett értelmezhetők. Ugyanakkor célom azon homogén sajátosságokkal rendelkező csoportok beazonosítása is, amelyek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat szempontjából fontos tényezők tekintetében azonosak, megegyezők, mégpedig a célból, hogy definiálásra kerülhessen egy olyan rendszer, amely leginkább kielégíti a fogyasztói – jelen esetben mentorálti – igényeket. A kutatás jelentőségét tehát abban látom, hogy a feltárt hiányosságok pótlásra kerüljenek, elinduljon egy olyan normatív szabályozási rendszer kialakítása, amely hozzájárulhat a KKV szektor erősödéséhez és a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat megerősítéséhez.

Kutatásom során egy szélesen értelmezett szolgáltatási folyamatot, a vállalkozásfejlesztési mentorálást vizsgálom két – a szolgáltatás nyújtója, mint mentor; és igénybe vevője, mint mentorált – nézőpontjából a folyamat hatékonyságának tükrében. A mikéntek során számos indok támasztja alá döntésemet.

Elsőként felmerülhet a kérdés, miért a mentorálás, és miért nem más, segítő tevékenység – amelyként az üzleti tanácsadást, a coachingot és a mentorálást definiáltam korábban – kerül bemutatásra. Korábbi kutatómunkám, valamint két szakdolgozat – *Coaching szerepe a tájékozódási futásban*, valamint *Sportpszichológiai módszerek adaptálási lehetősége a Business Coachingba* címmel – is foglalkoztam a coaching tevékenységével, mint olyannal; vizsgálva annak alkalmazhatóságát, sajátosságait, a folyamatok összetevőit, jellemzőit, a coach-coachee viszonyát, az eredményességet és a résztvevők körét. Vállalkozásokról lévén szó, a coaching típusai közül a life-, a párkapcsolati- és a családi coaching nem – vagy csak nagyon nehezen, kivételes esetben – szóba jöhető változatok; esetlegesen karrier-, vagy kreatív coachingról beszélhetünk, de a leggyakoribb igénybe vehető forma mégis az üzleti, vagy business coaching, vezetők esetén az executive coaching lesz. A Magyarországi Coach-szervezetek Szövetsége (coachszovetseg.hu) 2016-ban 800, gyakorló szakember segítségével végzett megkérdezést a coachok földrajzi elhelyezkedésére, végzettségére, életkorára, szakosodásukra, ügyfélkörükre, valamint a nyújtott szolgáltatás árára vonatkozóan. Mint a kutatás is alátámasztotta – valamint saját tapasztalatom coach közösségbe járva és gyakorló coachként – hogy a nyújtott szolgáltatások ára széles skálán mozog. Átlagosan az a megállapítás tehető, hogy a life-coaching óradíjak 5-15 eFt körüliek, míg a business coaching szolgáltatásért átlagosan 10 és 35 eFt közötti összeget kérnek el a szakemberek, azonban ez az összeg a gyakorlottabb coachok esetén magasabb is lehet. Ezen túlmenően a fejlesztési folyamatban való részvételnek a célja nem egy egyszeri, adott problémára való megoldás megtalálása, hanem hosszú távra szóló fejlesztés, tudás elsajátítása, így a tanácsadást a szóba jöhető lehetőségek közül szintén kizártam. Mivel magam is, és a dolgozat is vállalkozásfejlesztéssel foglalkozik – a nagyvállalati tevékenység nem tartozik fókuszába – a

(fiatal, induló vállalkozást vezető) vállalkozók számára a coaching óradíjak pedig a legtöbb esetben megfizethetetlenek lesznek, csakúgy, mint a tanácsadók többsége is. Ezért egy olyan, könnyen elérhető fejlesztési megoldásra van szükség, amely alacsony költséggel, vagy akár pro bono[2] biztosíthatja számukra a kívánt fejlődést. Ezen kritériumoknak a mentorálás megfelel. A belső, nagyvállalati mentoráláson túlmutatóan számos kezdeményezéssel találkozhatunk hazánkban is. Az ilyen, külső mentorálásként értelmezett fejlesztő folyamatok esetén a mentorok és a mentoráltak legtöbbször nem a véletlen alapján találnak egymásra. Sokkal jellemzőbb, hogy a szerveződés ismertségi alapon történik. Az elmúlt években azonban számos olyan kezdeményezés is létrejött, amelynek célja a pro bono mentorálásra érett és nyitott mentorok összegyűjtése, a mentorálásra szoruló vállalkozók informálása, gyűjtése, segítése, illetve a mentorálási folyamat szempontjából a keresleti és kínálati oldal összekapcsolása, azaz egyfajta közvetítői szerep felvállalása. Az ilyen típusú programokat kínáló, ismertebb szervezeteket leíró táblázatot az *A jelű melléklet* tartalmazza.

Másrészt, meglátásom szerint a vállalkozásfejlesztési mentorálási téma viszonylag ismeretlen és kevésbé kutatott hazánkban (is), empirikus felmérések pedig szinte alig találhatók, még a nemzetközi gyakorlatban sem. Ugyanakkor a fejlesztésre – tapasztalatom és a szakirodalom feldolgozása alapján, valamint az érintettek szerint is – szükség van/lenne. A nemzetközi szakirodalom rendszerezésén, a jó és rossz gyakorlatok bemutatásán át lehetőség nyílik egy olyan fejlesztési lehetőség megismerésére, esetlegesen meghonosítására, amely hozzájárulhat a hazai vállalkozói élet fellendítéséhez, az önfoglalkoztatottak sikerességének emeléséhez.

Itt emelném ki a vállalkozások fontosságát és szerepét: az Európai Bizottság 2016-os, évenként kiadott, az európai KKV-kat vizsgáló beszámolója (*Annual Report on European SMEs 2015/2016*) szerint nemcsak a magyar, hanem az EU28-ak gazdaságának is gerince: 2015-ben ez a szektor a foglalkoztatás kétharmadát, míg a nem pénzügyi szektor által hozzáadott érték háromötödét adta, mindezt úgy, hogy a KKV-k legtöbbje 10 fő foglalkoztatott alatti mikrovállalkozásnak tekinthető. Az SBA adatai szerint a hazai adatok sem eltérőek: 2015 évben az összes magyar vállalkozás 99,8%-a volt számosság tekintetében a KKV szektorba sorolható, amely a teljes foglalkoztatásból 69,8%-ot, a hozzáadott értéből pedig 57,8%-ot tett ki. Az SBA[3] kilenc mutatója – **(1)** vállalkozói szellem, **(2)** második esély, **(3)** hatékony közigazgatás, **(4)** állami támogatás és közbeszerzés, **(5)** finanszírozási forrásokhoz való hozzájárulás, **(6)** egységes piac, **(7)** készségek és innováció, **(8)** általános környezet, **(9)** nemzetköziesedési törekvések – közül hatban az EU átlag alatt teljesít. A leggyengébben teljesítő mutatók között található – a környezet és a második esély mellett – a készségek és innovációs potenciál tényezője. A kutatás témáját tekintve ez azért bír nagy fontossággal, mert rávilágít arra a területre, ahol hiányosságok mutatkoznak meg a KKV-k terén, és amelyben jelen disszertáció is megoldást kíván nyújtani. Az SBA közleményben foglaltak szerint a 2014-2020 közötti Kis- és középvállalkozások stratégiájának alapdokumentuma három olyan területet jelöl meg, ami szükséges a KKV-szektor fejlesztéséhez. **Egyrészt (1)** beavatkozás szükséges a növekedési potenciál javítása végett, **másrészt (2)** a vállalati környezet fejlesztése terén**, harmadrészt (3)** a külső finanszírozási forrásokhoz való hozzáférés megkönnyítésének

[2] Egy nemrégiben indult, hazai mentorálási program megfogalmazza a mentorság nem üzleti alapon történő elvállalásának okát: "A segítségnyújtás egy magasabb szükségletet is kielégít: Visszaadnak a társadalomnak a pro bono mentorsággal, hozzájárulnak a magyar gazdaság és a magyar társadalom fejlődéséhez" (inputprogram.hu). A dolgozat későbbi részében bemutatásra kerülő kvalitatív interjúk alanyai is kiemelik ezt a sajátosságot, hozzátéve, gyakori motívum a nem üzleti alapon történő mentorálás során, hogy a szakmai szempontból vet egyfajta kapuzárási pánik megjelenése során a vállalkozói tapasztalattal rendelkezők, idősödő érintettek nyitottá válnak tudásuk átadására, mivel elérték céljaikat, azt már nem akarják megtartani maguknak.

[3] SBA: Small Business Act, azaz Európai Kisvállalkozói Intézkedéscsomag, amelyet az Európai Bizottság 2008-ban fogadott el és amelynek célja a KKV-k innovációs lehetőségeinek elősegítése és kiaknázása.

terén. A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység alkalmas lehet holisztikus szemléleténél fogva a növekedés serkentésére, valamint az innovációs potenciál emelésére, továbbá a vállalkozás belső környezetének, munkavállalóinak, vezetőinek fejlesztésére is. Meglátásom szerint ezen aspektusból két érv is alátámasztja a disszertáció témaválasztását: **egyrészt (1)** tisztán kirajzolódik az adatokból és tanulmányokból, hogy a KKV szektor nemzetközi viszonylatban elmaradott olyan területeken, amelyen a mentorálás képes változtatni, **másrészről (2)** pedig a KKV-k súlya jelentős a nemzetgazdaságon belül, viszonylag magas az általuk termelt hozzáadott érték is, így az ebben a szektorban történő pozitív előjelű változások hozzájárulhatnak a gazdaság fejlesztéséhez.

Harmadrészt úgy vélem, nincs egységes nézőpont arra vonatkozóan sem, mit is tekintünk vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak. Mivel önmagával a definícióval kapcsolatban is kérdések merülnek fel, így az sem tisztázott, kik vesznek ebben a folyamatban a szolgáltatói, illetve igénybe vevői oldalon részt, nekik milyen sajátosságokkal, tulajdonságokkal, attitűdökkel kell rendelkezniük, és maga a folyamat milyen kritériumok mentén vezethető. Így minőségbiztosítási kérdések is felmerülnek. A folyamatok standardizálásához és a minőségi szolgáltatás nyújtásához pedig egy, a folyamatot átölelő check-list, vagy ellenőrzőlista, esetlegesen a mentorok által követhető folyamatmodell nagy mértékben képes lenne hozzájárulni.

A téma aktualitását támasztja alá, hogy *Clutterbuck*, a mentorálás 1980-as évekbeli európai meghonosítója, az EMCC (Európai Mentorálási és Coaching Szövetség) alapító tagja és egy nemzetközi tréner és mentorhálózat vezetője, HR specialista és a disszertációban is gyakran idézett kutató 2018 januárjában az Egyesült Királyságban kezdett kutatásba, amely során 500, KKV szektorban tevékenykedő és mentorálási folyamatban résztvevő vállalkozást fog vizsgálni, azzal a céllal, hogy összeállítson kereteket és irányvonalakat tartalmazó, olyan modellt vagy ellenőrzőlistát, amely standardizálható és adaptálható különböző mentorálási helyzetekre. Az ezek alapján megfogalmazott célkitűzések rendszerét az *1. táblázat* szemlélteti.

1. táblázat - Célitűzések rendszer

	Célkitűzés megfogalmazása	Alkalmazott kutatási módszer
C_1	A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot tárgyaló hazai és nemzetközi szakirodalom rendszerezése.	szekunder
C_2	Vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságával összefüggésbe hozható tényezők összegyűjtése, rendszerezése.	szekunder és primer (kvalitatív)
C_3	Megismerni a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárásokat és tapasztalatokat, definiálni az elégedetlenséghez vezető tényezőket.	szekunder és primer (kvalitatív és kvantitatív)
C_4	Egyfajta modell, vagy check-list megalkotása, amely hozzájárul a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez, különös tekintettel a fogyasztóorientált szemléletnek megfelelő homogén csoportokba rendezett mentoráltak esetén.	primer (kvalitatív és kvantitatív)

Forrás: Saját szerkesztés.

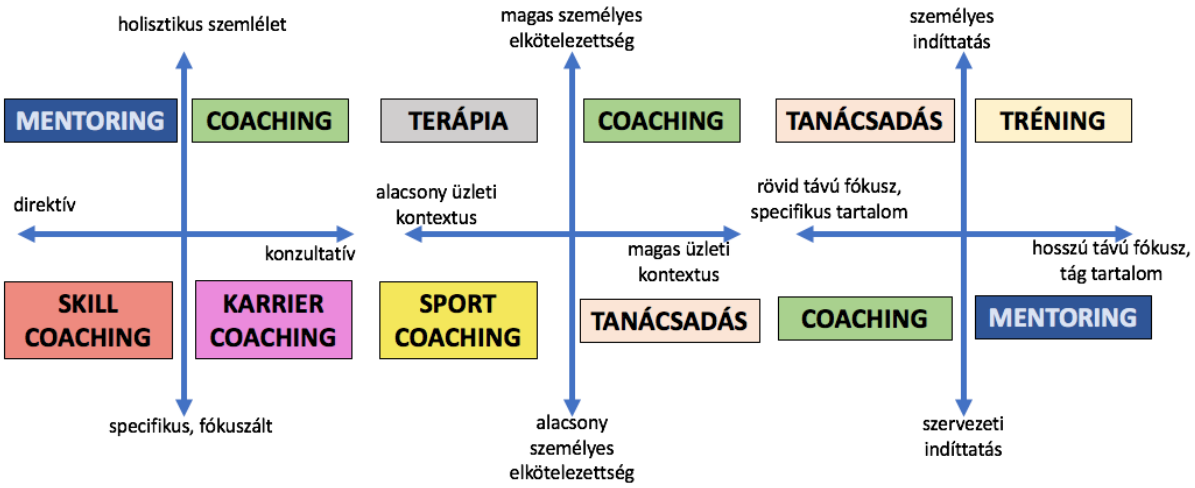
II. Szakirodalmai összefoglaló – Mentorálás, mint a fejlesztés eszköze

A fejezetnek kettős célja van: **egyrészt (1)**, itt kerülnek bemutatásra azok az okok és indokok, amiért a mentorálást, mint eszközt és módszert – amely hozzájárul a XXI. században a versenyképesség forrását jelentő emberi erőforrás fejlesztéséhez és amelynek célja nemcsak egy fennálló probléma vagy elakadás, azonnali, egyszeri és gyors megoldása, hanem hosszútávú fejlesztés és változás előidézése a vállalkozások életében, ami pedig közvetetten hozzájárul a KKV szektor versenyképességéhez és eredményességéhez – alkalmasnak találom vállalkozások fejlesztésére és támogatására. **Másrészről (2)** itt kerülnek bemutatásra azok a fogalmak és definíciók, amelyek a mentorálás témaköréhez köthetők, és amelyek elengedhetetlenek a később bemutatásra kerülő kutatások megértése végett. Az ismertetés során Clutterbuck összetett vállalkozásfejlesztési mentorálási modelljét tekintem alapvetésnek, amely magát a folyamatot öt fázisra – összhang kialakítása, irány kijelölése, haladás, befejezés, informális folytatás – bontja (Clutterbuck 2005/c). Valamennyi fázishoz megnevezi a mentortól elvárt viselkedési mintákat és szükséges kompetenciákat, amely csoportosítást alapul véve rendszerezem a szakirodalomban feltárt elvárásokat. A mentoráltra vonatkozó elvárásrendszert *Maxwell* (2008) modelljére alapozva, az abban található elváráslista alapján építettem fel. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a szakirodalmi feldolgozásra, így az alapvető modellekere úgy tekintek, mint a primer kutatás előkészítésére; nem célom a bemutatott modellek hazai gyakorlatba történő implementálásának/implementálhatóságának vizsgálata, sokkal inkább tartja szem elött a felmérés a magyar igényeknek megfelelő modell vagy ellenőrzőlista kialakítását, mintsem egy meglévő modell tesztelését.

II.1. A mentorálás helye más segítő foglalkozások rendszerében

A különböző segítő szakmák közötti összefüggéseket több szerző is vizsgálja (Hay 1997, Willis–Britnor–Guest 2003, Jarvis 2004). A segítő foglalkozások különböző nézőpont alapján vizsgálhatók: besorolhatók aszerint, **(1)** mennyire direktívek és irányítók, illetve mi áll a tevékenység fókuszában; vagy elemezhető a **(2)** folyamat iránti elkötelezettség szintje, illetve a folyamat sepcifikussága; továbbá figyelembe vehető, hogy **(3)** milyen időtávot ölel fel a folyamat és mi annak indíttatása. A segítő foglalkozások ezen nézőpontok szerinti elkülönítését az *1. ábra* szemlélteti.

1. ábra - A segítő foglalkozások osztályozása



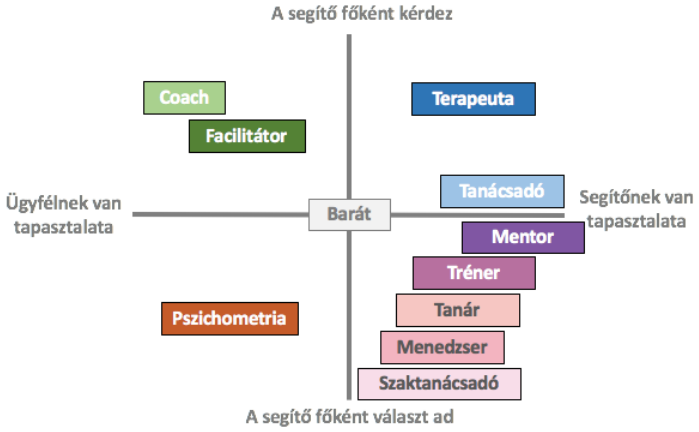
Forrás: Saját szerkesztés; Jarvis (2004) alapján.

Fenti tényezők alapján a segítő foglalkozások közé került besorolásra a coaching (több változata), a mentoring, a tanácsadás és a tréning. Mint azt *O'Connor* is megállapítja, gyakran összekeverik a coachot és a mentort, ezáltal összemossák a mentorálás és coaching fogalmát is

(O'Connor–Lages 2007). Ennek oka lehet, hogy a mentorálás, csakúgy, mint a coaching „összekapcsolja a külső és belső megoldásra építő tudományokat csakúgy, mint a teljesítményre fókuszáló, és belső potenciálra koncentrálókat" (Kunos 2016:13). Ezt erősíti meg *Bell* (2002) is, aki szerint a két fogalmat szinonimaként használják. *Gray* szerint az összemosás nemcsak a mentorálás és coaching esetén áll fent, hanem a tanácsadás tekintetében is (Gry 2006). Mindez pedig arra vezethető vissza, hogy a coaching, de akár a mentoring, a 360 fokos értékelés, a tréning, és egyéb fejlesztő módszerek vizsgálata, elemzése gyermekcipőben jár, így a fogalmak vizsgálatakor is körültekintően kell eljárnunk (Heidrich–Vida–Zsigmond). A fogalmak és tartalmuk között számos különbség nevezhető meg (Jarvis 2004).

A segítő tevékenységek és szakmák közötti különbség megfogható abba, hogy a folyamat mely szereplője (kínálati vagy keresleti oldal) rendelkezik inkább szakmai- és iparágspecifikus tapasztalattal, illetve, hogy a segítő tevékenységet végző kommunikációs szempontból inkább passzív, vagy az aktív szerepet vállal. Fenti két tényező szerinti megkülönböztetést a *2. ábra* szemlélteti. Ezek alapján azt az esetet, amikor a segítő foglalkozást végző kérdéseket tesz fel és nem rendelkezik a megoldással, tehát az ügyfélben található válaszokat és megoldásokat hozza felszínre, coachingnak vagy facilitálásnak nevezzük. Míg azt az esetet, amikor rendelkezik a segítséget nyújtó iparági tapasztalattal és kész válaszai vannak, mentorálásnak, trénernek vagy tanácsadónak tekintjük.

2. ábra - Segítő szakmák csoportosítása a tapasztalat és a kommunikáció modalitása alapján



Forrás: Fairley–Stout 2004 és O'Connor–Lages 2007:257 alapján, saját szerkesztés.

A különböző, segítő foglalkozások között a fentieken túlmutatóan, számos különbég figyelhető meg azok fókusza, célja, a kapcsolat típusa, a résztvevők közelsége, a tanulás iránya, a segítséget nyújtó tudása, és a végzett tevékenység terén egyaránt. Ezen nézőpontok szerinti összehasonlító, összefoglaló táblázatot a *B jelű melléklet* szemlélteti.

Ezek alapján számos különbség nevezhető meg az egyes tevékenységek között, még akkor is, ha az alapvető feltevés valamennyi segítő szakmában hasonló is (O'Connor–Lages 2007). Megállapítható az is, hogy „a segítő tevékenységek közül a mentorálás és a coaching között a legnagyobb az átfedés" (Heidrich–Vida–Zsigmond 2013:43). Kiindulópontnak tekinthető a megkülönböztetés sorában, hogy a coaching és a mentorálás elsősorban nem karriertámogató szerepek, ugyanakkor nem is tanácsadás, sőt nem is terápia (Conor 2007). Különbség a coaching és a mentorálás között továbbá, hogy a mentoroknak általában van egy agendájuk a folyamatra nézve, míg a coachoknak nincs, de legalábbis nem a teljes folyamatra nézve, hanem annak egy részére, egy ülésre vonatkozóan (O'Connor–Lages 2007:260). Ugyanakkor „hasonlóság is fedezhető fel a coaching és a mentoring között: egyéni coaching

esetén mindkettő magába foglal egy sajátos one-to-one[4] kapcsolatot, ami lehetőséget bizotsít az egyén számára a reflektálásra, a tanulásra és a fejlődésre" (Heidrich–Vida–Zsigmond 2013:43).

A tevékenységek közötti különbség megjelenik azok definíció szintű értelmezésében is. *Bell* szerint a mentorálás nem más, mint egy kommunikáción alapuló partnerség, míg a coaching a vezetői szerep egy része, amelynek célja a teljesítmény táplálása és fenntartása. A mentorálás ezzel szemben a vezetés azon feladata, amely a tanuláshoz – kompetencia, szakértelem, képességek, know-how, bölcsesség – mint elsődleges kimenet kapcsolódik. (Bell 2002). A karrierfejlesztés szempontját figyelembe véve az a különbség tehető, hogy amentorálás, mint a hosszútávú karrierfejlesztési eszköz, a coaching pedig sokkal inább egy közvetlen, sűrgős, azonnali beavatkozást igénykő, problémára vonatkozó tudás, skill vagy képességfejlesztés jelentéstartalmával bír (Smits–Bowden 2015:83). Tényként kezelt ugyanakkor, hogy a két funkciónak számos átfedése van, mivel egy sikeres coaching folyamattal megfelelően elő lehet készíteni a karrierépítés szempontjából fontos mentoring folyamathoz szükségesmotivációs erőt: a tanulást, a képességfejlesztést és a teljesítményt.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a mentorálásra jellemző két különböző szakmai- és élettapasztalattal rendelkező személy kerül kapcsolata egymással. A mentor és a mentorált általában egy cégnél dolgozik, gyakran alá-fölérendeltségi viszonyban áll, amely esetben buddy rendszerről, avagy belső mentorálásról beszélünk. A mentor, aki nagyobb "helyismerettel", azaz rálátással rendelkezik, szakmai tanácsokkal segíti mentoráltját, hogy a szervezeti hierarchiában előre jusson, karrierjében magasabb lépcsőfokra érjen el, vagy vállalkozása esetén növelje versenyképességét és eredményét. Ezzel szemben, az eredményességet és a pártatlanságot szem előtt tartva, a coaching esetében kívánatos, hogy a coach kívülről érkezzen a céghez, így elkerülve a hierarchikus függést a két fél között. A coachnak nem kell feltétlenül helyismerettel rendelkeznie, és nem is ad tanácsot. A két módszer között az a hasonlóság, hogy mindkét esetben elengedhetetlen a partnerek közötti bizalmas, bensőséges viszony az eredményesség érdekében. A legnagyobb különbség az, hogy a coach nem a saját tudását, tapasztalatát adja a kliensnek, hanem új tudás és tapasztalat megszerzésére ösztönzi őt, míg a mentor tapasztalatait, meglátásait, átélését, a jó-, és rossz gyakorlatokat viszi a folyamatba, amely által nemcsak az ügyfél, hanem ő maga is tapasztal és fejlődik, miközben hozzásegíti a mentoráltat saját szakmai céljainak eléréshez.

II.2. Miért a mentorálás?

Egy induló, illetve jelentős növekedési potenciál előtt álló kis- vagy közepes, illetve családi vállalkozás fejlesztésére számos lehetőség adott. De, mint azt az előzőekben láttuk, a gazdálkodó szervezetek versenyképességének újszerű tényezőjeként az emberi erőforrás és annak szervezetben betöltött helye, szerepe került definiálásra. Ezen analógia mentén a vizsgált vállalkozások esetében is a hangsúlyt a munkaerőre, így sok esetben az alapító tulajdonosra, ötletgazdára szükséges helyezni. Az ő képzése, fejlesztése számos módon megvalósulhat: részt vehet valamilyen hagyományos értelemben vett (tovább)képzésen, amely lehet iskola-rendszerű-, felnőtt-, illetve e-learning alapú képzés, továbbá vezetői vagy csoporttréningen való részvétel, terápiás célzatú folyamat, tanácsadás, mediáció, coaching illetve mentorálás. A következőkben bemutatásra kerülő szakirodalmi vonatkozások ismertetésével célom, hogy rávilágítsak arra, miért alkalmas, kézenfekvő és eredményes megoldás a mentorálás, mint fejlesztési eszköz választása.

[4] One-to-one kapcsolat alatt a segítő tevékenységek során egy olyan interakciót értek, amikor a szolgáltatás nyújtója, azaz a segítő, tehát a coach vagy a mentor, valamint a szolgáltatás igénybe vevője, az ügyfél (coachee, mentee vagy mentorált) van jelen csak, és amely során közvetlen, személyes kapcsolatban állnak egymással. Azaz a segítő támogatás egy embertől egy emberre, nem pedig egyéntől csoportra irányul.

Kiindulásnak tekinthetjük *Williams* negyed évszázaddal ezelőtt tett megfigyelését, ami szerint a vezetőképzés a XX. század végén sajátos módon elhanyagolt és elégtelen lett, egy olyan korban, melyben a foglalkoztatottak 70-75%-a teljes munkaidejében információs menedzser lett. Az eredménytelen és olykor pazarló oktatási módszerek ezért már nem lesznek elfogadhatók. Ahogyan a mai vállalatoknak eléggé fürgének kell lenniük az új termékek piacra juttatásában, úgy holnap az információ áramlását és a szaktudást kell kifejleszteniük az alkalmazottaknál, így az általuk ad hoc, véletlenszerű, tervezetlen, erre irányuló tevékenységek a jövőben éppen az alkalmazottak képzésének növekvő fontosságáról nem vesznek tudomást (Williams 1992). Megállapítása óta minden bizonnyal számtalan változás történt, a felgyorsult világnak köszönhetően még inkább információs menedzserré vált a vállalkozó, az azonban nem változott, hogy tervszerűtlenül, cél és indok nélkül nem lehetséges a fejlesztési folyamatba belefogni. Azt gondolom, a mentorálási folyamatban való részvétel tervezhető, a mindennapi munkához és elakadásokhoz kapcsolódó, kereteket adó, így a *Williams* által megfogalmazott elvekkel és elvárásokkal szinkronba állítható módszer. Ezt támasztja alá az az újszerű szemlélet, amely a munkaerő képzését és fejlesztését helyezi középpontba. Ezen megközelítést minőségorientált szemléletű emberierőforrás-menedzsment nevezzük. Ennek egyik feladata az előnyök kihasználásában és a hátrányok lehetőség szerinti kiküszöbölésében való részvétel, a folyamatos monitorozás, a konfliktus források felismerése, a krízishelyzetek megakadályozása, a változások előkészítése – azaz csupa olyan feladata, amellyel egy vállalkozó mindennapi tevékenysége és munkája során találkozik. Mindehhez a legfontosabb „a konfliktusokkal kapcsolatos felkészültség; a szakmai tudás és olyan módszerek ismerete és alkalmazása, mint a mentoring, a coaching és a mediáció" (Fekete 2006:83).

Kunos, áttekintve az elmúlt több mint fél évszázadra jellemző vezetőfejlesztési módszereket, a következő megállapításra jut, amely összhangban áll, mind a *Williams*, mind a *Fekete* által megfogalmazottakkal. A XX. század második felében erős differenciálódás zajlott le a tanácsadás módszereinek fejlődésében, különösen a szervezet- és szociálpszichológiai alkalmazások területén. A fejlődés elsődleges motorja a gazdasági fejlődés, azaz a vállalatokat a fokozott erőfeszítésre késztető piaci verseny és a piaci átrendeződés volt. A tanácsadás fejlődésében ez azzal járt, hogy míg az ötvenes, hatvanas években a termelés és a munkaszervezés állt az előtérben, addig a hatvanas évek után – felhasználva a társadalomtudományok új kutatási eredményeit is – a hangsúly fokozatosan a szervezetfejlesztés, a stratégiai tanácsadás, a pénzügyi rendszerek és az emberi erőforrások intenzív fejlesztése irányába tolódott. A fejlődés nemcsak hangsúlyeltolódást eredményezett; de már nem volt elégséges általános hatású módszereket felmutatni – mint például tréningek, oktatások, vagy továbbképzések – hanem egyedi, meghatározott, az adott munkahelyi jellemzők szerinti eredményességet kellett létrehozni. Ennek megvalósítása viszont csak „olyan vezetői és munkatársi viselkedés mellett lett elérhető, melynek jellemzője a magas elkötelezettség, a hasonló tudatossági szintű munkavégzés" (Kunos 2011:52). A mentorálási tevékenységre – mint a definíciók során látni fogjuk – az lesz jellemző, hogy a kapcsolat kétirányú, tehát a mentor hiába fog mindent megtenni, a mentorált csak annyit fog tudni profitálni – szakmai nyelven kivenni – a folyamatból, amennyi erőforrást, időt, energiát arra rááldozott. Ebből kifolyólag a mentorálás segíthet a célok iránt elköteleződés kialakításában és a tudatos munkavégzésre történő ösztönzésben is. A teljesítményértékelések során, de a legtöbb visszajelzés esetén is, gyakori a negatívumok kiemelése. Az alkalmazottak hivatalos értékelése során mindannyiszor a fejlődés lehetőségeit taglalják, még abban az esetben is, ha az általános értékelés dicsérő jellegű (Morgan–Robert et al. 2005). Hosszútávú, személyes fejlődés pedig olyan folyamatokban lehetséges, amelyek nem egy probléma vagy elakadás, azonnali megoldására hivatkozva indulnak, hanem távlati célt tűznek ki maguk elé, mint ez megtörténik a mentorálás folyamata során.

Ugyanakkor figyelembe kell azt is vennünk, hogy nemcsak a már meglévő munkatársak elkötelezettségével, képzésével és fejlesztésével kell foglalkozni, hanem sok esetben szükség van – még az induló kisvállalkozásoknál is – tehetségek azonosítására és munkára fogására is, akik az üzleti eredményesség szempontjából kulcstényezők lesznek a későbbi működés során. Mint azt *Cohn* és szerzőtársai is megállapítják, a tehetségek megtalálása nem az egyetlen és legfontosabb kérdés, sokkal nagyobb probléma, hogy mit kezdjünk velük. Ilyen helyzetben lehet megoldás egy mentor alkalmazása, aki segíteni tud a motiváció megértésében, a célok kialakításában és a megfelelő gondolkodásmód kialakításában (Cohn et al. 2008). Számos kutatás demonstrálja a mentorálás nyújtotta előnyöket az abban résztvevő protezsált számára. Vállalkozási környezetben több recenzió és meta-analízis számol be a mentorálás pozitív hozadékáról mind objektív, – előléptetés és fizetés – mind szubjektív, karrierrel kapcsolatos – pl. elégedettség – előmenetelről (Wanberg et al. 2003, Allen et al. 2004, Ng et al. 2005, Underhill 2006, Kammeyer et al. 2008, Allen et al. 2008, Menges 2015).

A vállalkozók fejlesztése kapcsán gyakorta kerül említésre a vezetőfejlesztés, mint tevékenység (pl. Bolden–Terry 2000, Bolden 2007, Leith 2009). Számos forrás mutat rá arra, hogy a vállalkozók fejlesztése nem más, mint vezetőfejlesztés. *Baumol* (1968) munkásságában azt a megállapítást tette, hogy egy növekedésközpontú világban megpróbálhatjuk megtanulni azt, hogyan kell és lehet stimulálni a vállalkozási hajlandóságot és aktivitást, de a megoldásokat keresni kell. A rendszerváltást követően Magyarországon is megjelentek azok a források, amelyek a fejlesztés fontosságát hangsúlyozták. *Pécsi* szerint habár a képzés sokáig az intellektuális fejlődésre fordított figyelmet: az iskola az ismeretek, a szakoktatás pedig a műszaki hozzáértés felhalmozására törekedett, ezen a téren változásra volt szükség. Mint megállapította, az ezredforduló környékére a "szívnek is ki kell tárulkoznia". A racionális, műszaki ismeretek önmagukban már nem képesek megfelelni a követelményeknek; a személyiség fejlesztéséhez a fizikai- és a testi fejlesztés is hozzá fog tartozni. A szakoktatásban erről sokáig megfeledkeztek, de új, egyéni szükségletek tűnnek fel: a vezetők igényt tartanak személyiségük kibontakoztatására, kiegyensúlyozottságra, a szakmai és a családi élet közötti összhang kialakítására. Egyszerre hedonisták és individualisták (Pécsi 1992). Ugyanezen lapszám esettanulmányként mutatja be az ÖMV példáján keresztül, hogy a cégnél már a kilencvenes évek elején megfigyelhető volt, hogy foglalkoznak a vezetőképzéssel; *Hatak*, az ÖMV személyügyi igazgatója alakította ki az első olyan rendszert, amelynek keretében azzal foglalkoztak, hogy meghatározott rend és kérdések feltétele mellett munkatársi elbeszélgetésekre került sor. Ennek során vizsgálták az elmúlt munkateljesítményt, a munkatárs erős és gyenge oldalát, érintették a jövő feladattervezését, beleértve a pálya alakulását, további áttekintették a támogatási és fejlesztési tervet a következő évre (Humánpolitikai Szemle 1992:53).

Fenti említések azonban korántsem tekinthetőek úttörőnek a témában. Amennyiben ugyanis tágabb kontextusban vizsgáljuk a kérdést – azaz a vezetőfejlesztés létjogosultságát tekintjük kiindulópontnak – akkor az a megállapítás tehető, hogy *Taylor*, a dehumanizáció elindítója, aki szerint a múltban – 1911 előtt – az ember volt az első, a jövőben azonban a rendszernek kell azzá válnia, illetve *Whyte* megfogalmazásában a vezető nem más, mint árucikk, azaz a szervezeti ember. Ezen felfogásokat a hetvenes évektől a rehumanizálás váltotta fel, ugyanis a verseny világméretűvé válása, az üzleti folyamatok felgyorsulása a korábbi megoldásokat szétzúzták, így meg kellett, hogy kezdődjön a szervezeti struktúrák és munkafolyamatok roppant mértékű és évtizedekig tartó újragondolása, amelynek során a karcsúbb, mozgékonyabb vállalatok menedzserei kezdték felismerni a kifinomultabb kompetencia és különféle hátterű emberek tiszteletben tartását. Néhány nagyvállalat új utakat is felfedezett arra vonatkozóan, hogy a legjobb embereivel kölcsönösen elfogadható kapcsolatokat építsen ki és munkavállalói fejlődését a szervezeti célokkal összhangban mozdítsa elő. Sok cégnél azonban ez még nem történt meg. A megoldásokat továbbra is

keresgélő vállalatoknak valamilyen hiánypótló menedzsment tudományra van szükségük: felső vezetőkkel, mint egyénekkel való foglalkozás szisztematikus módszerére (Stratford–Freas 2005). Erre adhat megoldást valamely modern felfogás, mint a coaching, a mediáció vagy a mentorálás.

Az ezredfordulót követően még mindig helytállónak találom azt a megállapítást, hogy a vezetőfejlesztés terén nem alakult ki homogén álláspont. Az igények ugyanis széles skálán mozognak: egyes esetekben ad-hoc módon, a felmerülő szükségletek kielégítése alapján fejlesztik a vezetőket, annak céljából, hogy az adott pillatanban fellépő tudáshiányt orvoslják, míg másik végletként, a bevált utat, a meglévő erőforrásokat használva, nem szükségletorientáltan, hanem keresletre szabottan történik a fejlesztés. Holott akkor lenne sikeres és hatékony a fejlesztés, ha mindenki szükségletének, igényének és elvárásainak megfelelő bánásmódban részesülne. Erre pedig – ha csupán a definícióját nézzük – a mentorálás megfelelő tevékenység, mint a vezetőfejlesztés és a karriermenedzsment eszköze (McCauley–Van Velsor 2004, Chuck–Yanbo 2014). A fejlesztéssel foglalkozó pszichológusok többsége egyetért ugyanakkor abban, hogy a vezetőket nem annyira a vezetési filozófiájuk, a személyiségük, vagy vezetési stílusuk különbözteti meg egymástól, hanem inkább belső "cselekvési logikájuk" – ahogyan értelmezik környezetüket, és ahogyan reagálnak, amikor hatalmuk és biztonságuk veszélybe kerül. Mindazonáltal viszonylag kevés vezető próbálja megérteni a saját cselekvési logikáját, és még kevesebb fedezte fel megváltoztatásának lehetőségét. Ebben a folyamatban van jelentősége a mentorálásnak (Rooke–Torbert 2005).

A vállalkozások nemcsak a kutatók és elméleti szakemberek, de a politikai döntéshozók figyelmét is felkeltették az elmúlt évtizedekben. Ennek oka az a megnövekedett igény, amelyet a vállalkozói lét, mint életforma létrehozására és elterjesztésére irányoztak, mivel ez képes gyorsítani a gazdasági növekedést és új vállalkozási ötleteket generálni, amelyek profitábilis vállalkozásokká alakulhatnak. Mint megállapításra került, a vállalkozói készségek fejlesztésére nemcsak a már "meglévő vállalkozások körében van szükség, mint azt a *Kis- és középvállalkozások stratégiája a 2014-2020* közötti időszakra vonatkozó programja említi. Fontos lenne a vállalkozói gondolkodásmód ösztönzése a fiatalok körében is, az alap, közép- és felsőoktatásban egyaránt, korcsoportonként célzott oktatási, gyakornoki és mentorprogramok kialakításával. Ezáltal növekedne a vállalkozói lét népszerűsége is. A vállalkozók társadalmi elismertségének növekedésében nagy szerepe van a médiának. Fontos lenne tehát, hogy a sikeres vállalkozók tevékenysége megfelelő" médiafigyelmet is kapjon. Ugyanakkor, mint azt *Turker és Selcuk* hangsúlyozza, a vállalkozói hajlandóság nemcsak technológiai innovációkhoz vezet, hanem munkalehetőséget is biztosít és növeli a versenyképességet is (Turker–Seluck 2009). A vállalkozáshoz és azok vezetéséhez szükséges tudás jobb felhasználása pedig elősegíthető coaching, mentoring folyamatokkal, reportinggal illetve feedback adással és kapással, mint az *Gaál* és szerzőtársai említik (Gaál et al. 2012). *Robinson és Haynes* hasonlóan vélekednek, szerintük az akadémiai szintű tudást és a való világot össze kellene kötni, azaz a pedagógia elméleteket ötvözni kellene az üzleti metódusokkal és modellekkel. Meglátásuk szerint ennek kitűnő eszköze lehet a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység (Robinson–Haynes 1991).

Kérdésként merülhet fel, hogy miért is van szükség a vállalkozásfejlesztési mentorálásra, mi áll létjogosultságának hátterében. Vállalkozások esetén azonban a fejlesztésre nemcsak a már jelenleg is piacon lévő, kiforrott termékkel rendelkező, többé-kevésbé prosperáló vállalkozások esetén van szükség, hanem abban az esetben is, ha azok éppen utódlás előtt állnak. Továbbá felmerülhet a fejlesztés igénye olyankor is, amikor az ötlet már adott, de még nem került sor a piaci bevezetésre, esetleg jelenlegi formájában a termék még nem piacképes, sőt, mint azt az előzőekben láthattuk, szükséges lehet akár a gondolkodásmód formálása végett is ilyen tevékenységet végezni.

Valamennyi említett esetben – más célú, de – vállalkozásfejlesztési tevékenységről beszélhetünk. Ezt támasztja alá – mint azt *Filep* is megállapítja – hogy az utód fejlesztésében kiemelkedő szerepet kaphat egy mentor. Ideális esetben „a mentor a vállalkozásnál régóta dolgozó, idősebb, magas státuszban lévő alkalmazott, aki hajlandó tapasztalatai megosztására és szívén viseli a következő generáció fejlődését" (Filep 2012:91). Egyes kutatók szerint magasabb hatékonyság és jobb eredmények érhetők el, ha valamiféle menedzserképzésben részesültek a vezető szerepet átvenni készülő családtagok, a pozíció elfoglalása előtt (Reid et al. 2002). Az azonban nem mindegy, hogyan és ki által történik meg a képzés, a tapasztalatok átadása. Mind a belülről, mind a kívülről érkező tanácsadónak és mentornak vannak előnyei és hátrányai.

A belső mentorok körében fennáll annak a veszélye, hogy „limitálják a potenciális utódnak adott negatív visszajelzéseket, attól tartva, hogy néhány év múlva, beosztottjukként dolgozva a „konstruktív kritikának" szánt megjegyzések megbosszulják magukat" (Filep 2012:91). Ugyanakkor – és meglátásom szerint ez a folyamat szempontjából jelentős súllyal bír – ismerik a belső folyamatokat, erőviszonyokat, olyan tacit tudással rendelkeznek, amellyel egy kívülről érkező mentor nem, ami ellensúlyozni képes az esetlegesen megfigyelhető hátrányokat. Arra, hogy hogyan történhet meg a sikeres átvétel-átadás, hogyan választhatók ki a lehetséges utódok, *Filep* a következő magyarázatot adja. „Csupán megfelelő utód létezik, aki számára a képességeit, tudását felmérve olyan terv dolgozható ki, ami **egyrészt (1)** tartalmazza személyes fejlesztését, **másrészt (2)** meghatározza azokat a vállalkozáson belül végrehajtandó változtatásokat, amelyek megteremtik sikeres munkájának kereteit. A lehetőségek tárháza végtelen, az utód oktatással, tanácsadással való fejlesztésén kívül, a szervezeti átalakításokkal, az utód esetleges gyengeségeit, hiányosságait kiküszöbölendő családon kívüli munkavállalók, vezetők, tanácsadók alkalmazásával megteremthetők a sikeres átadás és az azt követő eredményes működés feltételei" (Filep 2012:92). Ilyen tanácsadó lehet például egy mentor, akinek a későbbiekben bemutatásra kerülő tulajdonságai, feladatai, felkészültsége és tapasztalata hozzájárulhat az kívánt célok eléréséhez. Ehhez pedig, mint azt több szerző is megállapítja, a mentorálás – hasonlóan a rokon szakmának számító, de mégis jelentős eltéréseket magában foglaló – coachinghoz, mégis elsőszámú lehetőségként említi a mentorálást, mint a vállalkozásfejlesztés leghatékonyabb segítő tevékenységét (Terjesen–Sullivan 2011, Lefebre–Redien–Collot 2013).

Megválaszolandó kérdés lehet annak tárgyalása is, hogy mi állhat a mentorálás, mint fejlesztési tevékenység elismerése és széleskörű alkalmazásának, elterjedésének – illetve azok hiányának – hátterében. Az egyik alapvető problémát magának a fogalomnak nem ismertsége jelenti. És habár a mentoring szerepéről a szakirodalomban rendelkezésre álló információ kevés található, az kijelenthető, ennek ellenére a fejlesztő és segítő foglalkozások közül ezen tevékenység fontosságát és hasznosságát sok forrás kiemeli (Lutz et al. 2015). A mentorálás, népszerűségét tekintve gyorsan növekszik, mint a fiatal vállalkozók által igénybe vehetető, testreszabott támogató és segítő tevékenység (St.Jean–Audet–Coutere 2009b).

Csapó (2009) értekezésében, amely a gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzőit és fejlesztési lehetőségeit vizsgálta Magyarországon, azt a megállapítást tette, „hogy a nyugati piacgazdaságokban, de főként az angolszász országokban működnek olyan tanácsadói programok, amelyekben már sikeres, befutott „gazellák" alapítói, vezető vállalkozói adnak tanácsokat induló vagy a növekedés elején álló cégek számára" (Csapó 2009:144). Ennek előnye, mint arra *Kállay és Imreh* is utal, hogy az ilyen "befutott" vállalkozások vezetői, tulajdonosai rendelkeznek tapasztalattal, tudják milyen makro-környezetben és milyen kihívásokkal kerülhet szembe egy induló kisvállalkozás (Kállay–Imreh 2004), így hatékonyan lehetnek segítségére, támogathatják tanácsaikkal a piacon most megjelenni kívánó, induló vállalkozásokat, azaz a viszonylagos ismeretlenségen való

túllendülést segítik. A vállalkozások induló szakaszában „a legtöbb külső segítség a mentortól kapható” (Vecsenyi–Pethő, 2017:73), amennyiben azt jól sikerül kiválasztani.

Világviszonylatban számos olyan programot találunk, amelyek induló vállalkozásoknak nyújtanak segítséget. A Finn Kereskedelmi és Ipari Minisztérium 2007-es tanulmánya kilenc ország, gyorsan növekvő kis- és középvállalkozásainak támogatására létrejött kezdeményezéseket vizsgálja. Habár a tanulmánykötet megjelenése óta eltelt 10 évben számos új intézmény és szervezet jött létre az ilyen típusú vállalkozások segítésére, az a megállapítható, hogy sok esetben a mentorálást tartják az egyik legalkalmasabbnak a fejlesztésre, de az ilyen irányú tevékenységek ismertsége meglehetősen alacsony szintet mutat (Autio et al. 2007). Magyarországra vonatkozóan *Csapó*, 28 elemű mintát felvonultató felmérése szerint, a magyar vállalkozások közel 90%-a hallott már 2009-ben a mentorálási és coaching szolgáltatásról, de annak értelmezése nem volt egyértelmű. Véleménye szerint ugyanis a mentori szolgáltatást inkább úgy gondolták alkalmazhatónak, hogy „egy üzleti angyalt vonnak be a vállalkozásba, és az ő tapasztalataival segítheti a céget a növekedésben” (Csapó 2009:144).

Az elmúlt években sem változott sokat a fent említett tevékenységek ismertsége. A közelmúltban egy hazánkban elismert újságíró, innovációs- és startup vállalkozói tanácsadóval folytatott, informális beszélgetése során merült fel, hogy a magyar vállalkozók jelentős része – 90%, így szinte valamennyi szervezet – ismeri és hallott a mentorálásról, mint tevékenységről, de mivel definiálni azt nem tudja, így könnyen kerülhet csapdába. A csapda **egyrészt (1)** állhat abból, hogy nem tudja pontosan, milyen elvárásai lehetnek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatban, ezáltal nem tudja a hozzá kapcsolódó célokat sem megfelelően definiálni, nem képes megítélni, hogy valóban azon az úton és olyan ütemben haladnak-e a megfelelő irányba, mint arra szükség lenne. Az ilyen típusú, külső mentorálási folyamatoknál az **érme másik oldalát (2)** pedig az jelenti, hogy a fogalom viszonylagos ismeretlenség következtében, bárki nevezheti magát tényleges végzettség, felkészültség nélkül mentornak, így az ezen a jogcímen nyújtott szolgáltatás teljes mértékben szabályozatlan. Véleményem szerint szigorú keretek közé szorítani a mentorálási folyamatot – megismerve a következőkben annak lényegét és jelentőségét– nem lehetséges, de hiszem és gondolom, hogy bizonyos, átadható mérföldkövek, ajánlások rögzíthetők a folyamattal kapcsolatban. Ezek feltérképezése és egyfajta check-listben történő rögzítése pedig minden bizonnyal hozzájárulhat ahhoz, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat a lehető leghatékonyabban és eredményesebben valósuljon meg. Éppen ezért az értekezés későbbi fejezetében kísérletet teszek arra, hogy összeállítsak egy releváns, hazánkban alkalmazható, erre irányuló ellenőrző- és ajánlati listát.

II.3. Mentorálás, mint tevékenység

Mint láthattuk, mind a nemzetközi, mind a magyar szakirodalom a mentorálást a fejlesztés egyik eszközének tekinti, létjogosultságát alátámasztja, de ugyanakkor kiemelni, hogy a vállalkozások fejlesztésére irányuló tevékenysége kevésbé elterjedt és ismert. Feltételezve azt, hogy a vállalkozások ismerik a mentorálási tevékenység fogalmát, megválaszolandó kérdést vet fel tartalmával való tájékozottságuk is: tudják-e hogy mit jelent maga a folyamat, milyen elvárásoknak kell megfelelnie és hogyan érdemes azt a legnagyobb eredmény elérésének érdekében vezetni. Hogy megértsük és lássuk a folyamat lényegét és jelentőségét, a következőkben bemutatom magának a mentorálásnak a definícióját, a folyamatát és az azt leíró modelleket, továbbá az abban résztvevő személyeket, valamint velük szemben támasztott követelményeket és elvárásokat.

II.3.1. A mentorálás fogalma

A mentorálási folyamat leírására – hasonlóan más segítő foglalkozásokhoz– egységes definíció nem létezik. Annak meghatározására, hogy mit jelent és foglal magába a folyamat, több modell

ismert. Ezen modellek mindegyike nagyvonalakban ugyanazt a folyamatot írja le, de a hangsúlyok különböznek. A mentorálás definícióira vonatkozóan megállapítható az is, hogy azok a legformálisabbtól egészen addig a kijelentésig, hogy a "mentorálás nem más, mint egy attitűd" terjednek (Boyd et al. 1999).

Hasonlattal élve a mentorálás hasonló a pásztorkodáshoz, mint azt *Nelson Mandela* is állítja *"Long Walk to Freedom"* című önéletrajzi regényében. A mentor, akárcsak a pásztor, a nyáj mögött marad, engedi a legfürgébbeket és "bevállalósabbakat" előre, míg a többiek követik őket, miközben nincsenek annak tudatában, hogy valaki más után haladnak. Ez olyan szerepet ír le, ahol a pásztor – azaz a mentor – megérti, hogyan lehet kialakítani a megfelelő kontextust és kultúrát, amiben más emberek akarnak és tudnak változni, fejlődni (Hill 2008). Ezen gondolatmenet mentén haladva – miszerint a mentor, aki nagyobb tapasztalattal bír, megosztja tudását a kevésbé tapasztalt protezsálttal – számos megfogalmazást találhatunk a mentorálás folyamatára nézve.

O'Connor és *Lages* a mentorálás modelljét a tanonc-, vagy gyakornoki időhöz hasonlítja, amely véleményük szerint sokkal jobban hasonlít a céhmesterek által gyakoroltakra, mint a coachingra. Ebben a manapság is megfigyelhető folyamatban véleményük szerint egy tapasztalt (üzlet)ember vesz részt, aki vezeti és támogatja a rendszerint fiatalabb, kevésbe tapasztalt kollégát (O'Connor–Lages 2007). *Meggison és Clutterbuck*hasonlóan vélekedik, miszerint a mentorálás olyan – gyakran szervezeten belüli – kapcsolat, ahol egy sokkal tapasztaltabb – gyakran szenior menedzser, többnyire ugyanazon szakterületről – támogatást és egyfajta szerepmodellt biztosít kevésbé tapasztalt kollégájának (Megginson–Clutterbuck 1995). A modern felfogás szerint a mentor az a személy, aki bizonyos tulajdonságokkal rendelkezik, vagy aki olyan pozícióban van, hogy szívesen felügyel egy fiatalt, aki ezáltal előnyöket szerez a mentor támogatásából (St.Jean–Audet 2009). A fenti definíciókban közös, hogy valamennyi előnyt biztosít a protezsált számára, ugyanakkor ezen esetekben mind a mentor, mind pedig a mentorált ugyanazon szervezethez tartoznak. Az ilyen jellegű folyamatokat fogjuk a későbbiekben belső mentorálási folyamatnak nevezni.

Megtartva a belső fókuszt, de a fejlesztés irányába tovább lépve, *Gregson* korai művében a mentorálásra, mint egyfajta kísérletre tekint, ami a tapasztalat és a szaktudás átadására irányul egy szervezeten belül a tapasztaltabb tag részéről, a tapasztalatlanabb irányába (Gregson 1994). Ezen fejlesztés több területre kiterjedhet, többek között a szakmai és személyes előmenetelre is. *Mullen* definíciója szerinta mentorálás one-to-one típusú kapcsolat egy kevésbé tapasztalt – úgynevezett protezsált – és egy sokkal több tapasztalattal rendelkező – mentor – között, és amelynek a célja a kevesebb tapasztalattal rendelkező szereplő személyes- és szakmai előre haladásának elősegítése (Mullen 1994). A több tapasztalattal rendelkező, munkahelyi vezetőt, szülőként is említik. *Balogh* például a szervezet vezetőjét mentornak tekinti, aki bizonyos esetekben – tudásából, tapasztalatából kifolyólag – „szülőként", gondoskodó személyként viselkedik (Balogh 2011). Ennek a folyamatnak során a mentor egyfajta szerepmodellt tölt be, mivel a fejlesztő mentorálási tevékenység úgy kerül értelmezésre, mint egy offline segítő kapcsolat, amelyet egy személy nyújt egy másiknak, mégpedig jelentős tudás-, munka- és gondolkodásbeli minták átadásával (Clutterbuck 2005). Így a mentorálás nem más, mint a fejlesztési folyamatnak azon része és típusa, amelyre az általánosítás törvénye szerint leírható, hogy létrehozza és segít túlhaladni a szakmai múlton (Johnson–Ridley 2004).

A definíciók sorában találhatók olyanok, amelyek egésze vagy egyes része megkérdőjelezhető, vitatható. *Rhodes* szerint a humán szolgáltatások terén alkalmazott mentorálás elnevezés azt a folyamatot jelenti, mely „egy idősebb, tapasztalt felnőtt és egy nem rokon, de fiatalabb személy kapcsolatát jelenti, amely kapcsolatban az idősebb személy folyamatos tanácsadást, útmutatást, bátorítást ad a fiatalabb számára, annak alkalmassága, kompetenciája és személyiségfejlődésének növekedése érdekében" (Rhodes 2002 in Dávid et

al. 2014:41). Ezen definíciónak a tapasztalat- és tudásátadásra vonatkozó részével egyetértek, de az életkorhoz való kötést nem tartom szerencsésnek. Meglátásom szerint ugyanis az életkor és a tapasztalat között nem feltétlenül figyelhető meg korreláció. Ugyanakkor azt sem zárnám ki, hogy rokoni kapcsolatban állók nem tölthetik be a mentor-mentorált szerepét. Úgy gondolom, hogy családi vállalkozások esetén a keretek és szerepek megfelelő definiálása mellet az utódlás, az átadás-, átvétel folyamata során igenis lehetséges a sikeres mentor-mentee kapcsolatot működtetni.

Ugyanakkor gyakori, hogy az egyes segítő foglalkozások közötti határok összemosásra kerülnek, amire a vonatkozó definíciók forgatagában is számtalan példát találhatunk. Az a kijelentés, hogy egy szervezet saját állományából érkező coach egyben mentornak, míg az a tevékenység amelyet végez, magának a mentoring folyamatnak tekinthető, valamint, hogy a mentorok cégspecifikus tudással és tapasztalattal rendelkező szakemberek, akik egy olyan támogató és fejlesztő tevékenységben vesznek részt, amely az új belépők gyorsabb beillesztését teszi lehetővé, azaz a mentoring belső vállalati tanácsadó (belső coaching) tevékenység, amit a mentor (belső coach) valósít meg (Poór 2007), nem teljes mértékben helytálló. **Egyrészt (1),** mint az bemutatásra kerül a későbbiekben, a coaching, mint fejlesztő tevékenység fókusza és célja, eltérő mentorálási folyamattól. **Másrészt (2)** a mentorral szemben nem is elvárható, – és nem is elvárt – hogy cégspecifikus ismeretekkel rendelkezzen. Abban az esetben, ha nem a mentorálás egészét, hanem annak egyik típusát, az úgynevezett belső mentorálást emeljük ki, akkor a fenti definícióban foglaltak jelentős része helytálló – még akkor is, ha a mentor és coach szavak összemosása továbbra is kérdéseket vet fel – de a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységre nézve akkor nem elégséges.

Rhodes gondolatmenetén tovább haladva, a közösen eltöltött „tanulási idő során a mentor és a mentorált gyakran kialakít egy, a kölcsönös elköteleződésen, tiszteleten, hűségen és közös személyiségjegyeken alapuló kapcsolatot egymással, mely elősegíti a fiatal személy átlépését a felnőtt korba" (Rhodes 2002 in Dávid et al. 2014:3). Az okfejtés kölcsönösségre vonatkozó megállapítását helytállónak találom, de hasonlóan a korábbi észrevételhez – habár a szerzők többnyire a mentorálásra, mint az oktatásban alkalmazott fejlesztési módszerre referálnak – az nem köthető a felnőtté válás folyamatához. Ha a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységből indulunk ki, arra nemcsak a fiatalabb (Z, esetleg Y), hanem az idősebb (X) generációnak is szüksége lehet. Amennyiben a "fiatalságot" és "korosságot" egy adott területen eltöltött idővel állítjuk párhuzamba, a felnövést pedig egy adott feladat, szerep betöltéséhez szükséges képességek elsajátításával azonosítjuk, akkor a definíciót helytállónak találom.

Összefoglalásaként: azoknak a definícióknak, amelyek a tapasztalatbeli különbségeket és az azok megosztását hangsúlyozzák, de kitérnek a vállalkozói létre is, a mentorálásra, mint egyfajta kapcsolatra tekintenek, amely lényegében egy tapasztalt üzletember és egy fiatal vállalkozó szövetségéből áll (St.Jean–Mitrano–Méda 2013). Ezen folyamatnak pedig a középpontjában, valamennyi esetben – a későbbiekben még definíciók szempontjából külön vizsgált – fejlődés található (Goodyear 2006, Gayle–Sullivan 2005).

A korábbi definíciók a mentorálásra, mint szervezeten belüli tevékenységre tekintettek. Mint azt *Nagypál* is megfogalmazza, a mentorálás – mint vállalaton belüli folyamat – elterjedt, fontos azonban megemlíteni, hogy vállalaton kívüli, független szakértők is választhatók mentoroknak (Nagypál 2010). Ezt a gondolatmenetet támasztja alá az a szemlélet, amely a mentorálást egy kölcsönösen előnyös partnerségi kapcsolatként azonosítja, ami segít a mentorált szakismeretének, tudásának, viselkedésének és éleselméjűségének fejlesztésében a célok elérésének folyamatában úgy, hogy abból a mentornak nincs közvetlen haszna (*Center for Coaching and Mentoring*). Ezen megközelítés véleményem szerint két irányba indítja el a gondolatmenetet. **Egyrészt (1)** a mentorálásra, mint kapcsolatra tekint, **másrészt (2)** pedig a

folyamatból realizálható privilégiumokra koncentrál. Ugyanakkor megjegyzendő és vitatható az is, hogy a mentor valóban nem realizál-e (közvetlen) hasznot a folyamatból.

Mint láttuk az egyik megközelítés szerint, a folyamat középpontjában a segítő kapcsolat áll, amelynek célja a tanulás, változás és átalakulás. A mentorálás – akárcsak a coaching – nemcsak interakció, esemény, lehetőség – hanem találkozás is. Két olyan ember találkozása, akik megosztják tudásukat, értékeiket, attitűdjüket, képességeiket és tapasztalatukat egymással. Elköteleződnek egymás iránt, viszonyulnak egymáshoz és amennyiben a segítő tevékenység hatékony, kapcsolódnak egymáshoz. Mindehhez szükség van a dialógusra, amelyre mindkét fél nyitott, az akaratra a perspektívák megnyitásában a – kölcsönös és aktív – hallgatásra, a megértésre, a nyitottságra az új ötletek iránt, valamint a kölcsönös felelősségvállalásra a beszélgetések és a kimenetek kapcsán. Éppen ezért beszélhetünk dialógusról és partnerkapcsolatról, és nem csupán két ember közötti, kötöttségek és szabályok nélküli tevékenységről (Conor 2007). Ez a kapcsolat magában foglalja és megköveteli a magas fokú bizalmat és kölcsönös tiszteletet, amely a folyamat során alakul ki a résztvevő felek között, miközben a mentor segít a mentoráltnak azzá válni, amivé szeretne – azaz fejlődni, elérni céljait és kiaknázni potenciálját, miközben a mentor önmaga is fejlődik és tanul (Alfred–Garvey 2010).

A mentorálási folyamattal szemben nemcsak a bizalmi légkör kialakítása az elvárás. *Jewel* szerint a mentorálási folyamat megköveteli a bizalmi kapcsolaton felül egy strukturált keret kialakítását, amely az arra igénnyel rendelkezőt köti össze olyan segítő személyekkel, akik iránymutatást, támogatást és ösztönzést vállalnak, ezzel hozzájárulva a mentorált személyiségének és kompetenciáinak fejlesztéséhez, közvetetten pedig céljai eléréséhez (Jewel 2013). *St.Jean és Audet* a kapcsolatra, mint támogató légkörre tekint (St.Jean–Audet 2009). Ezen légkörnek a kialakításához, megteremtéséhez számos tényező megléte szükséges, melyeket a későbbiekben még külön vizsgálok.

A mentorálási tevékenység különböző meghatározásai közül izolálhatók azok a definíciók, amelyek a folyamat eredményességére és az általa kiváltott hatásra koncentrálnak. *Deakins* szerint a mentorral való együtt dolgozás a következőkben segít: növeli a képességet, ami hozzájárul a kitűzött célok eléréséhez, segít tanulni, ugyanakkor hozzájárul az átalakulásokhoz, melynek eredményeként a jövedelem, a munka és a profit is nő (Deakins–Freel 1998). *Dymock* szerint a mentorálási folyamat hozzájárul a vállalkozások működésének megértéshez, egy specifikus munkához kapcsolódó tudás elsajátításához, de kapcsolatépítési lehetőséget is teremt, ugyanakkor azt a képességet is segít kialakítani, amellyel különböző elakadásokat tud megoldani a mentorált (Dymock 1999). Ahhoz, hogy realizálódhasson a folyamat elején kitűzött cél, feltétlen szükséges a hatékony kommunikáció kialakítása. Ezen felfogás szerint a mentorálási folyamat nem más, mint vita és dialógus, magyarázat, kérdezés és együtt dolgozás. Ez hozzá tud járulni számos probléma és nehézség leküzdéséhez. A mentorálás ezáltal nevezhető egy adaptálható és sokoldalú segítségnyújtó formának, amely "félelmetes" hasznot tud adni a fiatal vállalkozónak (St.Jean–Audet 2009). A mentorálásnak számos előnye van, miszerint összefügg a karrier előmenetellel (Lunding et al. 1978, Roche 1979, Scandura 1992, Stumpf–London 1981, Whitley et al. 1991), a magasabb fizetéssel (Roche 1979, Whitley et al. 1991), a hatalommal (Fragenson 1988), valamint a karrierrel kapcsolatos nagyobb elégedettséggel is (Boyd et al. 1999). Ezen hasznok közé sorolható továbbá, hogy a mentorálás segít az embereknek megérteni és feldolgozni a változásokat, valamint hozzájárul a kitűzött célok, a stratégia és a küldetés eléréséhez, segíti az embereket tanulni, és támogatja önmaguk fejlődését (Alfred-Garvey 2010). A fejlődésre, a változásra pedig a gyors piaci változások, a fogyasztói elvárások átalakulása, valamint az élesedő verseny miatt van szükség.

DeLong és szerzőtársai a mentorálást, mint a verseny okát (casuality of competition) fogalmazzák meg. Meglátásuk szerint különösen a szolgáltatások piacán a verseny

meglehetősen vad, ugyanakkor a folytonosan erodáló kereskedelmi korlátok miatt, amikor nemcsak méretben, hanem elterjedésben (scope) is versenyeznek a vállalatok, elvárható az, hogy a lehető legmagasabb szintű igénykielégítés miatt közös gondolkodás alakuljon ki. Ehhez pedig megfelelő keretet biztosít a mentorálás (DeLong et al. 2008:116). Valamennyi felsorolt tényező egy pontban kumulálódik, ez pedig nem más, mint a forgalom növekedése. Ezt erősíti meg *Bisk* (2002), *Cull* (2006), *Kent* és szerzőtársai (2003) is, hangsúlyt helyezve az üzleti menedzsment fontosságára, *Nandram* (2003), valamint *Water* (2002) a pszichológiai aspektusra, továbbra *Gravells* (2006), *Miettinen* (2003) és *Wikholm* (2005) mindkét tényezőre nézve. A pszichológiai vonulat fontossága kerül előtérbe *Gibb és Megginson* munkásságában is. Megállapításuk szerint megfigyelhető különbség a brit és az amerikai gyakorlat között. Míg előbbi esetben a hangsúly a mentee karrierfejlődésén és növekvő teljesítményén van, addig utóbbi esetben a fókusz sokkal inkább az erős pszichológiai vonulatra, valamint a tanácsadás gyakorlatára tevődik át (Gibb–Megginson 1993). *Eby* szintén hasonlóan gondolkodik, aki a mentorálást, mint fejlődésorientált interperszonális kapcsolatot írja le, ami egy tapasztalt és egy kevésbé tapasztalt egyén között jön létre (Eby 2010).

A mentorálás irodalmában ezzel párhuzamosan általános eszmecsere folyik a mentorálás pszichológiai hatásairól, mint azt *Zaleznik* is megállapítja. Véleménye szerint a tehetséges emberek pszichológiai bibliográfiái újra és újra bebizonyítják, hogy a mentor milyen fontos szerepet játszik az egyén fejlődésében, azaz a vezetői képesség az ilyen intenzív és gyakran intuitív kapcsolatokon keresztül alakul ki, amelyek bátorítják az emocionális kapcsolatokat, és amelyekre a vezetőknek szükségük van, ha felszínen akarnak maradni (Zaleznik 1977). A pszichológiai megközelítés részeként, de önálló fejlesztési területként kerül említésre az érzelmi intelligencia is. *Berman és West* kimutatták, hogy a mentorálási tevékenység növeli az ember saját érzelmi intelligenciájának ismeretét (Berman–West 2008), míg *McAuley* a transzferencia és ellentranszferencia pszichológiai koncepció segítségével ad mélyebb betekintést abba az erődinamikába, amely szerepet játszhat a mentor és mentorált hatékony kapcsolatában (McAuley et al. 2003). *Garvey* kutatásainak megállapítása alapján a mentorálásnak alapvetően – a pszichoterápiától eltérően – nem célja maga terápia, hatása mégis lehet terápiás (Garvey 2006). Ugyanakkor a pszichológiai aspektusokat is figyelembe véve az előnyök közé sorolható a motiváció, az önbizalom, az elszigeteltségből való kilépés és a visszajelzésekhez való hozzájutás is (St.Jean–Audet 2009), ezzel is bővítve azt a repertoárt, amelyre a mentorálási tevékenység hatással tud lenni.

Kérdésként merül fel a mentorálási tevékenység definiálásánál, hogy hasznának és eredményességének vizsgálatakor hogyan köthető a kapcsolati háló kérdéséhez. A szakirodalomban e téren nem figyelhető meg egységes álláspont. *Kantor* megközelítése szerint a mentorálás nem a networking egyik formája, mivel a kapcsolatok sokkal inkább személyesek, hosszú időtávot ölelnek fel és magukba foglalják a tapasztalatok megosztását és a problémák megoldását. A mentorálási folyamatban a mentee előmozdítása érdekében a mentorokat, mint a segítség forrását kell kezelni, akik vállalva a felelősséget a folyamatért vesznek abban részt (Kantor 2001:43). Más megközelítést is figyelembe véve, a mentorálás és a networking kéz a kézben járnak, mivel ezek járulnak hozzá a (női) vezetők fejlődéséhez (Schipani 2008). *McGregor és Tweed* kutatásában ugyanakkor egy komplex, a mentorálás teljes tevékenységét felölelő, de ugyanakkor a networking fontosságát is hangsúlyozó álláspont kerül bemutatásra. Véleményük szerint tehát a mentorral való egymásra találása – azaz a kémia meglétének vizsgálata, amelyről a mentorálási kapcsolat című fejezetben még részletesen értekezem – azt jelenti, hogy a mentee tanácsot, megoldási javaslatokat, segítséget kap különböző szakterületeken, de ugyanakkor – és talán ez a legfontosabb – hozzáférést egy network-höz, (McGregor–Tweed 2002) így képessé válik a kihívásoknak való megfelelésre. *Ozgen és Baron* álláspontja is hasonló, hiszen szerintük a pozitív kimenete a mentorálási tevékenységnek a mentor azon ténykedése, hogy segít kialakítani és azonosítani az új üzleti lehetőségeket – ezzel

is újat mutatva a korábbi definíciókhoz képest – amihez hozzájárul a tárgyi tudás bővülése – mint korábban már láthattuk – és a kapcsolati háló építése is (Ozgen–Baron 2007).

2. táblázat - Mentorálási definíciók, irányultságuk és tárgyuk; áttekintés

Kategória	Alkategória	Fejlesztés irányultsága	Szerző(k)
belső	pásztorkodás		Hill 2008
	céhmester		O'connor és Lages 2007
	szerepmodell	tapasztalt fiatal, tapasztalatbeli hiányosság áthidalása	Megginson-Clutterbuck 1995, St.Jean – Audet 2009, Rhodes 2002, St.Jean-Mitránó-Méda 2013
		szaktudás	Gregson 1994, Mullen 1994, Johson-Ridlex 2004
		szülő	Balogh 2011, Clutterbuck 2005
	karrier	munkakör	Lunding 1978, Roche 1979, Scandara 1992, Stumpf-London 1981, Whitley 1991
		fizetés	Roche 1979, Whitley 1991
		hatalom	Fragenson 1988
		elégedettség a karrierrel	Boyd 1999
		javuló munkahelyi kapcsolatok	Alfred-Garvey 2010, Kram 1985
külső	belső kapcsolat folyamat külső kapcsolat	dialógus	Conor 2007
		bizalmi légkör	Alfred-Garvey 2007, St.Jean-Audet 2009
		keretek	Jewel 2003
		network	Kantor 2001, Schipani 2008, McGregor-Tweed 2002, Ozgen-Baron2007
vegyes		attitűd	Boyd 1999
	eredményesség	profit	Deakins-Freel 1998 Dymock 1999, St.Jean-Audet 2009
		forgalom növekedése	Bisk 2002, Cull 2006, Kent 2003
		személyes és munkafejlődés	Alfred-Garvey 2010
	pszichológiai hatás	terápia	Zaleznik 1977, Berman-Weat 2008, McAuley 2003 Vegyes
		növekvő önbizalom	Waters 2002
		terápiás jelleg	*Garvey2006, St.Jean-Audet 2009*

Forrás: Saját szerkesztés.

Szempont lehet a definíciók osztályozásánál a folyamat haszonélvezőjének szempontjából történő vizsgálat is. Ezen megközelítés szerint az érmének két oldala van. A definíciók bizonyos része a folyamat diadikus voltára utal (Alfred–Garvey 2010); hangsúlyozva, hogy nemcsak a mentee, de a mentor is profitál(hat) a folyamatból. A mentee által realizálható előnyök között sorolható fel a megnövekedett produktivitás és teljesítmény, a javuló karrierlehetőségek, a megnövekedett tudás és kompetenciafejlesztés, vezetői készségfejlesztés, a nagyobb magabiztosság, well-being, elkötelezettség és motiváció növekedése. Mindeközben a mentor esetén fellelhető a megnövekedett teljesítmény, a magasabb elégedettségi szint, hűség, elkötelezettség és öntudatosság, új tudás és kompetencia, vezetőfejlesztés terén szerzett tapasztalatok, továbbá csökkenő konfliktusszám, illetve javuló munkahelyi kapcsolatok (Alfred–Garvey 2010). *Kram* megállapítása szerint, szintén kölcsönös előnyök realizálhatóak a mentorálási folyamat során. Tanulmánya szerint a mentorok és a pártfogoltak mérhető előnyökre tehetnek szert a mentorálás különböző megközelítéseinek alkalmazásával (Kram 1985). Hasonló álláspontot képviselnek *Waters* és szerzőtársai is, akik szerint a mentorálás olyan pozitív kimenettel rendelkező folyamat, amely mind a mentorra, mind pedig a mentee-re kedvező hatásokkal bír, mivel növeli az önbecsülést és önbizalmat (Waters et al. 2002). Így tehát a mentorálásnak – de akár bármely más fejlesztő-segítő tevékenységnek is – jelentős szerepe lehet a teljesítmény szintjében. A vállalkozó teljesítményére ugyanakkor egy hármasság lesz megfigyelhető: **(1)** megkülönböztethető a

vállalati/szervezeti szint, a **(2)** csoportos/szervezeti egységek szintje, valamint az **(3)** egyén szintje. A mentorálási tevékenység képes mindhárom szintet egyszerre fejleszteni, hiszen a folyamatban résztvevő protezsáltra, mint az egész egy részére tekint, így a folyamat középpontjában álló fejlesztési terület sem csak egy szűk tevékenységi kört, hanem a résztvevő teljes munkájára is hatással lesz. A definíciókat tárgyuk szerint a *2. táblázat* szemlélteti.

Más szavakkal élve a mentorálásra tekinthetünk a tehetséggondozás speciális változataként is, illetve széles körben értelmezett kompetencia- és készségfejlesztő törekvésként is. Történeti és történelmi szempontból ugyanis „a mentorálás ma ismert formája az 1900-as évektől kezdve ismerhető fel, elsősorban iskolai keretek között jelenve meg, illetve szorosan kapcsolódva a tehetséggondozás területéhez" (Dávid et al. 2014:11). A tehetséggondozás és fejlesztés egyik speciális területe pedig a vállalkozások és az abban tevékenykedő vállalkozók fejlesztésének lehetősége. Ezek alapján a mentorálási definíciók egy külön csoportjába tartozik azoknak az áttekintése, amelyek a vállalkozásfejlesztési folyamattal foglalkoznak.

II.2.2. Vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység

Hasonlóan az általános definíciókhoz, meglehetősen nehéz a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó konkrét definíciót adni, mint azt *St.Jean és Audet* is megállapítja. Ugyanakkor közös a definíciókban, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat magába foglal egy támogató kapcsolatot a tapasztalattal rendelkező vállalkozó (mentor) és a kezdő (fiatal) vállalkozó (mentee) között, abból a célból, hogy utóbbi személy személyes fejlődését elősegítsék (St.Jean–Audet 2009). Ebben az értelemben ez a definíció sem mutat szignifikáns különbségeket a korábban bemutatottaktól (O'Connor–Lages 2007, Meggison–Clutterbuck 1995, Gregson 1994), abban viszont igen, hogy kire irányul. Ezt támasztja alá az is, hogy *Krueger-Wilson* szerint a vállalkozóknak mindenkinél inkább szükségük van mentorokra, az előttük álló feladatok komplexitása és kiterjedtsége miatt (Krueger–Wilson 1998). A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység szemléletét tekintve, figyelembe véve annak alapvető célját, azaz, hogy támogatást és segítséget biztosítson, valamint facilitálja az ötletek és információk megosztását, ezzel elősegítve a fiatal vállalkozók túlélését és növekedését az üzleti világban (Kantor 2001:43), ugyanezt támasztja alá. Az Európai Bizottság 2006-os jelentésében ugyanakkor az európai vállalkozói oktatás alapvető tényezőjeként nevezte meg a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységet. Ezt támasztja alá a CEDEFOP (European Centre for Development of Vocational Training) 2012-es felmérése is, ami szerint olyan törekvések és elvárások jelentek meg, valamint a vállalkozói igények is arrafelé mutatnak, hogy alapvető elvárás lett az olyan, személyre szabott támogatás igénye időhatékony keretek között, mint amit a mentorálás tud nyújtani (cedefop.europa.eu).*Cull* ugyanezen állítást erősíti tovább, miszerint induló vállalkozások esetén a mentorálási folyamat csökkentheti az üzleti kockázatot és a bukás esélyét (Cull 2006). Ezalatt nem mást ért, mint a fiatal és törekvő vállalkozók esetén a vállalkozás első három évében, 2-6 hetente tartandó, többnyire one-to-one személyes találkozásokat jelentő, de akár on-line formában is megvalósuló, fejlesztő-, segítő tevékenységet (Wikholm at al 2005, Johnson et al. 2008).

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egyik kulcstényezője az, hogy a vállalkozói lét komplexitásához, sokszínű tevékenységének ellátáshoz, illetve az ezekhez kapcsolódó feladatokkal való "megküzdéshez", hogyan tud hozzájárulni a mentor, mennyiben tudja segíteni a mentoráltat. A mentorálás minden kétség nélkül alkalmas formája a vállalkozók támogatásának, mivel lehetővé teszi saját menedzsment képességeik fejlesztését, a tanulást akciókon keresztül, mindezt egy kiterjedt üzleti tapasztalatokkal rendelkező, támogató segítő közbenjárásával (St.Jean–Audet 2009). Ezen támogatási folyamatra a visszajelzések szempontjából is szükség van. *Kantor* kutatása szerint a mentoring egy fontos/kiemelkedő formája a (női) mikrovállalkozók támogatásának, ugyanis – főként a nők – gyakran akarnak

egy follow-up tanácsadási folyamatban részt venni, miután valamilyen új skill-t vagy tudást sajátítottak el, amihez a mentorálás tud megfelelő kereteket biztosítani. Ugyanakkor nagyon hatékony tud lenni, mivel a mikrovállalkozó egy specifikus elakadásával, problémájával foglalkozik, így a vállalkozásindítás előtti mentorálási folyamat segíthet továbbá abban (a nőknek), hogy ez-e az az út, amelyen dolgozni szeretnének (Kantor 2001). Habár utóbbi definíció és a szerző műve kizárólag a női vállalkozói létre és annak működésére koncentrál, úgy gondolom, hogy egy, a feminin és maszkulin jegyeket egyaránt magán viselő társadalom esetén, ahol a férfiak is felvesznek női(es) tulajdonságokat, jegyeket, nem zárható ki annak valószínűsége, hogy ezen a téren teljesen eltérően viselkednének. Így a megállapítást helyénvalónak és a mentorálási folyamat támogató jellegét alátámasztandónak találom.

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nemcsak és kizárólag támogatás, valamint business-orientált fejlesztési tevékenység, hanem lehetőséget biztosít érzelmi és kognitív fejlődésre is. Gyakran adódhat olyan helyzet, kontextus vagy szituáció, amelyben – már csak az induló vállalkozásokra jellemző szűk időkeretek, valamint a szintén meglehetősen gyakran előforduló anyagi erőforrásokhoz való korlátozott hozzáférés végett is – a hagyományos értelemben vett (frontális) oktatás, képzés, vagy kedvezőbb és személyre szabottabb helyzetben tréning – egyáltalán nem, vagy csak részben szolgál kielégítő megoldásként. Ezekben a szituációkban, mint azt *St.Jean és Audet* meghatározza, a mentoráláshoz hasonló, támogató tevékenységek tudnak segítséget nyújtani, ugyanis azok, habár különösen hasznosak a tudásátadásban az üzleti világról és a kompetenciafejlesztésben, a vízió kialakításában, vagy az új, esetleg újra gondolt üzleti lehetőségek feltárásába, de a mentorálás az, amely segítséget nyújthat az olyan pszichológiai fejlődében, mint az önkép, az én hatékonyság és rugalmasság (St.Jean–Audet 2009). Ehhez pedig szükséges további, úgynevezett soft-skillek fejlesztése is. *Rae* megállapítása szerint a vállalkozói skillek fejlesztése összefüggésben van a vállalkozó szociális nyelvének fejlesztési folyamatával mások mellett, mivel ez segít kialakítani a személyes teóriákat, a gondolkodást és az akciót (Rae 2000). Ezekre pedig azért van szükség, mert minél szélesebb tárházból és ismeretanyagból, többszínűbb tapasztalatból meríthet a mentorált, annál inkább lesz rugalmas az előtte álló kihívásokkal szemben. *Gay és Stephenson* szerint ugyanis, a mentorálás olyan kiegészítő, fejlesztő tevékenység, ami az egyént körülvevő, elsődleges tanulási környezethez kapcsolódik, és amely a hagyományos stratégiákat kiegészítve a nagyobb rugalmasság lehetőségét kínálja (Gay–Stephenson 1998).

Disszertációm során, összefoglalva a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra saját értelmezésemben úgy tekintek, mint ami nem más, mint egy mentális modell kialakításának első lépése. Ez a mentális modell teszi majd lehetővé a mentorált (esetünkben fiatal vállalkozó) számára, hogy saját ötletéből kiindulva, arra alapozva vállalkozói tevékenységet végezzen, és ezen tevékenység végzése során felmerülő kihívásokat a lehető leghatékonyabban kezelje. A mentorálási folyamat ennek alapján nem lesz más, mint egy kevésbé tapasztalt és egy tapasztalt résztvevő közötti interakció beindítása, a közös gondolkodás kezdete, amelynek célja a mentee vállalkozói kompetenciáinak fejlesztése. Ugyanakkor a mentorálási folyamat egy biztonságot nyújtó környezetben az ügyféllel történő elkötelezett, folyamatában vele foglalkozó, minden segítséget, támogatást és visszajelzést megadó, bizonyos, előre meghatározott keretek között végbemenő tevékenységsorozat, amelynek célja a mentee A-ból B-be, azaz a kiindulási ponttól a kitűzött állapotig történő eljuttatása az úton való végig kísérés által.

Feltételezésem ugyanakkor az, hogy nem minden mentorálási folyamat képes ugyanazokat a tanulási kimeneteleket, hasznokat, előnyöket biztosítani. Hogy mik a befolyásoló tényezők, még vizsgálatra szorulnak. Mint azt *St.Jean és Audet* is megállapítja: az biztos, hogy egyes tényezők – mint a mentor szerepei, a mentorálási ülések gyakorisága és

hossza, valamint a résztvevők pszichológiai jellemzői – befolyásolják a tanulást, de a témában további, mélyebb vizsgálatok szükségesek (St.Jean–Audet 2009).

Vitathatatlan, hogy a tényezők sora ennél hosszabb. A mentorálási folyamatot három tényezőre bontva kívánom vizsgálni: **egyrészt (1)** figyelve a mentor tulajdonságaira, az általa birtokolni szükséges jellemzőkre és tudásra, valamint tapasztalatra nézve, **másrészt (2)** a mentee-vel szemben támasztott elvárásokra, **harmadrészt (3)** pedig a folyamatra, az úgynevezett mentorálási kapcsolatra vonatkozó sajátosságokra, kritériumokra és kitételekre. A három szinten történő vizsgálatra azért van szükség, mert a folyamat sikere nemcsak egy szereplőtől függ. A szakirodalom abban egyetért, hogy a folyamat eredménye mindenképpen az elsajátított tudás lesz, ugyanakkor *St.Jean és Audet* szerint, a siker a mentee-től függ, hiszen az ő bevonódása nélkül semmilyen hatás nem várható, így a képlet ezen tényezője sem elhanyagolható. Ugyanakkor, lévén szó emberi interakciókról, a két fél kapcsolata sem ignorálható. A mentorálási folyamatra adott valamennyi definíció áttekintését, megjelölve a tevékenység fókuszába állított tényezőt, valamint az azt hangsúlyozó szerzőt, *3. táblázat* foglalja össze. A táblázatból leolvasható, hogy a mentorálási tevékenység fókusza, hasonlóan a definíciókhoz, meglehetősen széles spektrumon mozog. Jelen dolgozat szempontjából azok a nézőpontok számottevők, amelyek elsősorban a vállalkozásfejlesztést és gazdasági növekedést helyezik előtérbe, ugyanakkor kitérnek az eltérő szervezetben tevékenykedők közötti, kétirányú tudásátadásnak, valamint képességfejlesztésnek és kapcsolati háló orientációnak fontosságára.

3. táblázat - A mentorálással kapcsolatos definíciók tevékenységközpontú összefoglalása

MENTORÁLÁSI TEVÉKENYSÉG FÓKUSZA	ADOTT TEVÉKENYSÉG FONTOSSÁGÁT HANGSÚLYOZÓ FORRÁSOK
Szervezeten belüli tudásátadás, a tapasztalt vezetőtől a tapasztalatlanabb beosztott felé	O'Connor&Lages (2007), Megginson&Clutterbuck (1995), St.Jean&Audet (2009)
Szervezeten kivülről érkező tudásátagás, tapasztaltabb vezetőtől tapasztalatalanabb munkavállaó irányába	Gregson (1994), Mullen (1994), Johnson@Ridley (2004), Clutterbuck (2005), Balogh (2011)
Életkorhoz köthető tudásátadás, személyiség fejlesztése	Rhodes (2002), Dávid (2014)
Kapcsolatközpontú megközelítés	Gayle-Sullivan (2005), Goodyear (2006), St.Jean-Mitrano-Méda (2013), Jewel (2013)
Diadikus kapcsolat	Kram (1985), Waters (2002), Conor (2007), Alfred-Garvey (2010)
Képességfejlesztés	Deakins-Freel (1998), Dymock (1999), St.Jean-Audet (2009)
Karrierelömenetel	Lunding (1978), Roche (1979), Stumpf-London (1981), Whitley (1991), Scandura (1992)
Hatalom megszerzése és egyéb vezetői elömenetel	Fragesson (1988), Boyd (1999)
Tehetséggondozás	Alfred-Garvey (2010), Eby (2010), Dávid (2014)
Gazdasági növekedés	Bisk (2002), Kent (2003), Miettinen (2003), Wikholm (2005), Cull (2006), Gravells (2006), DeLong (2008),
Pszichológiai aspektus	Gibbs-Megginson (1993), Water (2002), Miettinen (2003), Nadram (2003), Garvey (2006), Gravells (2006), Wikholm (2005)
Kapcsolati-háló oreintált megközelítés	Kantor (2001), McGregor-Tweed (2002), Ozgen-Baron (2007), Schipani (2008),
Vállalkozásfejlesztési központú megközelítés	Gregson (1994), Meggison&Clutterbuck (1995), Gay-Stephenson (1998), Krueger&Wilson (1998), Kantor (2001), Wikholm (2005), Cull (2006), O'Connor&Lages (2007), Johnson (2008), St.Jean-Audet (2009)

Forrás: Saját szerkesztés

II.3. Mentorálási folyamat szereplői

Mint az korábban bemutatásra került, a mentorálási folyamatra diadikusság, azaz kétirányúság jellemző (Kram 1985, Waters et al. 2002, Alfred–-Garvey 2010, Myers 2016). Mivel ez a kétirányúság emberek kapcsolódásából és interakciójából áll, megítélése sok esetben szubjektív. Ennek ellenére bizonyára vannak olyan, mind a mentorral, mind a mentee-vel szemben elvárt tulajdonságok, attitűdök, kompetenciák, amellyel a folyamatban résztvevőknek feltétlen rendelkeznie kell. A következőkben azt mutatom be, hogy más-más források az egyes

szereplőkre nézve milyen elvárás- és követelményrendszert támasztanak, azaz milyen személyiségjegyekkel, képességekkel és kompetenciákkal ruházzák fel a mentorálási tevékenység sikerességét fókuszban tartva a mentort és a mentoráltat. Jelen dolgozat szempontjából valamennyi mentorálási folyamatot olyannak tekintek, amelyben két szerepkategória különíthető el: a szolgáltatás nyújtója, a mentor, azaz az a személy, aki tapasztalattal és tudással bír, ezáltal facilitálja magát a folyamatot, illetve a szolgáltatás igénybe vevője, a mentorált, vagy idegen szóval mentee, aki konkrét céllal, elakadással vagy problémával érkezik a folyamatba és attól mind személyes, mind pedig professzionális fejlődését várja. Harmadik személyt – hasonlóan a coaching háromszög felépítéséhez – tehát olyat, aki befolyással bírna, esetlegesen küldené vagy utasítaná az ügyfelet a folyamatban való részvételre, nem vizsgálok, mert meglátásom szerint az a fejlesztési folyamat lehet sikeres, amelynek szükségességét maga a szolgáltatást igénybe vevő veszi észre, és amelybe önként, önszántából jelentkezik.

II.3.1. A mentor

Kunos a vezetői kultúra egészét érintő paradigmaváltásról beszél, ugyanis a gyors változások követésének a képessége, a munka nem rutinszerű, tudatos, célok iránt elkötelezett végzése, a nemegyszer új szakmai fogások gyors elsajátítása és továbbfejlesztése belsőleg motivált, elkötelezett állapotot feltételez. A „munkatársakkal új szövetségeket kell kialakítani, a vezetői munkát személyessé kell tenni, melynek során elsősorban tanításra és fejlesztésre van szükség" (Kunos 2011:52).

A tanítás és fejlesztés szükségessége nem új keletű dolog. A sikeres vezető és az azzá válás kérdéskörével foglalkozva, korábbi kutatómunkám során már arra a megállapításra jutottam, hogy vezetőnek csupán születni nem lehet, vezetővé válni pedig önmagában szintén lehetetlen, a sikerhez vezető út valahol a kettő között állhat. Ezen megállapításomat támasztja alá *Rooke* is, miszerint a vezetők nem születnek, hanem azzá válnak, s a szervezeti változás szempontjából kritikus fontosságú, hogy fejlődjenek (Rooke 2005). A sikeres vezetői szerepet betölteni kívánóknak a velük született képességeken túlmutatóan tanulniuk, fejlődniük kell, ezzel biztosítva a versenyelőnyt a gyorsan változó környezetben.

Az új üzleti folyamatok magasabb minőségű munkatársakat igényelnek, akiknek a vezetéséhez a menedzsereknek szinte professzionális személyes fejlesztővé kell válniuk. *Kunos* ezen gondolatmenetén tovább haladva megállapítható, hogy igen fontossá válik a vezető személyes pszichológiai és szociológiai jellemvonása, a változással kapcsolatos attitűdje, önismerete, kommunikációjának stílusa és értékrendszere. További változás, hogy a fejlesztőként dolgozó szakemberekkel szemben is egyre magasabb követelményeket támasztanak a vállalatok. Még több tudást, célzottabb, eredményorientáltabb munkát kívánnak meg a vezetők. Így a tanácsadóknak, coachoknak is egyre tervezettebb, folyamatos önfejlesztést, akár coachingot kell igénybe venniük a saját fejlődésük elvárt ütemének fenntartásához. Az efféle tudás alapszintjei „ma már a vezetői szakma részét képezik, a tíz-húsz évvel ezelőtti tudáselemek manapság alapkövetelménynek számítanak a cégek vezetésében" (Kunos 2011:52). Véleményem szerint a fenti meglátás nemcsak a coachokra és tanácsadókra igaz, hanem valamennyi segítő foglalkozást végzőre, így a mentorra is.

A mentor tulajdonságainak azonosítása azért is bonyolult feladat *Clutterbuck és Lane* szerint, mert a mentorálási kapcsolatok egyszerre szituációfüggők és időben változók. Ebben a kontextusban a szituációfüggőség azt jelenti, hogy a mentornak mindig igazodnia kell a mentee igényeihez, így elsődlegesen ez fogalmazható meg elvárásként is egy mentorral szemben (Clutterbuck–Lane 2005). Több tényező befolyásolja, hogyan néz ki, miből áll ez az igazodás. Ugyanakkor a folyamat sikerességét nem feltétlen az fogja meghatározni, hogy ki a mentor és honnan jött, hanem sokkal inkább az, hogy mit csinál (St.Jean–Audet 2009/b). Azt pedig, hogy

különböző szituációkban, különböző kiragadott kontextusokban hogyan viselkedik, sok különböző tényezőre vezethető vissza. Ezeket mutatom be a későbbiekben.
A mentorral szemben támasztott követelmény- és elvárásrendszer megvizsgálásához, feltétlenül szükséges annak tisztázása, hogy vállalkozásfejlesztési szempontból kit tekintünk mentornak. A mentorral szemben támasztott követelményeket az *4. táblázat* szemlélteti összefoglalóan.)

4. táblázat - A mentorral szemben támasztott követelmények rendszere

	Tényező	Szerző
Attitűd	Bizalom és hit	Starchevich 2009
	Céltudatos	Clutterbuck 2005
	Nyitott	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009, Nagypál 2010, Menges 2015
	Pozitív attitűd	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009, Bencsik 2012, Memon 2013
Elméleti ismeret	Azonos iparági ismeret	Bisk 2002, Deakins 1997
	Általános üzleti tudás	Wilson 1999, Clutterbuck 2005, Szádvári 2011, Menges 2015, Heathfield 2016
	Közgazdasági ismeret	Bencsik 2012, Filius 2012
	Más fejlesztő tevékenységbeli ismeret	Kram 1985, Clutterbuck 2005, Smith 2005, Szádvári 2011
	Szervezeti ismeretek	Smith 2005, Szádvári 2011, Heathfield 2016
Tulajdonság	Elkötelezettség	Clutterbuck 2005, Szádvári 2011, Smith 2013, Roll 2015, Heathfield 2016
	Empátia	Clutterbuck 2005, Smith 2005, Conor 2007, Starchevich 2009, Roll 2015, Palmer 2016
	Extraverzió	Menges 2015
	Humor	Clutterbuck 2005
	Konzisztencia	Bencsik 2012
	Önzetlen	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009
	Őszinte	Conor 2007, Starchevich 2009, Bencsik 2012, Rácz 2014
Képesség és kompetencia	Érzelmi intelligencia	Berman-West 2008, Heathfield 2016
	Folyamat- és projektorientáltság	Katherndahl 2011, Filius 2012
	Integritási képesség	Heathfield 2016
	Keretek kialakításának képessége	Clutterbuck 2005
	Kommunikációs képességek, beleértve a visszajelzés adásának és aktív hallgatásnak a képességét	Clutterbuck 2005, Smith 2005, Jones-Spooner 2006, Conor 2007, DeLong 2008, Starchevich 2009, Nagypál 2010Zsigmond 2011, Bencsik 2012, Dávid 2014, Rácz 2014, Roll 2015
	Önismeret, önkritika és önfejlesztés képessége	Gibbs 2000, Clutterbuck 2005, Smith-Jenetsch 2008, Szádvári 2011, Rácz 2014
	Rendszerben történő gondolkodás	Clutterbuck 2005, Starchevich 2009, Rácz 2014
	Tudásátadási képesség és hajlandóság	Roche 1979, Kiss 2003, Zsigmond2012,
	Türelem	Starchevich 2009
Egyéb jellemző	Hitelesség	Holliszter-Sutter 2001, Kunos 2011, Nagypál 2016, Palmer 2016
	Network-höz való hozzáférés	Clutterbuck 2005, Bencsik 2012, Rácz 2014, Heathfield 2016
	Szerepmodell	Clutterbuck 2005, Noor 2010, Kerry-Mayers 2013, Dávid 2014, Mitchell 2015

Forrás: Saját szerkesztés.

Azt tapasztalhatjuk, hogy hasonlóan a mentorálás folyamatának definícióihoz, az életkor és a tapasztalat a mentor kilétének megfogalmazásakor is elsődlegesen hangsúlyozott tényezőként jelenik meg. *Levinson* korai munkája vetette fel először, hogy a mentor az egyik legkomplexebb

és a fejlődés szempontjából legfontosabb kapcsolati tőkeelem, aki általában jó néhány évvel idősebb pártfogoltjánál és nagyobb tapasztalattal rendelkezik (Levinson 1978). *Belcourt* és szerzőtársainak álláspontja is hasonló, miszerint a mentor egy szenior (tapasztalt) menedzser, aki coachol, tanácsot ad, támogatja a fiatal (junior) munkavállalót, hogy ki tudja használni az előtte álló karrierlehetőségeket (Belcourt 2000). Definíciójuk azon részével, hogy a szakmai jártasság szükséges, egyetértek, de hasonlóan a mentorálás folyamatának általános definíciójához, a "coacholás", mint tevékenység beemelését nem tartom szerencsésnek.

Meglátását azzal egészíteném ki, hogy a feedback adásának képessége nemcsak a szervezetbe újonnan belépő munkatársak esetén hangsúlyozandó, hanem a már ott tevékenykedők esetén is, valamint, nemcsak belső, hanem külső mentorálási folyamatban résztvevő, például fiatal vállalkozók, de akár pedagógusok esetén is. Meglátásom szerint tehát, a visszajelzések fontosságát hangsúlyozó mentor definíció is helytálló, ugyanakkor valamennyi, segítő foglalkozásra és kontextusra értendő.

Mullen megállapítása szerint a mentorálási folyamat hatékonyságának megítélésekor figyelemmel kell lenni a mentor jellemzőire (Mullen 1994). Abban azonban nincs egyetértés, hogy ezek a jellemzők mit jelentenek pontosan. A mentorral szemben támasztott követelmények figyelembevételekor megállapítható, hogy egyes elméletek komplex modellként ismertetik az elvártakat, míg más szerzők nem séma mentén, hanem egyes – kulcsfontosságú tényezőt emelnek ki. Ezen modellek is két csoportba oszthatók: elkülöníthetők azok, amelyek tulajdonságokat és kompetenciákat **(1)**, míg mások cselekvési mintákat **(2)** emelnek ki

A disszertáció során kompetencia alatt elsősorban a tacit és explicit tudást, a viselkedési mintákat és képességeket értem, amelyek potenciállal ruházzák fel az egyént a hatékony feladatmegoldás során (Draganidis–Mentzas 2006). Ezeket, mint a képességek egy csoportját különítem el a hozzá kapcsolódó ismeretekkel és attitűdökkel, amelyek biztosítják egy egyén számára egy adott feladat sikeres teljesítését és elvégzését (Unido 2002). Ezen definíció egybecseng azzal a pszichológiai megközelítéssel, amely szerint „a kompetencia hasonlít a személyiség-, a képesség-, a motivációs vagy a tudásbeli jellemzőkre, amik mind viselkedésben nyilvánulnak meg, ugyanakkor sokkal inkább ezek fölé rendelt fogalom" (Henczi-Zöllei 2007:29), azaz egyben magába is foglalja azokat. Képességnek tekintem a valamely teljesítményre, tevékenységre való testi-lelki adottságot, alkalmasságot (Magyar Értelmező Kéziszótár 1992:672), „mindazt, amit meg tudunk tenni: egy feladat vagy egy munkakör elvégzésére való rátermettségünket, ügyességünket" (Bakacsi 2015:24-25), míg készségnek tekintjük mindazt, amelyet gyakorlással tanulhatunk, fejleszthetünk (Bakacsi 2015). Összefoglalva a kompetencia tehát „teljesítő képes tudást, a megszerzett tudásnak és a meglévő személyes adottságoknak, készségeknek egy adott, konkrét környezetben való alkalmazási képességét" (Borbásné 2012:16) jelenti a dolgozat vonatkozásában.

II.3.1.1. Mentor személye

Először azokat az elméleteket mutatom be, amelyek a mentor személyét, cselekvését, mint modellt mutatják be. Kiindulópontként szolgálhat *DeLong* és szerzőtársainak modellje, amely azon alapul, hogy a mentori képesség feltérképezése és mérése akkor lehetséges, ha lejegyezzük azokat a tulajdonságokat, amelyek a saját tapasztalatok alapján a legjobb mentorhoz köthetők. A szerzők által lefolytatott interjúsorozat alapján a jó mentorok tulajdonságaira vonatkozó közös pontok lelhetők fel (DeLong 2006:116). A bizalmi légkör kialakításához feltétlen szükséges, hogy hiteles legyen a mentor, aki képes átadni az üzenetet abban az esetben is, ha pozitív, vagy ha negatív. A jó mentor ugyanis olyan dolgokat mond(hat) a mentoráltnak, amit az nem szívesen hall(ana), de a segítő mégis azt az érzetet kelti benne, hogy ezeket ő már hallotta és tudja, illetve szüksége is van rá. Ezáltal olyan módon kerül interakcióba a mentorálttal, hogy elérje, jobb akarjon lenni, fejlődni akarjon. Mindehhez pedig szükséges

olyan körülményeket és légkört biztosítania a mentornak az ülések során, amelyek képessé teszik a mentee-t arra, hogy kockázatot vállaljon. Ebben a kontextusban a mentor képes megnövelni a mentee magabiztosságát, amely segítségével a mentee felül tud emelkedni saját belső félelmein és kétségein, a mentor pedig segíti a mentee-nek azon kísérleteit és próbálkozásait, amelyek a célokat szélesítik ki, azaz rávilágít, rámutat és ismertet olyan kihívásokat, amelyeket a mentee önmaga nem biztos, hogy tudott volna azonosítani.

Hetvenfős mintán alapuló – empirikus felmérésben *Starcevich* tíz tényezőt azonosított, olyanokat, amelyeket mentorálási folyamatban korábban részt vett személyek tapasztalataira alapozott. Ezek szerint a mentornak mindenekelőtt **(1)** empatikusnak kell lennie, képesnek mások helyébe képzelnie magát és átérezni helyzetüket, elakadásukat, mindezt párosítva a nem ítélkező hallgatás képességével. Ugyanakkor a folyamat megfelelő vezetéséhez elengedhetetlen az önzetlen időbefektetés **(2)**, azaz elvárt, hogy a mentor élvezze saját munkáját, lelkesedjen iránta és tudja, hogy a folyamatból ő maga is profitál. Ehhez szükséges, hogy **(3)** éleslátásról tanúbizonyságot tevő visszajelzés adásának képességével is rendelkezni kell, amely megjelenik személyes szinten történő érdeklődésében és törődésében a mentorált iránt. Ennek jeleként tevékenységének részeként megjelenik a **(4)** biztató, bátorító magatartás és segítségnyújtás a határok szélesítésére, a személyes kibontakozásra. Ez pedig nem más, mint a **(5)** támogatás, tehát a mentornak az a képessége, hogy fel tudja mérni mások igényeit, azokat a pontokat, ahol beavatkozásra van szükség, miközben **(6)** őszinte, becsületes és nyitott. Ehhez szükséges az is, hogy **(7)** bizonyos fokú partner-képességekkel rendelkezzen, azaz együtt tudjon és akarjon haladni a mentorálttal, ne pedig húzni vagy tolni akarja őt az úton. Nélkülözhetetlen **(8)** a türelem, valamint a **(9)** mentoráltban rejlő potenciálok meglátásának képessége, **(10)** higgyen és bízzon benne, hogy tényleg képes a célok elérésére (Starcevich 2009).

A tíz kulcskompetencia meghatározása nemcsak *Starcevich* meglátása szerint jelenti a mentorral szemben elvárt követelmények leírásának legalkalmasabb módját. Korai, az ezredfordulón készült modelljében *Clutterbuck* is hasonló számú elvárást fogalmazott meg. Meglátása szerint ezek közé tartozik a tudatos magatartás és mások megértésének és modellekben történő gondolkozásnak a képessége, üzleti/professzionális hozzáértés és jártasság, elkötelezettség saját tanulási folyamat és önfejlesztés iránt, kapcsolati tőke és kapcsolat-menedzsmentbéli jártasság, megfelelő önértékeléssel, humorral és jó kommunikációs kompetenciával fűszerezve, valamint megfigyelhető viselkedésében a tisztázott célok iránti elkötelezettség, továbbá az érdeklődés mások fejlesztésének elősegítésére (Clutterbuck 2005/b, Smith 2013, Roll 2015).

Saját gondolatmenetét átalakítva és újra gondolva *Clutterbuck és Lane* öt kompetenciapárt alakított ki, amely meglátásuk szerint leírja a sikeres mentorálási folyamathoz szükséges tényezőket. Ezek a tényezőkombinációk nagymértékben építenek *Clutterbuck* korábbi modelljére, de az elvárt sajátosságokat szisztematikusan és tematikusan rendezve ismertetik. **Elsőként** az öntudatosság és tudatos magatartás, azaz mások megértésének képességét hangsúlyozzák. Ezt erősíti meg *Goleman* is, aki szerint a mentornak meglehetősen magas érzelmi intelligenciával kell rendelkeznie, ez ugyanis a tudatosságot és az empátiát fogja magába foglalni, (Goleman 1996) amely képessé teszi a mentort a hatékony folyamatvezetésre. **Másrészt** fontos az üzleti/szakmai ismeret és összhang megléte a mentornál, amely tapasztalat útján szerezhető. Ez bizonyos esetekben jelenthet nagyon specifikus – akár iparági, vagy területi – tudást is, ugyanakkor lehet stratégiai, technikai, politikai vagy szisztematikus. A mentor feladata ebben a kontextusban tehát ennek a szemléletnek a figyelembevételével segíteni a mentoráltnak elkerülni az általa előre nem látott problémákat, illetve jobb stratégiákat kitalálva, venni a mutatkozó akadályokat, alkalmazva azokat a "gyilkos" kérdéseket, amelyek elősegítik, hogy a mentee újra gondolja tevékenységét. Mindehhez – és ez jelenti a kompetenciapárok között a **harmadikat** – szükséges a kommunikáció és konceptuális modellezés képessége, azaz a rendszerben történő gondolkodás megléte, beleértve a tágabb

makro-környezetet is, amely tartalmazza a hallgatást, a megfigyelést és információvételt, az aktív figyelmet, a kivetítéseket és visszajelzéseket egyaránt. Röviden összefoglalva, a jó mentorok beszéltetnek, és nem beszélnek. **Negyedrészt**, nagy szükség van az elkötelezettségre a saját tanulás iránt, valamint érdeklődésre a másik tanulásnak elősegítésében, ugyanis a hatékony, fejlesztő mentorok szerepmodellé kell, hogy váljanak a saját magunk által vezetett tudáshoz. Ezáltal képessé tesznek saját tanulási terv készítésére és annak követésére, ugyanakkor a mentoroknak szükséges az a hozzáállása is, ami elősegíti kiaknázni a másikban lévő potenciált. Ennek pedig alapkövetelménye az altruizmus, azaz az önzetlenség. Végül, de nem utolsó sorban a kölcsönös bizalom kialakítása és fenntartása, az időponttervezés és az időben történő visszalépés felelőssége, azaz a kapcsolatmenedzsment is a mentor kompetenciakörébe tartozik, csakúgy, mint a célok tisztázása (Clutterbuck–Lane 2005).

Véleményem szerint nemcsak és kizárólag a kompetenciák megléte a fontos a folyamat hatékonyságának vizsgálatánál, hanem az is, hogy a meglévő kompetenciákat és skilleket adott helyzetben és szituációban megfelelően tudja-e a mentor implementálni, képességeit kamatoztatni és a célok irányába előre mutatóan alkalmazni. Ezen az állásponton van *Clutterbuck* (2004), illetve a *Wolverhampton Business School* kutatói is. Meglátásuk szerint azt, hogy milyennek kell lennie egy mentornak, hogyan kell a folyamatban részt venni, nemcsak tulajdonságai mentén tudjuk meghatározni, hanem amellett is, hogyan viselkedik, milyen magatartásformákat vesz fel és milyen cselekvései határozzák meg tevékenységét a folyamat során. Ezek közé a „do-s" and „don"t-s"-ok közé számos tényező sorolható. Ide tartozik, a tervezés fontossága és a felkészülés a találkozókra, a saját szereppel való tisztában lét a folyamatban, a világos, tiszta és mérhető kimenetek állítása és mérése, a mérlegelés képessége, amely lehetővé teszi, hogy egyszere legyen a mentor formális és informális, a bizalmi légkör kialakításának, majd annak megtartásának és megerősítésnek szükségessége, az ügyfél motiválása és függetlenségének biztatása, a lehetőségekre – és nem a problémákra – való nyitottság és összpontosítás képessége, a megfelelő dokumentáció elkészítése és annak a tudomásulvétele, hogy valahogyan, de egyszer minden mentorálási tevékenység véget ér (wlv.ac.uk).

Fenti modellek több tényezőt, tulajdonságot, viselkedésmintát magukba foglalnak, mégsem fedik le teljesen a területeket, amelyek egészében leírják a mentori létet. Kiemelném és egyetértek azzal, hogy fontos a mentor törődő volta, jó hallgatói képessége és az ehhez kapcsolódó kommunikáció, némi humorral fűszerezve. Kiegészíteném azzal a tulajdonsággal, hogy nem ítél és értékel, továbbá lehet rá számítani valamennyi szituációban, mert széleskörű támogatóként jelenik meg a folyamatban, de mégsem próbálja a szülőt pótolni, helyettesíteni. Az sem elhanyagolható, hogy toleráns és elkötelezett a célok iránt. Ezért a következőkben ismertetem a különböző, nem modellbe rendezett, a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység szempontjából kiemelkedő és magas fontosságú, a mentorral szemben támasztható követelményeket és tényezőket.

II.3.1.2. Mentor attitűdje

A következő, felsorolandó tényezőknél azokat nemcsak az általában – és a téma szakértője, *Clutterbuck* (2004) által is alkalmazott és javasolt – intra- és interperszonális voltuk, valamint makro- és mikro kompetenciákra bontva ismertetem, hanem külön kitérek és hangsúlyt helyezek a viselkedési mintákra és általános attitűdökre is.

Elsőként vizsgálom, hogy általános értelemben véve milyen attitűdöknek szükséges jelen lennie egy mentornál a sikeres folyamatvezetéshez. Azoknak az attitűdöknek és attribútumoknak a száma, amelyekkel egy mentornak rendelkezni kell, megszámlálhatatlan. Azonban mégis megjelennek olyan tényezők, amelyek egyfajta szűk keresztmetszetet, bottleneck-et jelentenek a folyamat sikerességének szempontjából, amelyek minimum kritériumokként írhatók le. Az első ilyen keresztmetszet a céltudatosság (Clutterbuck 2005).

Anélkül, hogy a mentor megfelelőképpen képes lenne mérhető, skálázható, elérhető célokat kitűzni, az ahhoz szükséges eszközöket felsorakoztatni és megfelelőn használni azokat, a folyamat semmiképpen nem lehet sikeres. Ugyanakkor – és ez jelentheti a második szűk keresztmetszetet – az általános nyitottság, valamint a nyitottság a közös gondolkodásra is elvárt (Clutterbuck 2005/c, Starchevich 2009, Nagypál 2010, Menges 2015, Roll 2015). A közös gondolkozás megléte azért fontos, mert a mentorálás folyamatában elvárt a diadikus megközelítés (Kram 1985, Waters et al. 2002, Clutterbuck 2005/c, Starchevich 2009, Alfred–Garvey 2010, Bencsik 2012), az, hogy mind a mentor, mind pedig a mentorált profitáljon a folyamatból, kölcsönösen tanuljanak egymástól, épüljenek a másik tapasztalatából, elakadásaiból.

Általánosságban véve a mentorra jellemző kell, legyen a pozitív attitűd (Clutterbuck 2005/c, Starchevich 2009, Bencsik 2012, Memon et al. 2013), amelynek ki kell egészülnie az egészséges észleléssel, valamint magas fokú türelemmel (Starchevich 2009). Meglátásom szerint elvárható a mentortól, hogy pozitív, vagy még inkább bizakodó legyen, illetve nyitott, magas empatikus képességű. Az empátia fontosságát több szerző (Clutterbuck 2005/c, Smith et al. 2005, Conor 2007, Starchevich 2009, Roll 2015, Palmer 2016) is hangsúlyozza, kiemelve azt, hogy a folyamattal való azonosulás, a magas szintű elköteleződés akkor alakulhat ki, ha a mentor rendelkezik a beleélés képességével. Ez azt is jelenti, hogy a mentornak tisztelettel kell lennie azirán a munka-, erő- és energiabefektetés iránt, amelyet a mentorált a folyamat során mutat (Roche 1979). *Heatfield* ugyanerre a tényezőre, mint magas emocionális intelligenciára utal (Heathfield 2016).

A mentornak képesnek kell lennie, megtalálni azt az egyensúlyt és középutat, hogy hol lehet – és érdemes – beavatkozni, illetve úgy kell beleélnie magát a folyamatba, bevonódnia, részesévé válnia annak, hogy mindeközben tud távolságot is tartani (*Wolverhampton Business School*). A távolságtartásra azért van szükség, mert mint azt korábban láttuk – *St.Jean és Audet* művében is – az, hogy mi lesz a kimenete a folyamatnak leginkább a mentorálton múlik, így a mentornak nem szabad túlságosan magára vállalnia a felelősséget, de a távolság megválasztásánál képesnek kell maradnia arra, hogy a teljes képet – big picture – lássa, mindezt konstruktív és proaktív vonatkozásban, de nem részlehajlóan (Starchevich 2009, Rácz 2014). Ennek a biztosításához szükséges némi humor, amelyet szintén a mentorral szemben támasztott követelmények között sorolhatunk fel (Clutterbuck 2005). A folyamat kétirányúságának biztosítása végett szükséges továbbá extraverzió, lelkiismeretesség és barátságosság (Menges 2015), valamint konzisztencia (Bencsik 2012), illetve őszinteség (Conor 2007, Starchevich 2009, Bencsik 2012, Rácz 2014). Mindemellett ezeket a tulajdonságokat hiába is birtokolja a mentor, ha nem önzetlen (Clutterbuck 2005/c, Starchevich 2009), hiszen az önzetlenséget nem lehet rákényszeríteni, belülről kell annak érkeznie, vállalnia kell azt, hogy olykor olyat tesz, amely nem feltétlenül illeszkedik értékrendjéhez, személyiségéhez, egyes esetekben akár ki is zökkenti hatékony működési köréből vagy komfortzónán kívülre helyezi, mégis megteszi, mert a mentoráltnak ez van legnagyobb hasznára.

Ahhoz, hogy a mentor a megfelelő úton tudja elindítani a mentoráltat, még inkább ráerősítve a diadikus kapcsolatra, a mentort magas szintű célorientált viselkedésnek is kell jellemeznie (Clutterbuck 2005/c). Mindehhez pedig szükséges a bizalom és hit (Starchevich 2009), valamint a becsületesség és feddhetetlenség, azaz az integritás (Heathfield 2016). Ebben az értelemben az integritás azt is jelenti, hogy meghatározott értékrenddel rendelkeznek a mentorok, vannak reális elképzeléseik a munkafolyamattal és az eredményekkel kapcsolatosan, így realisztikus elvárásaik is megjelennek. A mentorálttal való közös munkájukat ebben a szemléletmódban kell folytatniuk. A mentorálási folyamat vezetése során a mentoroknak nemcsak a mentoráltakat kell kihívás elé állítani, hanem saját magukat is. Ezért a respektív kihívások és az érték átadás (Clutterbuck 2005/c), a gyors felfogóképesség (Rácz 2014), a

bölcsesség és érzelmi intelligencia (Berman–West 2008, Heathfield 2016) szintén fontos szerepet fognak játszani a hatékony mentorrá válás folyamatában.

II.3.1.3. Mentor kommunikációs kompetenciái

Nemcsak attitűdök, de elméleti – és mint később látni is fogjuk professzionális – tudás, valamint különböző skillek és kompetenciák is szükségesek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban történő részvételhez a mentor oldaláról. Mivel – hasonlóan más segítő foglalkozásokhoz és a hozzájuk köthető folyamatokhoz – a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység is a résztvevők közötti kommunikáción alapul, így az ahhoz köthető kompetenciák megléte nem elhanyagolható.

Legalapvetőbb elvárás a mentorral szemben, hogy effektíven és szofisztikáltan tudjon kommunikálni (Clutterbuck 2005, 2005/c, Conor 2007, Starchevich 2009, Dávid et al. 2014). Ez magában foglalja a facilitálás képességét is, azaz azt a tudást, ami képessé teszi a mentort a folyamat vezetésére, valamint a közös munka kereteinek felállítására, betartására és betartatására. A keretek megléte és a hatékony kommunikáció ugyanakkor nem elegendő valamennyi szituációban, mert a kölcsönösség csak akkor valósulhat meg, ha a mentor rendelkezik az aktív hallgatás kvalitásával (Clutterbuck 2005/c, Smith 2005, Bencsik 2012, Rácz 2014, Roll 2015), amelyet figyelmes vagy inspiráló hallgatásnak is titulálhatunk. Az inspiráló hallgatás a másik felet arra ösztönzi, hogy „a felmerülő gondolatokat rendszerezze és tovább gondolja, ezáltal keretbe foglalva a témát, melynek végén konklúzió vonható le, amiben új szempontok, más aspektusok is megjelenek a kiinduló állapothoz képest" (Zsigmond 2011:85).

A kommunikációs kompetencia következő összetevője a konstruktív visszajelzés adásának képessége (Nagypál 2010, Bencsik 2012, Rácz 2014). *Jones és Spooner* elmélete szerint az üzleti életre jellemző, hogy a magas szintet elérő, jól teljesítők – legyen szó vezető pozícióban lévőkről, vagy beosztottakról – gyakran ki vannak éhezve a kritikus visszajelzésekre. A visszajelzések hiánya nemcsak a top-vezetők, hanem a kevésbé kiemelkedően teljesítők szintjén is megjelenhet, ugyanis azok elmulasztása, hiánya, aggodalmat válthat ki, amely további problémákat és kedvezőtlen esetben akár frusztrációt is generálhat (Jones–Spooner 2006). Hangsúlyos kompetencia tehát, hogy a mentor képes legyen elmondani, amit érez, gondol, lát és tapasztal, ezáltal hitelt adva visszajelzéseinek, interpretálva a hozzájuk tartozó adatokat, képes legyen elfogadni az ügyféltől érkező reflexiókat is. Így tehát a szó szoros értelmében nemcsak konstruktív visszajelzési képességről, hanem visszajelzés adási és egyben fogadási képességről beszélhetünk.

Hozzátartozik ugyanakkor a teljes képhez és a mentor kommunikációs kompetenciái között kell szerepeljen a hallottak visszamondása is, az „arra történő reagálás és az arról történő kérdezés, amiről az ülés szól, az ügyfél felé fordulás és szemkontaktus tartása, a protezsált beszéltetése és annak engedése, valamint, hogy mondandójával szigorúan az ülés témájához kötődjön" (Zsigmond 2011:58). A visszajelzések adásának speciális esete az úgynevezett tükörtartás képessége (DeLong et al. 2008, Dávid et al. 2014). Ez nem másképpen mutatkozniuk a mentorált felé, mint „egyfajta (ön)reflexió" (Mezei 2015:3). Azaz képessé teszi a mentoráltat arra, hogy rátekintsen saját tevékenységére, viselkedésére, önmagára vonatkozó nagy képre, a folyamat előre haladtával pedig karakterének változására is (Tobin 2004).

Visszajelzések adására akkor van lehetőség, ha a mentorált beszéltetésre kerül. Sok protezsált azonban önmagától nem képes, vagy nem akar, nem tud elakadásairól beszélni. Így a mentor felelőssége lesz az, hogy a közös munkát, a kommunikációt beindítsa. Ehhez szükség van a hatékony kérdezés kompetenciájára (Rácz 2014). Valamennyi segítő foglalkozásban meglátásom szerint alapvető eszköz a kérdezéstechnika, illetve a segítséget nyújtónál meglévő, ezirányú kompetencia jelenléte. Véleményem szerint alkalmazható eszközök tekintetében leginkább a nyitott kérdések szerepelhetnek, melyek ugyan kijelölik a kommunikáció irányát

és medrét, de mégis egyfajta szabadságot adnak a mentoráltnak, hogy navigálja a folyamatot, maga dönthesse el, a témát inkább kiterjeszti vagy szűkíti. Ezenfelül a mentor bátran alkalmazhatja a zárt kérdéseket is – leginkább ellenőrzésre, nyomatékosításra, visszajelzések céljából, illetve információhiány esetén – de nem túl magas számossággal, mert az jelentős korlátot jelenthet a mentee gondolatmenetének. A „hatékony kérdezéstechnika, mint eszköz mellett, egyéb kommunikációs eszközök is alkalmazhatóak, mint például a hipotézisek és állítások alkalmazása" (Zsigmond 2011:43). Ezen elemek bevonása a folyamatba azért lehet előnyös, mert így a mentorált nyomon tudja követni a mentor gondolkodásmenetét, megismerheti álláspontját, ezáltal szembesülhet a folyamat iránti elkötelezettségével is.

A kommunikációs kompetenciákkal szemben támasztott követelmények sora véleményem szerint azonban a fentiekkel még nem teljes. Hiába a kérdezéstechnika, a visszajelzések, a tükörtartás, a mentornak tudnia kell kezelni a csendet (Clutterbuck 2005/c) is, illetve bizonyos esetekben tudnia kell "nemet" is mondani. A csend, mint kommunikációs eszköz nem újkeletű, mégis meglehetősen ritkán alkalmazott elem. Jelentősége az emberi kommunikációban csak az elmúlt évtizedekben kapott hangsúlyt, mivel sok nyugati kultúrában negatív jelentőséget tulajdonítottak neki (Sifianou 1995). Ugyanakkor, mint *Sifianou* is megállapítja, a csend egy úgynevezett szuperstratégia része, hiszen kommunikálni nemcsak szavakkal, hanem non-verbális elemekkel, a csenddel, és osztatlan figyelmünkkel is lehet. Ezzel pedig biztosíthatjuk mentorként ügyfelünket, hogy odafigyelünk rá, továbbá hangsúlyozhatjuk a bizalmi légkör meglétét és fontosságát is.

Végül fontos tényező a kommunikációs kompetenciák sorában az akarat és a képesség a tudás megosztására (Roche 1979). A tudás ugyanis akkor hasznosítható, ha átadható, azaz azt több területen felhasználni, alkalmazni lehet (Zsigmond 2012). A tudástranszfer ilyen alapú tipologizálására több szempont szerint kerülhet sor. A szakirodalom megkülönböztet szervezeten belüli és szervezetek közötti tudástranszfert. Ugyanakkor elkülönít közvetlen és közvetett tudástranszfert is (Kiss 2003). *Kiss* véleménye szerint előbbibe a továbbképzés, a partneri kapcsolatok, míg utóbbiba a munkakör, munkahely csere, a munkakörök átszervezése és a szocializáció tartozik. Az általam vizsgált vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység esetén elsősorban a szervezetek közötti, mind közvetlen, mind közvetett tudásátadásra kell koncentrálni.

Amennyiben más nézőpontot vizsgálunk – például *Kapás* – megállapítható, hogy másfajtaképpen is tipologizálható a tudásátadás. Ezek szerint az egyik típus – melyet *Hayek* definiált először – a szervezeten belüli szétszórt, úgynevezett "distributed" tudás, míg másik típusa, a hosszú időszak alatt, tapasztalati tanulással, azaz a "learning by doing" elvével megszerezhető, *Polányi* által "tacit" tudásnak nevezett el válfaj (Polányi 1959, Kapás 1999). Megjegyzendő, hogy a tudásátadás szempontjából két további tényezőt is figyelembe kell vennünk. Egyik ilyen „paraméter az idő, a másik pedig tudás kodifikálhatósága, azaz hogy mennyire megragadható, valamilyen eszköz segítségével leírható" (Zsigmond 2012:10). Ha a tudás kodifikálható, jelentősen megkönnyíti a tudás átadását és disztribúcióját. Ide kapcsolható *Nonanka* munkája, akinek elmélete szerint a szervezeti és az egyéni tudás elkülönül (Nonaka et al. 1994). Ezen a ponton pedig a tudástranszfer egyik legjellegzetesebb problémáját tárhatjuk fel, vagyis azt, hogy hiába ad át írott formában, jól kodifikáltan egy tudásbázist, innovációt a mentor a mentoráltnak, az átadás teljes mértékben nem lesz sikeres, mivel bármilyen erőveszítés ellenére és alaposságot feltételezve kevesebbet tudunk átadni, mint amennyit valójában tudunk, mint ami a fejünkben van. Ezzel pedig kihangsúlyozva azt, hogy habár a tudásátadásnak vannak korlátai és akadályai, mégis arra kell törekednie a mentornak, hogy a folyamat során a lehető leghatékonyabban történjen a tapasztalatmegosztása, így ezen tényező is kulcskompetenciának tekinthető, hiszen a folyamat – mint azt a definícióknál is láttuk – nem másról szól, mint egy tapasztalt, üzleti kérdésekben jártas szakember és egy kevésbé tapasztalt, bizonyos területeken bizonytalan és hiányosságokat felmutató protezsált kapcsolatáról.

A kommunikációs kompetenciákon túllépve vannak egyéb olyan elvárások is, amelyeknek meg kell felelnie a mentornak. Ilyen kompetencia a rendszerben történő gondolkodás képessége, illetve a folyamat és projektorientált szemlélet, (Clutterbuck 2005/c, Rácz 2014) valamint a modellezés, modellalkotás képessége (Clutterbuck 2005). *Orosz* megállapítása szerint az egyéni fejlődés multidimenzionális, több tényező által meghatározott, párhuzamosan több szinten zajló folyamat, mely tényezők és szintek kölcsönhatásait szükséges a fejlesztésben figyelembe vennünk. A fejlődésben, az egyénben rejlő lehetőségek kiteljesítésében fontos szerepet játszhatnak intra- és inter-, illetve transzperszonális, szoci-ökonómiai, társadalmi-kulturális tényezők, melyek egymással interakcióban vannak (Orosz 2009:4). Ezen kijelentést figyelembe véve egyértelműsíthető, hogy a mentornak a mentoráltat egy adott rendszer elemeként kell kezelnie, ugyanakkor a fenti definíciót kiegészítve, a rendszer elemének kell tekintenie azt a vállalkozáshoz kapcsolódó helyzetet, kihívást, amellyel a mentorált szemben áll, amely céllal a folyamatba érkezett. Ezt pedig a rendszerszemléletű gondolkodást fogjuk értjük.

II.3.1.4. A mentor egyéb kompetenciái

A folyamat- és projektorientált szemlélettel nem minden szerző ért egyet (pl. Katherndahl et al. 2011). Meglátásuk szerint ugyanis a fejlesztő tevékenység nem feltétlen szorítható be időkorlátok közé, mint az egy projekttől elvárható (Görög 2007). Azon állásponttal valóban egyetértek, hogy a kezdetben kitűzött célok, meghatározott keretek korlátozhatják, illetve félbeszakíthatják a mentorálási folyamatot, de fontosnak tartom azt is, hogy a projektmenedzsmenttel kapcsolatos elvárások – minthogy tervhez kötött, erőforrásokkal gazdálkodik, célokat, kimeneteket és mérföldköveket fogalmaz meg, erőforrásokat allokál bizonyos tevékenységekhez – a mentorálási folyamatban is teljesüljenek. A folyamatorientációra pedig azért van szükség, mert a mentorálás nem ad hoc, eseti tevékenység, hanem tervezett, több ülésből álló sorozat, így – ellentétben pl. a brief coaching elvével – nem egy alkalmas problémamegoldásra, hanem hosszútávú fejlesztésre törekszik.

A mentor kompetenciáival kapcsolatban olyan további elvárások is megfogalmazhatók, mint az önbecsülés vagy a kiegyensúlyozott személyiség (Clutterbuck 2005, Szádvári 2011 p44), az önismeret és öntudat (Clutterbuck 2005, Rácz 2014, Menges 2015), vagy az önirónia és az önkritika (Gibbs 2000, Smith– Jenetsch 2008).

II.3.1.5. Mentor szakmai és üzleti ismeretei

A mentorálási tevékenység vizsgálata kapcsán gyakran találkozhatunk azzal a kérdéssel, hogy szükséges-e és ha igen, akkor milyen, honnan származó szakmai tapasztalattal, ismeretekkel, hozzáértéssel rendelkeznie a mentornak. Abban többnyire egyetértés figyelhető meg, hogy valamiféle hozzáértés szükséges, mert így elkerülhetők – vagy legalábbis csökkenthetők – a mentorált részéről elkövetendő hibák (Ebrahimi 2013). Mint a vonatkozó kutatásoknál látni is fogjuk, még az ezen céllal elvégzett felmérés sem tud feltétlenül fenti kérdésre egyértelmű választ adni. Hasonlóan vélekedik *Clutterbuck* is, aki a hozzáértést négy kategóriába – technikai, stratégiai, politikai és rendszerszintű – sorolta, kihangsúlyozva, hogy a mentorált által előre nem látható problémák elkerülését hivatottak ezek elősegíteni, továbbá hozzájárulhatnak a már meglévő akadályok leküzdéséhez a legmegfelelőbb stratégia kialakítása során, valamint ezek elősegítése végett – a korábban már említésre került – aktív – ebben az esetben úgynevezett „gyilkos" – kérdések feltételével, amelyek hozzájárulnak és kikényszeríthetik a mentorált gondolkodásának átformálását (Clutterbuck 2005/c).

Vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységről lévén szó, a közgazdasági ismeretek (Bencsik 2012) és az általános üzleti tudás (Wilson 1999, Clutterbuck, 2005/b, Szádvári 2011, Menges 2015, Heathfield 2016), mint elkerülhetetlen alapismeretek kerültek definiálásra, amelyek azonosításával egyetértek. A felsorolt további elemek közül kiemelném a kvázi

technikai hozzáértés tényezői közé sorolható, más fejlesztő tevékenységeknek az ismeretét, mint például a coachingban való jártasságot (Clutterbuck 2005/c, Smith 2005, Szádvári 2011), vagy a szintén ide sorolható pszichológiában és terápiás módszerekben való tájékozottságot, legalábbis ezek ismeretét (Kram 1985, Szádvári 2011). Ezen listához sorolnám még a rendszerszintű tudáselemek közé tartozó, a szervezetben szerzett ismeretek (Smith et al. 2005, Szádvári 2011, Heathfield 2016) körét.

Gyakori vitát eredményez – és későbbi kutatásom szempontjából fontos lehet annak vizsgálata – hogy a mentor és a mentorált ugyanabból az iparágból kell, hogy érkezzen-e, vagy lehet akkor is sikeres a folyamat, ha adott területen nem rendelkezik tapasztalattal a mentor. *Deakins és szerzőtársai* szerint, ahhoz, hogy hatékonyan és sikeresen valósuljon meg egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, feltétlenül szükséges, hogy a folyamatban résztvevő felek ugyanazt az iparágat képviseljék, míg *Bisk* szerint ennek pontosan az ellenkezője is bebizonyítható (Bisk 2002, Deakins et al. 1997). A kérdést megválaszolását éppen ezért érdekesnek találom.

Az elvárt ismeretek listájának összeállítására lehet kísérletet tenni, de mivel valamennyi mentorálási folyamat más kiindulópontját, célját, témáját, a benne szereplőket és az elvárásokat tekintve, így nagyon nehéz, egy, valamennyi esetben alkalmazható, a professzionális hozzáállásra és tapasztalatra vonatkozó listát összeállítani. A lista helyett inkább elvárások fogalmazhatók meg arra vonatkozóan, hogy a mentornak szükséges valamilyen üzleti tapasztalattal rendelkezni, de ugyanakkor olyan embernek kell lennie, aki elért vagy alkotott valami "nagyot", illetve maradandót – legyen az üzleti élet, sport, közélet, művészet – tehát szerepel a szótárában az "achievement" fogalma.

Abban a környezetben, ahol kialakult a bizalmi légkör az előzőekben bemutatott tényezők megléte esetén, minden adottá válik, hogy megkezdődhessen a közös munka. Ennek egyik további eleme lesz a mentor azon törekvése, hogy megossza üzleti és/vagy vállalkozási tapasztalatát a mentorálttal, oly módon, hogy felvázol azokra hivatkozva egy teljes képet, amelyen keresztül segít megérteni és megvilágítani a mentorált számára az előtte álló helyzetet. Ahhoz, hogy a mentee elakadását, szükségletét pontosan azonosítani tudja a mentor, feltétlen szükséges, hogy rendelkezzen korábbi, ezirányú, vagy hasonló tapasztalatokkal (Zsigmond–Tasi 2016). Ehhez pedig bekapcsolhatók a tudásátadásra vonatkozó, korábban bemutatott kompetenciák.

II.3.1.6. A mentor kapcsolati hálója

Bármilyen mentorálási tevékenységről is legyen szó, egy közös pont biztosan van bennük: mégpedig az, hogy a mentor sosem lesz az egyetlen ember, aki mindent tud, aki minden téren segítséget tud nyújtani, tehát birtokában van, mind az elméleti tudásnak, mind pedig a gyakorlati tapasztalatnak valamennyi olyan területen, amelyet a mentorálási tevékenység érinthet (Sorcinelli–Yun 2007). Azonban minden bizonnyal ő lesz az, akinek hozzáférése van egy bizonyos hálózathoz, illetve képes lesz olyan kapcsolatokat találni és építeni, amelyek mentori tevékenységéhez pozitívan járulnak hozzá (Zsigmond–Tasi 2016).

A szakirodalomban a mentor hálózatával, az ahhoz való hozzáféréssel, valamint annak a kezelésével kapcsolatosan két nézőpontot különíthetünk el: az egyik nézőpontot azok a szerzők képviselik, akik network-orientáltak. Megközelítésük szerint minden mentornak rendelkeznie kell olyan hálózattal, amely tagjainak tudására és partnerségére – mint olyanokra, akik bevonhatók a folyamatba – lehet számítani (Clutterbuck 2005/b,c, Bencsik 2012, Rácz 2014, Heathfield 2016). A másik ágat képviselők azok, akik adottnak és magától értetődőnek tekintik azt, hogy a mentor rendelkezik egy hálózattal, de sokkal fontosabbnak tartják a mentorálási tevékenység sikerességének érdekében a folyamatvezetés megfelelőségét biztosítani, mint azt, hogy új kapcsolatok kiépítésébe kezdjen a mentor (O'Connor–Lages 2007, DeLong et al. 2008, Walwehampton B.S. 2012).

II.3.1.7. Egyéb kompetenciák és elvárások

Megfogalmazhatóak a mentorral kapcsolatosan olyan elvárások is, amelyek sem a viselkedési minták, sem pedig a tulajdonságok közé nem sorolhatók, de mégis egyfajta kompetencia meglétét igénylik. A folyamatvezetés szempontjából elengedhetetlen lesz, hogy a mentor megfelelőképpen legyen képes kialakítani és megfogalmazni a kereteket (Clutterbuck 2005/b). Meglátásom szerint a mentor ezen kompetenciája kiemelt szerepet játszik a folyamat sikerének szempontjából. Véleményem szerint ezen keretek két részre oszthatók.

Egyik csoportba sorolhatók a tényleges és hatékony folyamatvezetéshez tartozó kompetenciák, amelyek a rendszert működőképessé teszik a "játékszabályok" kialakításával. Másik csoportba kerülnek a mentornak azon képességei, hogy tisztában van saját korlátaival, mind szakmailag – tudja azonosítani azt a pontot, ahol neki már nem kompetenciája a folyamatba való beavatkozás, és ahol az előzőekben említett kapcsolati hálóból az arra leginkább megfelelő, felkészültebb partner segítségét kéri, illetve vonja be időlegesen a folyamatba – mind pedig emberileg, elkerülve a túlzott bevonódást, a személyes kötődés kialakítását. Ezen keretek kitűzésének első lépése a protezsált előre kitűzött céljainak, valamint a mentor saját tanulási folyamatának elősegítése végett, az úgynevezett mérföldkövek kitűzése (Palmer 2003, Heathfield 2016). Ahhoz pedig, hogy a mentor képes legyen a folyamathoz megfelelő kereteket kitűzni, az irányokat kijelölni és betartatni, feltétlenül szükséges, hogy elérhető, azaz aktívan jelenlévő legyen a folyamatban (Clutterbuck 2005/c).

A korábbiakban bemutatott tényezőkön kívül számos olyan egyéb, a mentor által birtokolt elem is felsorolható, amely nem tartozik az előző hat kategória egyikéhez sem. Ezek az úgynevezett "pass-mark"-ok, azaz elégséges tényezők, amik véleményem szerint éppolyan fontosa a folyamat sikerességének szempontjából, mint az előzőekben bemutatott társaik. Valamennyi, ide sorolható tényezőre elmondható, hogy a hatékony mentorálási folyamatba olyan elemeket is be kell vonni, amik sem a tulajdonságok, sem kompetenciák, sem pedig a kézzel fogható követelmények közé nem sorolhatók (Zsigmond–Tasi 2016). Ennek oka, hogy ez a tényezőcsoport nemcsak a folyamat egyes részeit, részfolyamatait, hanem annak teljes egészét átfogja, amelyekhez a kapcsot az előzőekben bemutatott, keretekként definiált tényezők adják.

Az egyik ilyen – és egyben talán legfontosabb tényező – a hitelesség kérdése (Hollister-Sutter 2001, Kunos 2011, Nagypál 2016, Palmer 2016). A hitelesség szerintem a szakmai és emberi hitelességet is jelenti, elért-e valami nagyot, számottevőt a mentor, büszke-e a teljesítményére, tudatában van-e ennek és megfelelően, önzetlenül tudja-e kamatoztatni megszerzett tapasztalatát a bejárt útról, ezzel hozzájárulva a mentorált célelérésének és az ahhoz vezető folyamatnak a segítését. A hitelességhez hasonlóan fontos az elkötelezettség (Clutterbuck 2005/c, Szádvári 2011, Smith 2013, Roll 2015, Heathfield 2016) a mentoring folyamat sikeressége érdekében. A két tényező közötti kapcsolatot a tapasztalás fogja jelenteni, mint ahogyan az indián mondás tartja: „Soha ne ítélj meg egy másik embert, amíg nem jártál egy mérföldet a mokaszinjában!". Mindaddig tehát, amíg a mentor saját maga nem tapasztalt hasonlókat, nem állt szemben ugyanezen kihívásokkal, nem alakult ki benne az önzetlenség, a tudásmegosztás iránti vágy, addig nem tud teljes hitelességgel és elkötelezettséggel a folyamatban részt venni.

Ezek a tényezők azért is fontosak, mert a mentor egyfajta szerepmodellt fog megtestesíteni a mentorálási folyamatban. (Clutterbuck 2005/c, Noor 2010, Kerry–Mayers 2013, Dávid et al. 2014, Mitchell et al. 2015). Ez a szerepmodell-lét kihat a mentorált önfejlesztési- és tanulási (Szádvári 2011), valamint az általános értelemben vett fejlődési folyamatára (Dávid et al. 2014). A különböző szakirodalmak által felsorolt tényezőket összefoglaló táblázatot pedig az *C. jelű melléklet* szemlélteti.

II.3.1.8. A mentor kapcsolódása a szervezethez

A mentor személyével kapcsolatos vizsgálatoknál fontosnak tartom kiemelni, hogy a segítség nyújtója érkezhet szervezeten belülről vagy kívülről, valamint maga a folyamat történhet formális vagy informális úton. A fent megfogalmazott elvárások szinte mindegyikének meg kell jelennie a mentorálás ezen típusainál is, de a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra nézve, az egyes típusok sajátosságainak ismertetése mégis döntő fontosságú.

A belső (in-house), valamint külső (external) mentor összehasonlításánál *Underhill és szerzőtársai*nak differenciáló pontjait veszem figyelembe (Underhill et al. 2007). A belső mentor számos előnnyel rendelkezik: előnye, hogy ismeri az adott szervezetet, annak kultúráját, a folyamatokat, olyan specifikus, tacit tudással rendelkezik, amellyel egy külső mentor nem. Ugyanakkor ez fogja a hátrányát is jelenteni: azáltal, hogy szervezeten belüli és a mentorálási folyamattól eltérő szituációkban is találkozhat a mentorálttal, az üléseken elhangzottak bizalmas kezelése külön nehézséget jelent, az ott elhangzottakkal a mentor a későbbiekben visszaélhet, mint arra *Filep* (2012) is utal. A folyamatos nyomon követhetőség, a gyakori találkozások, az egyszerűbb időpontegyeztetés a belső mentor előnyei közé sorolhatók. Közvetlensége és egyirányú, gyakran csak cégspecifikus tudása miatt kevésbé tűnik hitelesnek, mint a kívülről érkező társa, ugyanakkor kevesebb tapasztalata nem feltétlen teszi lehetővé a különböző "good and bad practice"-k[5] alkalmazását, megoldásai lehetnek szűk látókörűek, illetve megfigyelhető lehet esetében a szervezeti vakság, amelyhez kapcsolódhat a viszonylag szűk kapcsolati háló is.

A külső mentor ezzel szemben nagyobb hitelességgel és objektivitással tudja tevékenységét végezni, a bizalmas légkör és titoktartás magasabb szintje lesz adott, tapasztalataiból és korábbi folyamataiból felépített kapcsolati hálója meglehetősen kiterjedt lesz, friss, új perspektívát tud belevinni tevékenységébe, mivel képes felülről rátekinteni a mentorált helyzetére és ennek megfelelően, tapasztalatára hagyatkozva képes a megfelelő jó- vagy rossz gyakorlatokat felvázolni. Hátránya lehet, hogy bizonyos esetekben a külső mentor nem pro bono tevékenykedik, így költséges lehet a folyamatban való részvétele, nem ismeri a szervezeti kultúrát, a folyamatokat és belső szabályokat, így az ismerkedés fázisában, amíg megérti a szervezet működését lehet, hogy kevésbé lesz hatékony, mint belső társa, kisebb rálátással rendelkezik a mentorált mindennapi tevékenységére, maguk az ülések és így az esetleges ellenőrzés, shadowing is ritkábbak, nehezen szervezhetők.

Kijelenteni, hogy melyik az eredményesebb, a nagyobb hatást biztosító folyamat, nem lehet és felelőtlenség is lenne. Az azonban biztos, hogy vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység esetén nagyobb valószínűséggel érkezik szervezeten kívülről a mentor, hacsak nem családi vállalkozások vezetésének átadásáról van szó. Ennek oka, hogy ezt a tevékenységet leggyakrabban induló vállalkozások esetében alkalmazzák, ahol a belülről jövő segítség nem, vagy nehezen elképzelhető. A mentorálási tevékenység másik tipizálási lehetőségét a folyamat milyensége határozza meg: ezek alapján megkülönböztetünk formális illetve informális mentort és ehhez kapcsolódóan folyamatot. A formális és informális mentor szerepe és az általa vezetett folyamatok közötti összefüggéseket *5. táblázat* szemlélteti.

Alapvetően a mentorálás informális, amennyiben az természetes úton kialakult kapcsolat keretében jön létre, illetve formális, ha szervezett keretek között zajlik (Rhodes 2002, DuBois–Karcher 2005). A formális mentorálás több ponton eltér az informálistól. A formális mentorálás szervezett keretek között bonyolódik, ahol hozzárendelik a mentort a mentorálthoz, ebben a

[5] Magyar kifejezéssel élve: jó és rossz gyakorlatok. „Good" vagy „best practice" elnevezés alatt az adott szituációban alkalmazott tudást és gyakorlatot értjük, amely példaértékű és előremutató, amelynek ismerete, esetleges másolása pozitív eredményhez, a kívánatos állapot eléréséhez vezet. A „bad practice" ennek ellentéte, amely kifejezés arra utal, melyek azok a minták – eszközök, módszerek, mentális modellek – amelyek alkalmazása nem célravezető

szervezet keretet biztosít, amely mentén a folyamat facilitálásra, a mentorálási kapcsolat pedig támogatásra kerül (Wandberg et al. 2003). Éppen ezért a formális mentorálási folyamat keretében a mentor tevékenységét valamely, általában harmadik szereplő ellenőrzi és befolyásolja, amely által sérülhet a bizalmi légkör és a széleskörű eszközhasználat is. Az informális mentorálási kapcsolat spontán módon alakul ki, szervezetekhez maga a folyamat és a kapcsolat menedzselése nem kötődik (Chao et al. 1992), többnyire a közös megértésen, szimpátián alapul (Kram 1985, Ragins 2002), önszerveződő módon. A két tevékenység között megfigyelhetők különbségek a folyamat hosszában és struktúrájában is: a formális kapcsolatok meghatározott időintervallumra és meghatározott céllal jönnek létre, míg az informálisak esetében ezek sokszor nem is kerülnek kimondásra, hanem maguktól alakulnak ki (Ragins–Cotton 1999, Allen–Eby 2003). Külön vizsgálati kérdés és egyben újabb eltérés is, – a későbbiekben még részletesen kitérek rá – hogy szükséges-e a mentornak valamilyen képzésen, tréningen részt vennie, mielőtt a folyamatba kezdene. Az egyes típusok eredményét minden bizonnyal befolyásolni fogja, hogy milyen tudatossági szint mellett érkezett a mentorált a folyamatba, ezáltal pedig egy újabb különbséget érhetünk tetten.

5. táblázat - Formális és informális mentorálási folyamat összehasonlítása

Formális mentor által vezetett formális mentorálási folyamat	Szempont	Informális mentor által vezetett informális mentorálási folyamat
előre meghatározott	cél	nem rögzített, gyakran ki sem mondott
kidolgozott mutatószámrendszer mellett kísérletet tesz mérésre	mérés, ellenőrzés	semmiféle mérésre és hatékonyságellenőrzésre nem kerül sor
sok esetben nem szimpátia, hanem előre felállított szempontrendszer mentén (összeférhetőség) történik a párok kialakítása	matching	mentor és mentorált között megfigyelhető szimpátia, úgynevezett kémia alapján történik.
előre meghatározott	időtartam	időkeretek nincsenek, akár élethosszig tartó is lehet
tervezett és tudatos döntés eredménye	folyamatban való részvétel	nem tervezett, általában kialakul
elvárt ezirányú képzettség, továbbképzés, tréningen való részvétel	mentor felkészültsége	minimális vagy semmilyen felkészülés

Forrás: McKenzie 1995, management-mentors.com, illetve staff.unimelb.edu.au alapján, saját szerkesztés

Vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységek esetében mind az informális, mind a formális változattal találkozhatunk. Az értekezés szempontjából a formálisan megvalósuló folyamatokra helyezem a hangsúlyt, mert mint azt láthattuk, itt van lehetőség arra, hogy bizonyos sztenderdek – az úgynevezett check-list – mentén, valamilyen tényezőkombinációkat kialakítva, kísérletet tegyünk a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságának és eredményességének növelésére.

A szakirodalom egyéb nézőpontból nem különíti el a mentor típusokat, de más segítő foglalkozásokhoz kapcsolódó források tanulmányozása során egy érdekes analógiát véltem felfedezni, amely hozzájárulhat a téma megértéséhez. *Nádor* írásában három típusú tanácsadót különböztet meg: ez egyik csoportot szakértő tanácsadónak nevezi, akik főleg képzés, tréning, illetve tudástranszfer formájában adják át tapasztalataikat ügyfeleiknek. Második típusba sorolja az orvos-páciens típusú kapcsolatokat, ahol a tanácsadónak elsősorban diagnosztikai képességei kerülnek előtérbe. Megkülönbözteti továbbá a folyamat-tanácsadókat, akik elsődleges feladata az ügyfél problémamegoldásának elősegítése, az alkalmazott tudás integrálása s mozgósítása (Nádor 2007).

Egy másik forrás a tanácsadás más típusú csoportosítását emeli ki. *Reverse és Peer* szerint a tanácsadás klasszikus irodalma alapvetően két tanácsadói szerepkört különböztet meg. Egyik ilyen a szakértői szerepkör, amelyben a tanácsadó a tárgyi ismereteivel, speciális területre

vonatkozó szakértelmével segíti az ügyfelet, azaz a tanácsadó információkat szerez be, új rendszereket tervez, javaslatokat fogalmaz meg, maga dolgozza ki a megoldásokat, majd elfogadtatja azokat a vállalat munkatársaival. Ezzel szemben a folyamat-tanácsadó arra törekszik, hogy segítsen a szervezetnek saját problémáit megoldani, amelyhez ő maga a módszereket és eszközöket, adja, de nem javasol megoldásokat (Szilágyi 2014). Véleményem szerint ez utóbbi hasonlít leginkább a mentoráláshoz. Abban a szakirodalmak is egyetértenek, hogy egyik forma sem működhet önmagában, átfedések nélkül, azok rendszerint kiegészítik egymást. A korábban bemutatott két alapforma mellett *Kubr* kiemel egy harmadik, szintetizáló típust, amely meglátása szerint ténymegállapító, változásokat kidolgozó, probléma-megoldásban együttműködő, oktató, technikai szakértő és pártfogó szerepeket is megkülönböztet.

Ezen elméleteket alapul véve, analógiaként kialakítható egy hármas tipologizálás a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységre nézve: megkülönböztetve az ötlet-, a folyamat-, és az ágazati mentort. Ötletmentornak tekintem azt, akit abban az esetben keresnek fel a mentoráltak, amikor körvonalazódik egy ötletük, egy üzleti megoldás vagy innovációs lehetőség, és akinek a segítségét addig veszik igénybe, míg az ötlet piacra nem vihető. Ezt követően, vagy már piacképes termék megléte esetén igénybe vehető a folyamatmentor, mint vállalkozásfejlesztési segítő, akinek feladata a vállalkozásindítási és növekedéssel kapcsolatos mindennapi feladatok elősegítése, a gördülékeny ügyvitel biztosítása, de elsősorban a mentorált azon kompetenciáinak fejlesztése és olyan best/bad practice-k ismertetése, amelyek hozzájárulhatnak a hosszútávú sikeres működéshez. Az ágazati mentorok azok, akik bizonyos, speciális szaktudást igénylő elakadások esetén állnak a mentoráltak rendelkezésére. Habár a szakirodalomban nem találtam utalást erre vonatkozóan, érdekes kérdés lehet annak vizsgálata is, hogy ezen megkülönböztetés helytálló-e, amennyiben igen, akkor pedig megfigyelhetők-e sajátosságok az egyes típusok esetén. (A mentorálás ilyen irányú tipologizálására, illetve annak meglétére vonatkozó kérdések a kvalitatív kutatás eredményeinek elemzése során kerülnek bemutatásra.)

II.3.2. A mentorált

A mentorálás folyamata – eltérően például a coaching fejlesztési tevékenységtől, mint arra korábban utaltam is – inkább egy kétszereplős, mintsem egy háromszögű modellel szemléltethető. Mint azt láttuk, magára a folyamatra diadikusság, azaz kétirányúság jellemző (Kram 1985, Waters et al. 2002, Alfred-Garvey 2010, Myers 2016). A kétirányú kapcsolat egyik szereplője, mint a mentori szolgáltatás nyújtója, a mentor, valamint annak tulajdonságai, jellemzői, a tőle elvárt attitűdök már bemutatásra kerültek. A folyamatot leíró szakirodalom abban egyetért, hogy a mentoring tevékenység eredménye mindenképpen az elsajátított tudás, ennek megítélése; a kiváltott hatás azonban több tényező függvénye. A következőkben ennek – azaz a szolgáltatási folyamatnak, mint olyannak – az igénybe vevőre vonatkozó, emberi tényezői kerülnek bemutatására.

Kiindulópontnak tekintem *St.Jean* azon megállapítását, hogy a mentorálási folyamat hatása a vállalkozásra elsősorban a mentorálttól függ, mivel **egyrészt (1)** üzleti alapon a mentor maga nem érintett abban, **másrészt (2)** pedig a mentorált bevonódása és elköteleződése nélkül semmilyen hatás nem várható (St.Jean–Audet 2009). A vizsgálat másik kiindulópontja lehet azon feltételezés, hogy létezik párhuzam az egyes segítő tevékenységek között, azaz a coacheeval szemben állított elvárásokból levezethető a mentotálttal szemben támasztott követelmények listája is. Ezek alapján alapvetés, hogy hinnie kell a mentoráltnak abban, hogy a folyamat, amiben részt vesz, használni fog, abból profitálni tud, amihez pedig az őszinte elköteleződöttségnek kell párosulnia (Fulmer et al. 2000). Véleményem szerint, habár a mentor rendelkezhet – a korábbiakban bemutatott – valamennyi olyan tulajdonsággal, kompetenciával, ami szükségeltetik a sikeres mentorálási folyamathoz, mégsem lesz az maga megfelelően

eredményes, ha a mentorált nem megfelelően receptív. A befogadásnak és az elköteleződésnek a tanuláshoz való viszonyban is meg kell jelennie. *Cox és Jennings* szerint a jó és rossz vállalkozókat az különbözteti meg egymástól, hogy hogyan viszonyulnak a tanuláshoz és saját hibáikhoz (Cox–Jennings 1995). A nyitottságnak tehát a tanulás, a tudás megszerzésének irányában, szintén a mentorálttól elvárt, alapvető hozzáállás kell lennie.

Az elköteleződést és a bevonódást azonban számos tényező befolyásolhatja. Általánosságban megállapítható, hogy a vállalkozók nem szeretnek segítséget kérni és előítélettel élnek a külső tanácsadók iránt, abban a hitben, hogy tanácsaik nem eléggé gyakorlatiasak, nem az ő szituációjukra szabottak és mindezt vagy túl költségesen, vagy nem megfelelő hozzáértéssel teszik (St.Jean–Audet 2009). A segítő, beavatkozó és tanácsadói tevékenységekkel – így a mentorálási folyamattal – szembeni elutasításának három legfőbb indokát nevezhetjük meg: egyrészről a vállalkozók sok esetben elutasítják a fejlesztő folyamatokban való részvételt, mert túlzottan magabiztosak saját útjukban (O"Dwyer–Ryan 2000). Éppen ezért, vagy ebből kifolyólag, a protezsáltak nem hisznek a kapcsolatban, illetve abban, hogy nekik abból előnyük származna – ezt bizalmatlanságnak és a bizonytalantól való félelemnek nevezném, amelyet pl. *Hofstede* kultúraösszehasonlító modelljében is a hatékonyságot befolyásoló egyik tényezőként nevez meg – ugyanakkor azt is feltételezik, hogy ezen programok túlbürokratizáltak lesznek és nem illeszkednek a kisvállalati környezethez (St.Jean–Audet 2009). Bár az elutasítás nem feltétlenül jelenik meg azonnal, mikor elkezdik a folyamatot, nagyon kevesek esetén fog az hosszú távon is szerepet játszani a fejlődésben (Cox–Jennings 1995). Meglátásom szerint a mentorálás fontos szerepet tölthet be abban, hogy a kialakult, meglehetősen negatív prekoncepciókon változtasson. A változás azonban csak akkor mehet végbe, ha a folyamatban szereplők mindegyike – így nemcsak a mentor, hanem a mentorált is – rendelkezik bizonyos tulajdonságokkal, attitűddel, valamint kompetenciákkal.

Legalapvetőbb kérdésként felmerülhet, hogy a mentorálási folyamat sikerességét befolyásolja-e a mentorált neme és életkora. *Gravells* szerint ezen tényezők, kiegészülve képzettségi szintjükkel, nem befolyásolják a folyamat sikerességét és ezáltal az azzal kapcsolatos elégedettséget, valamiért mégis, többnyire a férfiak elégedetlenek a mentorálási folyamattal (Gravells 2006). Ennek oka lehet az *Allen és Eby* által megfogalmazott tény, hogy a női mentoráltak sokkal inkább kapnak pszichológiai támogatást a mentortól – meglátásom szerint inkább csak így érzik, mintsem, hogy emögött valós tartalom lenne – mint férfi társaik, míg a férfi mentoráltak sokkal jobban igénylik a karriertámogatást (Allen–Eby 2004). Így tehát meglátásuk szerint a nem befolyásolhatja a folyamat megítélését, de ettől a folyamat maga még nem válik egyértelműen sikeressé vagy sikertelenné. Ezt erősíti meg *St.Jean és Audet*, akik szerint a nem és az életkor, tehát az alapvető demográfiai tényezők szintén nem befolyásolják a mentorálási folyamat sikerességét. Ennek ellenére a későbbiekben ki fogok térni a nemek szerepére a mentoring folyamatban, mert úgy gondolom egyes szerzők – pl. Becourt et al. 2000, Kantor 2001, Nemancick 2001, St.Jean et al. 2013, Menges 2015 – nem ok nélkül vizsgálják elkülönítve a csak és kimondottan nőkre irányuló mentorálási folyamatot.

Számomra a demográfiai kérdések vizsgálatánál a fenti elméletek bemutatása után, továbbra is kérdéses a mentorált életkora, vagy szerencsésebb kifejezéssel élve, érettsége. Visszaemlékezve a mentorálás definícióira, számos olyat láthattunk, amely ezt a tényezőt, a mentor és a mentorált életkora, és ezáltal tapasztalata közötti különbséget nevezte meg a folyamat alapvető mozgatórúgójának. Úgy gondolom, nem mindenki áll készen arra, hogy részt vegyen egy olyan folyamatban, amely során nagyfokú elköteleződésre, önfegyelemre, visszajelzések kapására és egyes esetekben adására van szükség és lehetőség, gyakran komfortzónán kívülre helyeződve és konfrontálódva. A fejlődésnek elkerülhetetlen eleme lesz, hogy olykor a mentor nyers őszinteségét elővéve, felhívja a figyelmét a protezsáltnak a már esetlegesen elkövetett hibákra, vagy olyan tényezőkre, amelyek kapcsán épp hibát vél felfedezni. Így tehát – és ez a tényező meglátásom szerint igen szubjektív – figyelembe kell

venni a mentorált életkorát olyan szempontból, hogy készen áll-e, megfelelően érett-e a fejlesztési folyamatra.

A demográfiai tényezőknél azonban sokkal nagyobb szerep jut a már korábban is említett azonosulás és elköteleződés tényezőinek. *Hall és Kahn* szerint megállapítható, hogy a mentoráltak akkor tudnak a legjobban azonosulni a fejlesztési folyamattal, ha mind a vágyuk, mind pedig a képességük adott ehhez (Hall–Kahn 2002). Ennek evidenciája, hogy a vezetők fejlődésének útja nem egyszerű. Vannak, akik keveset változnak életük folyamán, mások viszont alapvetően átalakulnak. A genetika tagadhatatlanul fontos szerepe ellenére az emberi természet nem változatlan. Akik hajlandóak fáradozni saját fejlődésük és önismeretük érdekében, az idők során igazán átalakító hatású vezetőkké válhatnak (Rooke–Torbert 2005).

A mentorálttal szemben támasztott követelmények modellekbe rendszerezhetők. *Dávid és szerzőtársai* modellje tíz tényező kombinációjában definiálja a rekvizitív attribútumokat. A modell abból indul ki, hogy a mentee nyitott a folyamatra, **(1)** befogadó, azaz értékeli a mentor rá szánt idejét és energiáját, **(2)** elkötelezett a folyamat iránt, így elérhető és rendszeresen találkozik a mentorral, tehát **(3)** megbízható, mert a megbeszélt projektet és feladatokat időben elvégzi, amelyek során **(4)** bizalommal és **(5)** titoktartással segíti a kapcsolat működését. A folyamat során és az annak kapcsán generált sikerekből **(6)** képes tanulni, ugyancsak így viseltetik a mentorált saját hibáival szemben is, ugyanakkor meghallgatja – de rendelkezik is azokkal a képességekkel, amelyek **(7)** alkalmassá teszik – azok feldolgozására, és ezáltali beépítésére a további munkába. A mentorált részéről tanúsított figyelmes hallgatásnak a része, hogy **(8)** meghallgatja és megfogadja a mentora tanácsait, nem félve a felelősségvállalástól, **(9)** reális célokat és elvárásokat állítva a mentorral, a kapcsolatukkal és a folyamattal szemben, **(10)** nyitottan kommunikálva halad lépésről lépésre vállalkozása fejlesztési folyamatában (Dávid 2014).

Egy másik modell, mégpedig három különböző forrás – *Allen, Triple Creek Associates, Alexandrian National Mentoring Partnership* – ugyanazokat a tényezőket fogalmazza meg a mentorálttal szembeni elvárásokkal kapcsolatban. Érdekes, hogy ezen megközelítések nagyrésze megegyezik azokkal, amelyek a mentorral szemben támaszható követelményeknél már bemutatásra kerültek. A kritikus tulajdonságoknak és tényezőknek a listája, amellyel egy mentoráltnak kell rendelkeznie a folyamatban való sikeres részvételhez: legyen **(1)** nyitott általánosságban, valamint a **(2)** kölcsönös visszajelzések kapásában is. Ugyanakkor legyen **(3)** kommunikatív, legyenek **(4)** elvárásai, céljai mind magával, mind pedig a kapcsolattal szemben. Hasonlóan a mentorhoz, legyen **(5)** elkötelezett, igyekezzen ő maga is **(6)** bizalmi kapcsolatot kialakítani a mentorral, törődjön magával a folyamattal is, de fogadja el, hogy a mentorálási folyamat nem minden esetben az egyetlen jó választ adja meg, hiszen olykor maga a mentor is tévedhet, és a folyamat is "elcsúszhat", irányt téveszthet, amivel tisztában kell lennie a mentoráltnak. Mindemellett **(7)** ismernie és képesnek kell lennie annak elfogadására, hogy a kihívások túlléphetnek a mentor személyes határain. Továbbá a folyamat vezetése mindkét oldalról – diadikussága révévén – megköveteli a **(8)** rugalmasságot. Végül pedig a mentorált inkább a **(9)** kapcsolatra fókuszáljon, és ne elsősorban a kimenetre, az eredményre, azaz legyen **(10)** folyamat-, ne pedig eredményorientált (Allen 2003, *Alexandrian National Mentoring Partnership, Triple Creek Associates* 2013).

Az üzleti folyamatok fejlesztésére szakosodott *University of Wolverhampton Business School* által elkészített *Manager"s and Mentors Handbook on Mentroing* című kiadványa szintén beazonosítja azokat az attribútumokat, amelyek meglétét elvárják a fejlesztési folyamatokban résztvevőktől. Ebben az elkötelezettséget és magas bevonódást önmotiváció megléteként és aktív résztvevőként, tenni akaróként értelmezik, ami mellett elvárják azon képességet, amely hozzájárul a saját elvárások és célok megfogalmazásához. A célelérés felé vezető úton a mentee-nek elsősorban hinnie kell saját magában és az események befolyásolásában, továbbá rendelkeznie kell a visszajelzések elfogadása és az azokkal történő

dolgozás, a hallgatás, valamint a reflektálás képességével, amelyet erős interperszonális képességként neveznek meg összefoglalóan. Mindehhez szükséges a megfelelő komolyság és humor egészséges elegye, amely olykor öniróniaként jelenik meg. Mindemellett elvárt a megfelelő szintű öntudat, a nyitottság, a befogadás képessége és a kihívásokból való tanulni akarás, az aktív részvétel és megbízhatóság, amelyek visszavezethetők az elköteleződésre és bevonódásra, továbbá az ambiciózus, jövőbeni javulásra való törekvés. A teljes folyamat pedig akkor lehet sikeres, ha az áthatja a "self-responsibility", azaz a mentorált saját magáért és tanulási folyamatáért vállalt felelőssége (*University of Wolverhampton Business School*).

Halkias és Denton abból a nézőpontból közelítik meg a kérdést, mi szükséges ahhoz, hogy a mentee a legtöbbet profitálhassa a folyamatból. Meglátásuk szerint kiindulópont, hogy meg tudja a protezsált határozni a szükségleteit – véleményem szerint ezzel hozzájárulva a mentor keretalkotási törekvéseihez. Bizonyos esetekben – például a mentor kiválasztásának folyamatában – többet kell tudnia hallgatni, mint beszélnie a mentee-nek, időt szánva a kapcsolatépítésre és a kiépített kapcsolatok ápolására, miközben befogadó, nyitott és értékeli a dobozon kívüli gondolkodást, azaz a nem tankönyvszagú megközelítéseket, keresve a váratlan lehetőségeket. Ezt összefoglalóan mentorálhatóságnak titulálják, amely megköveteli azon álláspontoknak az elfogadását, amelyek nem egyeznek meg a mentee elképzeléseivel és véleményével. Végül: lekötelezettnek kell lenni a neki segítséget nyújtónak (Halkias–Denton 2015). Utolsó megállapításuk a korábbi megközelítésekben nem szerepelt, annak fontosságát azonban kiemelendőnek tartom. Úgy vélem, hogy hiába elkötelezett egy mentee a folyamat iránt, vagy vesz benne részt, a legtöbbet akkor profitálhatja, ha értékeli a felé irányuló pozitív megnyilvánulásokat. Ezt erősíti meg a több mentorálási folyamatot bonyolító NESTA is (NESTA 2009).

Egészen sajátságos az a modell, amelyet *Maxwell* állított fel. Az ő megközelítése szerint, amennyiben sikerült megtalálni azt a személyt, akivel, mint mentorral együtt dolgozna a mentorált, azaz kialakult a matching, akkor nem egy bonyolult modellt kell követni, mert egy, csupán hét pontból álló lista betartásával biztosítható a megfelelően eredményes folyamatvezetés. Véleménye szerint a folyamat elején szükséges tisztázni az elvárások szintjét, azaz, hogy az a kiválóságra való törekvéssel, vagy fejlődési céllal jön-e létre. A szerző megfigyelése szerint, sok esetben előbbivel érkezik a mentorált a folyamatba, de hamar rádöbben, hogy igazából utóbbira van szüksége. El kell ugyanakkor fogadni egyfajta alárendeltséget a folyamatban résztvevőknek, azaz alázattal kell lenni a tanulási folyamat iránt és nyitottságot mutatni az érkező, új ingerek irányába. A mentorált részéről alapvető elvárásként tekinthető, hogy tisztelje a mentort, már csak azért is, mert az idejét szánja rá és megosztja vele, olykor meglehetősen személyes tapasztalatait is. Ugyanakkor ennek a tiszteletnek semmiképpen sem szabad bálványozássá válnia. A mentor feladata és felelőssége, hogy bíztassa arra a mentoráltat, hogy amennyiben valami újat tanult, azt helyezze azonnal a gyakorlatba, azaz nem kell várni a tökéletesítésre, a vissza nem térő alkalomra, hanem a tettek mezejére kell lépni. Elvárt továbbá a mentorált részéről, hogy fegyelmezett legyen önmagával és a mentorral szemben is, amennyiben valamilyen feladatot kap, vagy témakörben fel kell készülnie adott ülésre, azt feltétlenül meg kell tennie. Ugyanakkor előnyös, ha a mentorált saját folyamatával meg tudja jutalmazni a mentorát, hogy az szomjazzon a sikerre, mivel nagyobb elismerés nincs, mikor azt látja a mentor, hogy jelentős fejlődésen megy keresztül a mentorált és vállalkozása, így kommunikációs skillek is szükségesek. Végül szükséges a mentorált elkötelezettségének kimutatása a mentor és a folyamat iránt, hiszen a folyamat kétoldalú, így a mentor is csak abban az esetben tudja teljes egészében önmagát adni és odatenni a folyamathoz, ha ez a másik oldal képviselőjétől is adott (Maxwell 2008). A mentorálttal szembeni elvárásokat a *D. jelű melléklet* szemlélteti.

II.4. A mentorálási folyamat és az azt bemutató modellek

Mint láthattuk az előzőekben, a folyamat sikerének kulcsaként egyértelműen sem a mentor tulajdonságai, attitűdje, tudása, sem pedig a mentorált ugyanezen jellemzői önmagukban nem nevezhetőek meg. Ahogyan *St.Jean és Audet* vizsgálatában is megfogalmazza – és az értekezés szempontjából logikailag következő lépésre is átvezet – a két résztvevőn túlmutatóan, maga a folyamat és annak vezetése is döntő fontosságú lesz mentorálási folyamat sikerességének szempontjából (St.Jean–Audet 2009).

A mentorálási folyamat szabályozásának, valamilyen fajta keretek közé szorításának igénye nem újkeletű. A kilencvenes években jelent meg először az igény arra, hogy a folyamat formalizálásra kerüljön (Belcourt et al. 2000). Ekkor, a mentorálási tevékenység vizsgálatának hajnalán is kihangsúlyozásra került már, hogy bizonyos vezetővonalak, guideline-ok feltétlen fontosak a kapcsolat megfelelő mederben tartásához. Ilyen lehet egyfajta etikai szerződés, a célok kitűzésének és mikéntjének vizsgálata, az akcióterv kialakítása, valamint a kapcsolathoz tartozó idővonal és terv elkészítése (Covin–Fisher 1991, King–Eaton 1999). *Audet* és szerzőtársa szerint más, segítő foglalkozások vizsgálatakor megállapította, hogy a közösen értelmezett alapok elengedhetetlenek, ezzel alátámasztva *Covin és Fisher* megállapítását, hogy egy erkölcsi szerződésre feltétlen szükség van. Véleményük szerint szükség van egy rövidtávú cél kitűzésére is, amely biztosítja kezdetektől fogva a folyamat sikerességét, valamint elengedhetetlen mindennek olyan szerződésbe foglalása, ami megfelelő rugalmasság mellett, de mégis egyfajta keretet ad (St.Jean–Audet 2009/b). Másik kezdeményezés a *Daley* által megfogalmazott keretrendszer, amely általánosságban tekint a folyamatra, mint a képzés-fejlesztés programjára és mint olyannak az alapkérdéseit definiálja. Ezek szerint **(1)** a folyamat elején szükséges tisztázni a célokat és elvárt kimeneteket, amelyhez kapcsolódik **(2)** a program szakmai tartalmának kialakítása, a **(3)** résztvevői kör vizsgálata – mint felkészültség, végzettség, tapasztalat, bevont fizikai és szellemi dolgozók összetétele, szervezeti kultúra – valamint **(4)** az időkeretek lefektetése és **(5)** az infrastrukturális kérdések vizsgálata (Daley 2002; Daley 2014; Ricucci 2016).

A mentorálási folyamat középpontjában a segítő kapcsolat áll, amelynek célja a tanulás, a változás és az átalakulás. A mentorálás – akárcsak a coaching – nemcsak interakció, esemény, lehetőség – hanem találkozás is. Két olyan ember találkozása, akik megosztják tudásukat, értékeiket, attitűdjüket, képességeiket és tapasztalatukat egymással. Elköteleződnek egymás iránt, viszonyulnak egymáshoz és amennyiben a segítő tevékenység hatékony, kapcsolódnak egymáshoz. Mindehhez szükség van a dialógusra, amelyre mindkét fél nyitott; az akaratra a perspektívák megnyitásában; a hallgatásra; a megértésre; a nyitottságra az új ötletek iránt és a kölcsönös felelősségvállalásra a beszélgetések és a kimenetek kapcsán. Éppen ezért beszélhetünk dialógusról és partnerkapcsolatról, nem csupán két ember közötti, kötöttségek és szabályok nélküli tevékenységről (Conor 2007).

Ezen a ponton, a mentorálás folyamatának vizsgálatát két külön tényezőre kívánom osztani. Elsősorban bemutatom azokat a tényezőket, amelyeket különböző szerzők a folyamattal szemben elvárásként fogalmaznak meg **(1)**, majd külön pontban vizsgálva kitérek a különböző, a folyamatot, mint modellt leíró bemutatásokra **(2)**, a keretek kialakításának mikéntjére.

II.4.1. Kölcsönösség fontossága a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban

A mentorálással, mint folyamattal szemben támasztott követelmények közül első és talán legfontosabb tényező az ügyfél és az általa kitűzött célok és az ahhoz kapcsolódó agenda. Sokszor a folyamat legnehezebb lépése az, hogy a mentor facilitálni tudja a tanulást, azaz elinduljon a kölcsönös együtt gondolkodás. Ennek feltétele a szerepek elkülönítése és tisztázása, amely szerint a segítő tevékenységet végző személy, a mentor, nem instruktor, hanem facilitátor, azaz támogatja, és kihívások elé állítja az ügyfelet, de semmiképpen sem

utasít – tehát a folyamat során olyan gyakorlatok elsajátíttatására törekszik, amelyek beleültethetők az ügyfél mindennapi életébe. Ehhez kapcsolódik a megfelelő kérdezéstechnika alkalmazása is, amely hozzájárul a gondolkodás elindításához az ügyfél fejében. Nem elhanyagolható továbbá a folyamat szempontjából a (munka)környezet ismerete sem (Conor 2007). A környezet, valamint annak fontosságát hangsúlyozzák *Rooke és szerzőtársa* is, mint azt a téma körülhatárolásánál láthattuk. A fejlesztéssel foglalkozó pszichológusok többsége ugyanis egyetért abban, hogy a vezetőket nem annyira a vezetési filozófiájuk, a személyiségük, vagy vezetési stílusuk különbözteti meg egymástól, hanem inkább belső "cselekvési logikájuk" – ahogyan értelmezik környezetüket, és ahogyan reagálnak, amikor hatalmuk és biztonságuk veszélybe kerül (Rooke–Torbert 2005). A mentorálási folyamat hatékonyságának szempontjából azonban fontos, hogy a folyamatban résztvevők megértsék a mentor – ebben az esetben a bizonyos értelemben vett vezető – cselekvési és gondolkodási logikáját, valamint felismerjék, beazonosítsák sajátjukat is, ezáltal pedig felfedezzék megváltoztatásának lehetőségét.

Mindahhoz, hogy ez létrejöhessen, a szakirodalom két fontos tényezőt emel ki. Az egyik a bizalmi viszony és légkör kialakítása a mentor és a mentorált között, a másik pedig a *matching,* azaz a kölcsönös egymásra találás. A kettő egymástól nem elválasztható, közöttük sorrendiség nehezen feltételezhető, de egymástól kölcsönösen függők. Az mindenesetre biztosan állítható, hogy egy tartós és hatékony mentorálási kapcsolat kialakítása során a mentor és a mentee illeszkedésének biztosításával, azaz a mentorálási kapcsolat megalapozásával, kell kezdődnie (Garringer 2015). Ezt pedig tekinthetjük a *matching* folyamatának.

Bizonyos tanulmányok a megfelelő mentor-mentorált párok kialakítást nyíltan a legfontosabb sikertényezőnek tekintik a folyamat hatékonyságának szempontjából. (NESTA 2009) *McPherson és Deakins* szerint a sikeres párosítás előfeltétele a megfelelő szocio-gazdasági faktorok beazonosítása, ugyanakkor nem zárják ki ennek ellenkezőjét, azaz a subszektorális *matching* meglétét sem (Deakins et al. 1997, McPherson 2001). Másik megközelítés szerint a *matching* nemcsak szocio-demográfia vagy gazdasági alapon alakulhat ki, hanem szükséges a kölcsönösen egymásra hangolódás megléte a tanulási stílusok terén is (Mumford 1995, Ssulliavn 2000, Devins et al. 2005). A fenti hangsúlyok ellenére átfogóbb megközelítés az, amelyet *McKimm* és szerzőtársai képviselnek. Meglátásuk szerint ugyanis a mentorálás sokkal hatékonyabb, ha mindkét fél önkéntesen érkezik a folyamatba, mégpedig úgy, hogy a mentorált saját maga választhatja ki azt, akivel dolgozni kíván. A jó gyakorlat azt mutatja, hogy a sikeres folyamatvezetéshez kellő körültekintés szükséges, ahol biztatni és támogatni kell a természetes és informális kötődés és partnerválasztás intézményének kialakítását (McKimm et al. 2007). Abban az esetben, ha a partnerválasztás, azaz a mentor-mentorált párok kialakítása informálisan jön létre, a folyamattal szemben támasztott második követelmény, a bizalmi légkör és viszony kialakítása önmagából táplálkozó, természetesen meglévő adottság – nem pedig kierőszakolt, mesterségesen fenntartott körülmény – lesz, így a vele- és benne való együttműködés is más hatásfokot fog generálni.

A bizalmi viszony kialakulását és az arra való törekvés fontosságát számtalan szerző hangsúlyozza (Clutterbuck 2005/c, O'Connor–Lages 2007, DeLong et al. 2008, Starcevich 2009, Rácz 2014). Ezen a bizalmon túlmutatva *Engström* azt a megállapítást teszi, hogy a mentorálási folyamat akkor lehet a legsikeresebb, ha a mentor és a mentorált kölcsönösen képes a barátságos légkört kialakítani és fenntartani, ugyanakkor a mentorált lelkiismeretessége magasabb szintet mutat, mint a mentoré (Engström 2004). Véleményem szerint a barátságosság nem a legkifejezőbb fogalom a kapcsolatra. Azzal egyetértek, hogy kölcsönösnek kell lennie, ugyanakkor elvárt, hogy megfigyelhető legyen egyfajta adok-kapok, de a szerepek – mentor, mint a folyamat irányítója, facilitátora; mentorált, mint a szolgáltatás igénybe vevője, a fejlődés tárgya – megléte nemcsak szükséges, hanem elégséges feltétel is. Amennyiben a viszony túlzottan barátivá válik, akkor a folyamat eredményessége is veszélybe kerül(het), hiszen nem

biztosított az előrehaladás. Összefoglalásként tehát az állapítható meg, hogy egy hatékony mentor-mentorált kapcsolat kialakítása megköveteli a felektől annak a képességét, hogy kölcsönösen bizalmi légkört tudjanak kialakítani a megfelelő súlypontok megléte mellett (Clutterbuck 2005/c).

A kölcsönös szimpátia *Armstrong* szerint is fontos, aki arra a megállapításra jutott, hogy ez segítheti a mentort, hogy pszichológiai és karrierközpontú funkcióit is el tudja látni, amennyiben megfelelő helyen tartja a súlypontokat (Armstrong et al. 2002). *Kram* ezt mindazzal egészíti ki, hogy a kölcsönös bizalom elengedhetetlen kelléke a kapcsolatnak, hiszen ez fogja elősegíteni a folyamat szempontjából mind a minőséget, mind pedig a hatékonyságot. Ezeknek a tényezőknek a biztosítása pedig azért fontos, mert mint az *Ragins* is megállapítja, a kölcsönös bizalom, valamint a fenti tényezők együttesen hozzájárulnak a sikeres folyamat-vezetéshez a mentor valamennyi funkciójának működését lehetővé téve, amely végső soron a mentorált megelégedettségéhez vezet (Ragins 1997).

A kölcsönös bizalom kialakítása a mentorok számára megfelelő és elvárt egyfajta gondoskodási funkciót is jelenti, amely lehetővé teszi a mentoráltak számára, hogy önmagukat értékeltként és megbecsültként tudják elfogadni (Kahn 1993). Ehhez szükség van a mentoráltak részéről a hozzájárulásra, hogy hogyan tudják magukat folyamatosan láthatóvá tenni (Clutterbuck 2005/c), azaz meg kell tanulniuk megosztani, mit gondolnak, éreznek, érzékelnek, mindeközben keresve a támogatást és segítséget (Hall–Kahn 2002).

A kölcsönösség vizsgálata a folyamat diadikus volta miatt is fontos. Figyelembe véve a mentorálás definícióját, *Dickinson* és szerzőtársai a lényegét abban látják, hogy a folyamat során a mentor időt és energiát fordít a mentoráltra, kialakítva ezzel a bizalmi légkört, aki cserébe megosztja vele elakadásait, kérdéseit. A mentor ezekre reagálva, szakmai ismereteire és tapasztalatára hagyatkozva segít az elakadások feldolgozásán vagy a célok elérésében, így a kiindulási állapothoz képest a mentee magasabbra jut, miközben maga a mentor is tovább fejlődik, újabb tapasztalatokra tesz szert. Mindez azért működhet, mert a folyamat alapja a partnerség, az együttműködés, azaz, hogy mindkét fél profitálhasson (Dickinson et al. 2009). Így nemcsak a folyamat hatékonysága, hanem annak definitív jellege miatt is jelentőséggel bír a kölcsönös bizalom kialakítása.

II.4.2. Keretek szerepe a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban

Korábban már láthattuk, hogy *Jewel* szerint a mentorálási folyamat megköveteli a bizalmi kapcsolaton felül egy strukturált keret kialakítását is (Jewel 2013), valamint hogy a mentornak kell rendelkezni bizonyos, úgynevezett keretek alkotására alkalmas képességekkel. Vizsgálnunk szükséges tehát, hogy mit jelentenek a keretek, milyen tényezők tisztázása szükséges ahhoz, hogy a folyamat működőképes legyen. Kiinduló megállapítás lehet, hogy a mentorálási kapcsolat strukturálása általában megtörténik az időlimitek megállapításával és a minimum ülésszám meghatározásával. Ezt követően célok, projektek, aktivitások és a bevont erőforrások szintén tisztázásra kell, hogy kerüljenek (Belcourt et al. 2000).*Waters* meglátása szerint a kapcsolat időtartama is döntő jelentőségű, hiszen bizonyos időkeret szükséges ahhoz, hogy az önbizalom kialakításához, a folyamat pozitív érzékeléséhez, valamint az ötlet kipörgetéséhez eljuthassunk (Waters 2002). *Cull*, valamint *Smallborne* és szerzőtársai ezen tényezőt is kiterjesztve, arra megállapításra jutottak, hogy a folyamat időtávlata önmagában nem teljesen elégséges a vizsgálandó tényezők sorában, hiszen vizsgálni kell azt is, hogy az adott időtávon belül milyen a találkozások, az ülések gyakorisága, mert ez is befolyásolni fogja a protezsált érzékelését a mentorálási munkával kapcsolatosan (Smallbone et al. 1998, Cull 2006). Ugyanerre a megállapításra jutott – különös tekintettel a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységet vizsgálva – *Lankau* és *Ragins* is (Ragins–Cotton 1999, Lankau et al. 2005). Bár azt állítottuk korábban, hogy a mentoriálási folyamatra nézve fontosak az időkeretek, a találkozások gyakoriságának vizsgálata, ez még nem jelenti azt, hogy a folyamat

sikeres is lesz, mert a szakmai tartalom, az ülések milyensége további, fontos befolyásoló szereppel fog bírni (St.Jean–Audet 2009). A keretek megalkotására különböző, a folyamatot leíró, úgynevezett mentorálási modellek alkalmasak, amelyek bemutatására a következőben kerül sok.

II.4.3. Mentorálási modellek

Hasonlóan a mentorálás definíciójához, a témával foglalkozók a mentorálás folyamat-szakaszainak számában, ezáltal pedig a modellek tartalmában sem értenek egyet. A háromtényezős modelltől kezdve (Jackson 1993, Mullen–Noe 1999, Piirto 2007), a leggyakrabban alkalmazott négy-, (Rhodes et al. 2006) illetve öttényezős (Clutterbuck 2001, Keller 2005, Cooper–Wheeler 2007) elemzésen keresztül, teljesen komplex rendszerekig, több típusú és tartalmú modellel találkozhatunk. A modellek mind időben, mind pedig tartalmukban meglehetősen bonyolultan vezethetők le egymásból, így az egyes modellek bemutatása a számomra logikus sorrend alapján, a közöttük lévő kapcsolatokra és eltérésekre való rávilágítással kerül bemutatásra.

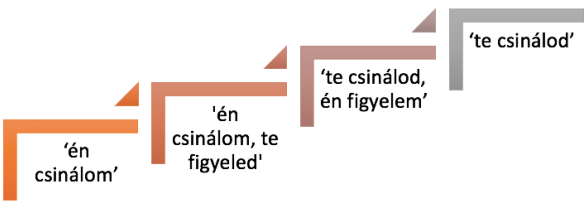
II.4.3.1. Háromlépcsős mentorálási modell

Jackson (1993) illetve *a Mullen-Noe* (1999) szerzőpáros korai modelljében a keretek tisztázására a következőképpen tettek javaslatot. Véleményük szerint a modellnek három összetevője különíthető el, ezek a saját választás tényezője, a matching és maga a tréning. Saját választás alatt azt értik, hogy a mentor maga legyen motivált a folyamatban való részvételre, önként jelentkezzen, legyen bátor és legyen mersze nemet mondani/befejezni a folyamatot, amennyiben úgy alakulna az. Tudjon nemet mondani, ha nem alakul ki a – második tényezőként tekintett és korábban már bemutatott – matching. A kölcsönös egyezés azért szükséges, mert a kapcsolatnak mindenképpen bizalmasnak kell lennie, így fontos, hogy megtörténjen az egymásra találás. Amennyiben az első két tényező adott, következhet a harmadik, azaz a tréning, maga a fejlesztési munka (Jackson 1993, Mullen–Noe 1999). A fent ismertetett elmélet véleményem szerint inkább tekinthető definíciónak és keretmeghatározásnak, mintsem lépésről lépésre felépített, a teljes folyamat leírására alkalmas modellnek, még ha arra a szerzők úgy is tekintenek.

II.4.3.2. Négylépcsős mentorálási modellek

Az első olyan elmélet, amelyre, mint modellre tekinthetünk az ősi izraelita kultúrában alkalmazott, *Maxwell* által a mentorálási folyamat leírására is alkalmasnak tartott modell (*3. ábra*). A modell négy fázisra osztható – és meglátásom szerint – párhuzamba állítható a későbbiekben bemutatásra kerülő, *Bell* által felállított *SAGE* elmélettel is.

3. ábra - Az izraeliták mentorálásban is alkalmazható modellje



Forrás: Maxwell (2008:20-21), saját szerkesztés.

A modell lényege, hogy első lépésben a folyamat tapasztaltabb résztvevője – a mentor – végzi az adott feladatot, mivel neki kell megérteni a miértet, a hogyant, azaz ez a tapasztalat megszerzésének időszaka. Amikor megfelelő szintet ért el egy (szak) területen, akkor válik

alkalmassá rá, hogy ezt a tudást továbbadja. Ennek a fázisnak kell kiegészülnie azzal is, hogy míg a mentor felméri a helyzetet, körvonalazza a mentorált által felvázolt elakadást, problémát, ki kell építeni a munka elvégzéséhez szükséges bizalmi viszonyt. Amikor mindez megvalósult, akkor lép a képbe a mentorált, aki nézi, hallgatja, a mentor miket tapasztalt – ez a storytelling eszköze a mentorálás folyamatában, azaz a kölcsönös, aktív figyelem. A harmadik fázisban bekövetkezik a szerepcsere, amikor a mentorált aktív szereplővé lép elő és mentor megfigyeli, hogyan alkalmazza az elsajátított ismeretek a gyakorlatban, de mint tanácsadó, megfigyelő, értékelő, tükröt tartó és leginkább támogató, továbbra is jelen van a folyamatban. Amikor pedig elsajátította a kívánt ismereteket, bizonyos gyakorlatokra és praktikára tett szert a mentorált, a folyamat befejeződik (Maxwell 2008). Ez a modell tehát a mentor-mentorált által betöltött szerepekre koncentrálva mutatja be a folyamatot.

Az izraeliták modelljéhez leginkább hasonlító elmélet *Bell* által az ezredforduló során megalkotott, úgynevezett SAGE négytényezős koncepció. *Bell* szerint a mentorálási folyamat négy nagy szakaszra, ha úgy tetszik fázisra osztható, amelyek során a mentor-mentorált szerepe és az általuk végzett tevékenységek nevezhetőek meg az összehasonlítás alapját képző tényezőkként. A modell a SAGE, mint bölcsesség elnevezést kapta, amely egy aforizma; ami négy, egymásra épülő tevékenység kezdőbetűiből tevődik össze. Az első fázis a megadás (surrendering) fázisa, amikor is mentorált nem irányító, hanem megélő szerepbe kerül, amikor a folyamatnak a résztvevőjévé, szereplőjévé válik, mégpedig azért, mert kialakulóban van egy bizalmi viszony a folyamat szereplői között és megtörténik a felismerés, hogy a folyamatban inkább egyenrangúak, mintsem vezető-beosztott viszonyban levők – a folyamat diadikus volta miatt – azonban a folyamatvezetés szempontjából mégis a mentor tölt be egyfajta irányító szerepet. Ezt követi az elfogadás (accepting) szakasza, ami a bizalmi légkör mélyítését jelenti, biztosítva ezzel olyan táptalajt a mentee részére, ahol szabadon tapasztalhat és kockáztathat. Harmadik fázisnak tekinthető az ajándékozás, átadás, azaz gifting szakasza, amelynek sajátossága, hogy a bizalmi viszony eléri csúcspontját, így a tapasztalat átadásának, a tanácsadásnak, véleménynyilvánításnak, tükörtartásnak a támogatásnak és a megfelelő fókusz kialakításának és megtartásának már nincs akadálya. A *Bell*-szerint mentorálási folyamat utolsó fázisa a kiterjesztés, azaz extending, amikor is a folyamat előző három szakaszában elsajátított ismeretek a gyakorlatba átültetésre kerülnek, azaz megtörténik a fejlődés (Bell 2002). A folyamatleírás a szerepek és tevékenységek szempontjából helytálló, de a kontextust, a célképzést és magát a folyamatvezetés sajátosságát nem tisztázza.

Ennek szintén nem tesz eleget *Egan* leegyszerűsített, három lépcsős modellje, amelyet több szerző, köztük *Alred* is adaptál. A modell annyiban nyújt többet az izraelita vagy a *Bell-féle* modellnél, hogy nemcsak a mentor-mentorált által játszott szerepre, hanem annak kontextusba helyezésére is a folyamat részeként tekint. Ennek értelmében első lépésként a feltárás (exploration) fázisát nevezhetjük meg, amelyet követ az új megértés modellje (new understanding), végül pedig az akcióterv elkészítése (action planning) (Egan 2002, Alfred–Garvey 2010).

II.4.3.3. Összetett mentorálási modellek

Egan modelljéhez sok tekintetben hasonló *Cooper és Wheeler* elmélete (4. ábra). Meglátásuk szerint a mentorálási folyamat öt fázisra, vagy találóbb szóval tényezőre osztható. A modell központi eleme a cél, azaz az átfogó indok és ok, amiért a folyamatot elindították. Ahhoz, hogy a folyamat sikeresen működjön, másik négy tényezőnek – elkötelezettség kialakítása és fenntartása, tervezés, alakítás és kifejlet, valamint végkifejlet és eredmény – is adottnak kell lenni, amelyeket a központi elem folyamatosan áthat.

4. ábra - Cooper-Wheeler mentorálás folyamatmodellje

Forrás: Keller (2005), saját szerkesztés.

A modell részének tekinti nemcsak a mentor-mentorált szerepeket és tevékenységeket, hanem a folyamat irányának kijelölését is, *MacLennan* modellje megfelelő iránymutatást ad. Ennek alapján a mentorálási folyamat négy szakaszra osztható, amelyeken belül újabb alszakaszok, úgynevezett cselekvési egységek nevezhetők meg. A szakaszok elnevezés rendre a kezdet, azaz a bizalom kialakítása, az iránykijelölés, majd a haladás és fejlődés, végül pedig a zárás-szintetizálás szakasza.

Az egyes szakaszokhoz kapcsolhatók cselekvési lehetőségek, megválaszolandó kérdések. A bizalom kialakításának tipikus kérdései közé sorolható, hogy tud-e együtt dolgozni a mentor és mentorált, respektálják-e egymást? Ekkor szükséges a kölcsönös elvárások tisztázása a folyamattal kapcsolatosan, amennyiben szükséges, a formális szerződés elkészítése, amely kitér többek között az etikai aspektusra és a titoktartásra, kijelöli a fő irányokat, tisztázza a szerepeket, feladat-, felelősségi köröket, sor kerül az időkeretek és találkozások gyakoriságának meghatározására, a témahatárok kijelölésére, az elhivatottság és elkötelezettség kivívására, valamint a bevonás elérésére és a "get together", összeismerkedés fázisára. Ezt követi az iránykijelölés, azaz a tanulási stílus és preferenciák azonosítása, a szükségletek és potenciálok feltárása, jelen – kiindulási – állapot tisztázása, a célok kijelölése, megállapodás a sikeresség kritériumairól, az elsődleges fontosságú területek kijelölése, a fókusz meghatározása, egyéni fejlesztési terv elkészítése, az elkötelezettség további mélyítése, bevonódás és kötődés erősítése. A harmadik szakasz a fejlődés fázisa, ami egymás tapasztalatának kölcsönös használata, a folyamat ellenőrzése és a szükséges adaptációk foganatosítása, beavatkozási pontok megállapítása, lehetőségek azonosítása, kialakítása és feltöltése, új munkafolyamatok és módszerek kialakítása, eredmények értékelése (megélése) és ünneplése, konfrontáció vállalása – a még nem megfelelően működő területeken – , valamint a kapcsolat, a célok folyamatos monitorozása, egymás még alaposabb megismerése, kölcsönös együtt dolgozás és tanulás kerülnek feladatként és kihívásként meghatározásra. A folyamat végső fázisa, a lezárás, a szintetizáció szakasza, amely magába foglalja a kapcsolat befejezésének vagy magasabb szintre történő lépésének engedését, kritikai szemmel történő visszatekintést a folyamatra, érzelmek és félelmek feltárását a továbbiakra vonatkozóan, a munkakapcsolaton való túllépés és barátság kialakítását és a folyamat lezárását (MacLennan 1999). Ez a modell tehát komplett cselekvési javaslatokat fogalmaz meg az egyes szakaszokra vonatkozóan, ezzel kijelölve, meghatározva a kereteket, amelyek mentén hatékonyan megvalósulhat a tudásátadás.

MacLennan gondolatmenetéhez nagyon hasonló *Conoré* is. Elméletének kiindulópontjában az áll, hogy a mentorálással, mint folyamattal szemben támasztott követelmények közül első és talán legfontosabb tényező az ügyfél és az általa kitűzött célok, valamint az ahhoz kapcsolódó agenda. Ennek tükrében a mentornak szükséges az ügyfelet, mint egészet ismerni, beleértve annak környezetét is. Erre pedig azért van szükség, mert a segítő

tevékenységek fókusza – így ezen esetben is – a jelenlegi és jövőbeni tapasztalatok közötti különbségeken, a problémákon és a lehetőségeken van, mint azt korábban is láttuk. Kétfókuszúságnak kell megjelennie, mert meg kell találni azt az egyensúlyt, ami az erősségek és erőforrások fejlesztését és a fejlesztendő területek meghatározását jelenti (Conor 2007). Sokszor a kulcsemberek teljesítményének fejlesztésére alkalmazott módszer látszólag egyszerű, mégis mélyreható, mert így változtathatók meg a rendelkezésünkre álló erőforrások és a felelősségi körükbe tartozó eredménymutatók (Simons 2005).

További eleme a *Conor*-féle modellnek a változás és a kimenet. Ennek kiindulópontja és alapfeltétele a bepillantás/intuíció megléte, valamint a megértés, amelyet korábban az empátia képességének neveztünk. Ezután történik meg az a kiindulóponttól való elmozdulás, amely vagy a folyamatban résztvevő személy munkafolyamatának egy részét, az ügyfélét, saját magát, vagy akár a szervezet egészét is érinti (Conor 2007). Ugyanakkor a változás mindig ellenállást produkál, ezért is fontos a báziskörnyezet ismerete. Ezen a ponton pedig egy olyan, a mentor részéről elvárt képesség és tudás kerül azonosításra, amely korábban még nem. Ahhoz, hogy a *Conor* által definiált elvárásoknak és ezáltal a folyamatnak is megfeleljen, a mentornak szükséges rendelkeznie a változtatás képességével, a változás menedzselésével kapcsolatos tudással, illetve meglátásom szerint bizonyos fokú krízisintervenciós képességgel is. Így válik ugyanis alkalmassá a fent említett változások facilitálására.

A modell kiemelendő tényezője továbbá az a megközelítés vagy alkalmazott struktúra is, amelyet tulajdonképpen a *Conor-féle* elmélet alapján a tényleges mentorálás folyamat-modelljének tekinthetünk. Ez a modell, mint térkép kell, hogy szolgáljon a teljes folyamatra nézve mind a mentor, mind mentorált számára. Ugyanakkor – hasonlóan a *Piirto*-féle hasonlatokkal élő megközelítéshez – tudnunk kell erről a térképről azt is, hogy nem feltétlen erről fogjuk megismerni az utazást körülvevő teljes tájképet, hanem sokkal inkább fog viszonyítási pontként és irányvonalként utat mutatni. Mindehhez szükséges még az is, hogy a segítő tevékenységet végző személy olyan képességeket használjon, amelyek lehetővé teszik a mentoráltban rejlő lehetőségek kiaknázást. Örök igazság az is, hogy a mentorok nemcsak okosak, hanem bölcsek is. Megvan az a bölcsességük, amely képessé teszi őket, hogy hangot adjanak véleményüknek és megítélésüknek arról, ahogyan látják, hallják és tapasztalják a tanulási folyamatot. Mindeközben úgy kommunikálnak, hogy odafigyelnek a mentoráltra, megbecsülik tevékenységét, respektálják és empatikusak irányában, egyszerre profik és emberek. Sok esetben ez nem szándékosan tanult, hanem kapott vagy hozott képesség. A tanulási folyamat pedig nemcsak és kizárólag a mentortól érkezik, hanem sokkal inkább vele és rajta keresztül történik. Mindezt pedig a megfelelő etikai környezetbe szükséges helyezni (Conor 2005). A modell által leírtak pedig párhuzamban állnak a mentortól elvárt tulajdonságokkal, amelyek fontossága ismét kihangsúlyozásra került.

II.4.3.4. Más segítő foglalkozásokban alkalmazott modellek adaptálási lehetőségei mentorálási folyamatra

Hasonlóan más fejlesztési tevékenységekhez, az ott ismert modellek adaptálhatók a mentorálás folyamatára is. Ilyen modellek a CLEAR, az OSKAR, a Story Telling valamint a GROW modellek, melyek elemei az *5. ábrán* láthatóak. Ezek inkább egy-egy ülés esetén alkalmazhatóak, a mentorálás teljes folyamatát sokkal inkább a következőkben bemutatásra kerülő, két modell segítségével végezném.

Nemcsak más segítő foglalkozásokban alkalmazott modellekből meríthet a mentor a folyamat vezetése során, hanem segítségül hívhatja például a képzőművészetet is. Ezt tette *Piirto*, aki tehetséggondozás és mentorálás mellett, képzőművészettel is foglalkozott. Modelljét ennek megfelelően hasonlatokra építette fel.

A három szakaszos modell első lépésében, a kezdeti szakaszban a mentor úgy bátorítja a mentee-t, mint ahogyan a nyári hőségben bátorítjuk a másikat, hogy lépjen bele a hideg vízbe

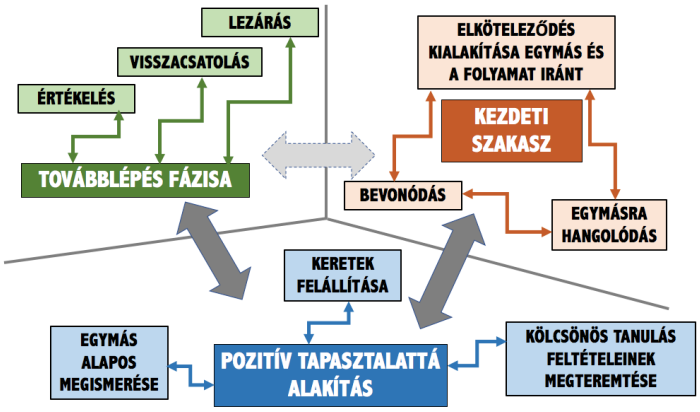
annak örömeért, megéléséért és megtapasztalásáért. A második szakaszt, amelyet szakmai virtuozitás szakaszának nevezett el, a mentorált túllép a kezdeti önfeledt "románcon", önfegyelmet alkalmazva gyakorolni kezdi az elsajátított tudást, és a mentor moderálása mellett automatizálja a tanultakat. A folyamat záró szakaszában, amelyet *Piirto* a tökéletesség szakaszának nevezett el, maga a mentorált is szakértővé válik, képes lesz nemcsak a gyakorlatban alkalmazni az elsajátítottokat, hanem további is adni a megszerzett tudást (Piirto 2007). Kérdést vethet fel, hogy a finn szerző modellje csak egy-egy ülésre, vagy a mentorálás teljes folyamatára kiterjed-e, ezzel jól szemléltetve azt az átalakulást, amelyen a mentorált keresztülmegy a fejlődés során, hasonlóan az izraeliták modelljéhez. Azonban ennek a modellnek is – mint a korábban bemutatott szinte valamennyinek – hiányossága, hogy kijelöl egy pályát, de nem mutat utat a keretek felállítása, valamint a tényleges magatartásminták tekintetében.

5. ábra - A mentoring folyamat során alkalmazható, más segítő foglalkozásokban használt modellek

Forrás: Whitmore (1999), Vogelauer (200)2, Palmer (2007) alapján, saját szerkesztés

Ebbe az irányba mozdulnak el munkásságukkal *Cranwell-Ward és szerzőtársai*, akik három fő lépcsőre bontják modelljüket, ahol minden fázis esetén meghatározták azt, hogy mik az elérendő célok, ezáltal a mentor magatartási mintájának mikéntjét is predesztinálják. A modell sajátossága (*6. ábra*), hogy a hangsúlyt sokkal inkább a kapcsolat milyenségére, mintsem a kapcsolat által bekövetkezett eredményre helyezi (Cranwell-Ward et al. 2004).

6. ábra - Cranwell-Ward kapcsolatfókuszú mentoring modellje



Forrás: Cranwell-Ward et al. *2004:28. alapján saját szerkesztés*

A modell első fázisa a kezdeti elnevezést kaphatja, ahol elsődleges szempont az elköteleződés kialakítása (1a) egymás és a folyamat iránt, amelyet követ a magasabb szintű bevonódás (1b), majd pedig az egymásra hangolódás (1c). Ez a három tevékenység azért fontos, mert ezek játszanak szerepet a munka elvégzéséhez szükséges bizalmi légkör kialakításában. A második szakasznak a szerzőpáros a folyamat pozitív tapasztalássá való alakítása nevet adta, amely implikálja egymás alapos megismerését (2a), a közös munkához szükséges keretek felállítását (2b), valamint a kölcsönös tanulás feltételeinek megteremtését, és az erre való törekvést (2c). Harmadik, záró szakaszként a visszatekintést, az értékelést és a lezárást nevezik meg a szerzők. Feltételezésük szerint, amennyiben egy mentorálási folyamat lezárásra kerül, a mentee magasabb fejlettségi szintre lép és önmaga is alkalmassá válik következő generációs mentornak (Cranwell-Ward et al. 2004).

II.4.3.5. Összetett vállalkozásfejlesztési mentorálási modell

A legrészletesebb – és ezáltal a legdirektívebb – ugyanakkor általam a modellel szemben támasztott követelményeknek leginkább megfelelő konstellációt *Clutterbuck* alkotta meg. A folyamatot öt – összhang kialakítása, irány kijelölése, haladás, befejezés, informális folytatás – fázisra osztotta (Clutterbuck 2005/c), amely felépítés a leginkább megfelel a *Daley* által a képzési-fejleszti programokkal szemben támasztott alapkérdésekkel és felépítéssel (Daley 2002, Dley 2014, Ricucci 2016).

Az első fázis a kapcsolat kialakításának fázisa, ahol meglátása szerint eldől, a mentor és a mentorált akar-e, és leginkább tud-e együtt dolgozni. Ha a kémia nincs meg, vagy az alapvető azonosságok nem adottak (mint érdeklődési kör, kölcsönös célok, közös nevező), vagy a tapasztalatok közötti különbségekben nem figyelhető meg eltérés – azaz nem adott a lehetőség a tanulásra – akkor a folyamat nem lehet sikeres, eredményes. Korábban láttuk, hogy az önismeret (Clutterbuck 2005, Rácz 2014, Menges 2015) és a saját korlátokkal való tisztánlátás elengedhetetlenek a folyamat sikerére nézve. Ennek a jelentősége abban rejlik, hogy amennyiben a két fél között nem alakul ki az egyetértés, akkor a mentortól elvárt az a képesség, hogy időben felismerje azt, valamint a kialakult szituációra megfelelően reagáljon és keressen megoldást. Ebben a fázisban történik meg annak kidolgozása is, hogyan fognak viselkedni, hogyan fogják vezetni a folyamatot (Hay 1995, Ibarra 2000, Klasen–Clutterbuck 2002 in Clutterbuck 2005/c).

A második szakasz az iránykijelölés fázisa, amikor a célok meghatározása történik. Ekkor kerül tisztázásra, ki mit és hogyan vár el a folyamattól, klarifikálásra kerülnek célkitűzések, amelyet a mentornak és a mentoráltnak a folyamat alatt közösen kell elérniük, részletesen kitérve a célelérés módjára. A kijelölt célokon értelemszerűen – a külső körülmények változása esetén például – lehet változtatni, esetlegesen a korai célelérés esetén szükség lehet új kihívások kitűzésére is, de elkerülhetetlen és fontos lesz, hogy az elköteleződés itt kialakuljon valami iránt, ami a célok irányába mutat.

A haladás vagy előremenetel a mentorálási folyamat legfontosabb és egyben idő- és energiafelhasználás szempontjából a legmegterhelőbb szakasza. A mentor, miután segítette a mentoráltat személyes változásának definiálásában és végrehajtásában, támogató és irányító magatartást tanúsít az előrehaladás érdekében. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy az ekkor fejlesztendő kompetenciák köre nehezen meghatározható – hiszen a szükséges és lehetséges képességek száma nagyon változatos, diverzifikált lehet – így, azt mindig a mentee szükségleteihez, kérdéseihez, életciklusban betöltött szerepének megfelelően kell alakítani. Ezen folyamat során egyfajta sorvezetőként szolgálhat, ha sikerül a mentornak azonosítania a kapcsolat kifutásának jövőképét, azaz ahová a felek el szeretnének jutni, feltéve, ha az pozitív, nem korlátozza vagy tartja vissza a lehetőségeket azáltal, hogy túl rögzített, vagy időhöz szorosan kötött (Clutterbuck–Megginson 2001).

Egy termékéletgörbével párhuzamba állítva a mentorálási folyamatot, vagy figyelembe véve *Vogelauer* modelljét, az érettség és tetőfok elérését követően, amely a *Clutterbuck*-féle modellben a haladás, az előremenetel és az akció fázisa volt, a hanyatlás, azaz a lekerekítés követi, amelyet megszűnési, feloszlási szakasznak is neveznek (Vogelauer 2002, Clutterbuck 2005/c). Ebbe a szakaszba akkor érkezhetünk meg, ha a mentorált elkezdi túlnőni a mentor személyét, felkészültségét, vele szemben túlzottan tapasztalttá válik, vagy amennyiben a kívánt eredmény elérésre került, ezzel pedig egy új – de mindenképpen más – életgörbére helyeződik a kapcsolat. A mentor felelőssége, hogy tudja azt mondani, mikor érkeztek el ehhez a szakaszhoz, még akkor is, ha ez korántsem könnyű. Időről időre felülvizsgálva azonban a kapcsolat hozzáadott értékét, ez a pont viszonylag jól meghatározható, figyelembe véve a korábban már többször kiemelt önismeretet.

A folyamat zárásakor, amelyet eltávolodás szakaszának is nevezünk, a mentori kapcsolat átalakul. A keretek és szabályok között működő kapcsolatból egy kevésbé elkötelezett, informálisabb kapcsolat alakul ki, vagy pedig szakmai barátság fázisába lépnek a felek, amely az újra definiálás komplex készségét igényli. Azonban hasonlóan a szülő-gyermek kapcsolathoz – *Clutterbuck és Lane*, valamint *Hay* és a *Kiohnen-John* szerzőpárosok szerint – megfigyelhető, hogy a régi szokások nehezen küzdhetők le, így nem minden esetben történik továbblépés, vannak olyan mentor-mentorált párosok, akik között a függetlenné válás nem fog megtörténni, így képtelen átlépni a kollegialitás fázisába (Hay 1995, Kiohnen–John 1998, Clutterbuck –Lane 2005). Ezáltal pedig sérül a *Cranwell-Ward*-féle modell, vagyis az, hogy a mentee saját maga is következő generációs mentorrá válik.

Byars-Rue, nemcsak a vezetőt, hanem a teljes szervezetet érintő, az egyénre és a csoportokra egyaránt irányuló képzési-fejlesztési megoldásokat, az ehhez kapcsolódó programokat négy szakaszra osztja. A diagnózis szakasza **(1)** tartalmazza, a szervezetre vonatkozó információk gyűjtése, azonosítása, a fejlesztendő területek meghatározása; a második szakasz, a változási stratégia kialakítása **(2),** amely egy tervezési folyamat konkrét fejlesztési lépésekkel; a harmadik szakasz a visszajelzés és beavatkozás szakasza **(3),** amelyet követ az értékelés **(4)** (Byars-Rue 2007). Mint láthatjuk a szervezetek egészére vonatkozó fejlesztés, valamint a *Clutterbuck* által a vállalkozások vezetőinek fejlesztésére kialakított modell között jelentős átfedés, azonos szemléletmód látható, ezért is tekinthetünk a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységre, mint hatékony és sikeres fejlesztési eszközre nemcsak egyének, hanem vállalkozói csoportok esetén is.

Mint azt *Clutterbuck* megállapítja, bármelyik fázisról is legyen szó, a mentor viselkedése és ebből kifolyólag a tőle elvárt, szükséges kompetenciák a szituációfüggő bánásmódot követelik meg. A későbbiekben – kérdőíves kutatásom részeként – kísérletet teszek arra, hogy beazonosítsam azon tényezőkombinációkat, amelyek ebben a szituációfüggő környezetben, az eltérő célrendszerek és személyiségek figyelembevételével mégis hozzájárulhatnak egy sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez.

II.5. A téma beágyazottsága, avagy a vállalkozásfejlesztési mentorálással kapcsolatos korábbi vonatkozó kutatások eredményeinek ismertetése

A mentorálás fogalmának és folyamatának megismerését követően a fejezet célja azon releváns, nemzetközi kutatások összefoglalása, amelyek kapcsolódnak a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat témaköréhez, érintik annak valamely részét vagy részeit, illetve alátámasztják jelen dolgozat létjogosultságát és vizsgálati körét. A bemutatásra kerülő kutatások mindegyikére helytállók a következő megállapítások: **(1)** az elmúlt években kerültek publikálásra, **(2)** tartalmaznak primer kutatást, vagy olyan szakmai tapasztalaton nyugvó megállapításokat, amelyekre, mint esettanulmányra hivatkozva vonhatók le következtetések, illetve amelyek **(3)** relevánsak, tehát a vállalkozásokra – azon belül is az induló és/vagy jelentős növekedés előtt álló kis- és közép-, illetve családi – irányuló mentorálási tevékenységet

vizsgálják, nem pedig a nővér-, orvos-, vagy pedagógusképzés során tapasztaltakat, esetlegesen a fiatalok és hátrányos helyzetűek életvitelének javítását irányzó tevékenységet tekintik fókuszuknak. A bemutatandó tanulmányok – részletesen az *E. jelű mellékletben* – összefoglalása érinti a kutatás célját, a mintát és módszertant, amellyel a vizsgálni kívánt területet elemezték, valamint kitérek a kapott eredményekre és azok relevanciájára, felhasználási lehetőségeire kutatásom szempontjából.

A *European Mentoring & Coaching Council* (Európai Mentorálási és Coaching Tanács) nagymintán végzett felmérése alapján a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nyolc alapkompetenciára vezethetők vissza: **(1)** "megértő én", **(2)** elkötelezettség az önfejlesztés iránt, **(3)** szerződés menedzselésének képessége, **(4)** kapcsolatmenedzsment, **(5)** tanulás képessége, **(6)** eredmény- és akcióorientált szemlélet, **(7)** mentori eszközismeret, valamint **(8)** értékelési kompetencia (emccouncil.org).

Az *Európai Szakképzésfejlesztési Központ – European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP)* – az Európai Bizottság megbízásából végzett felmérése hat olyan tényezőt azonosít be a szakirodalmi javaslatok és a szakértők interjúi alapján, amelynek adottnak kell lennie a sikeres vállalkozásfejlesztési folyamatban. Ezek **(1)** a mentor és a mentorált én-hatékonysága, **(2)** a mentor mentor-szerepben való jártassága, **(3)** a megfelelő "matching" megléte a mentor és mentorált között, **(4)** a mentorálás módszerének ismerete és alkalmazása, **(5)** továbbá a bizalomra épülő kapcsolat mentor és mentorált között, illetve a **(6)** mentorált folyamattámogató jellemzői, tulajdonságai (cedefop.europa.eu).

St.Jean és Mitránó-Méda 2016-ban megjelent, 360 mentorált és 216 mentor bevonásával készült felmérésben kanadai vállalkozásfejlesztési felmérésében azt vizsgálták, milyen képzettségre és tapasztalatra van szüksége egy mentornak. A felmérés alapján megállapításra került, hogy a legtöbb mentor kevesebb, mint 50 órát (átlag 9,2 órát) töltött a mentorrá válás folyamatában képzéssel, azonban átlagosan 23,56 éves vállalkozói gyakorlattal rendelkeznek, korábbi mentorálási tapasztalata azonban csak töredéküknek van. A kutatás rámutatott, hogy a mentor szervezett tréningeken való részvétele pozitív és szignifikáns kapcsolatban áll a mentee által tapasztalt tanulással, ugyanakkor a vállalkozói tapasztalat és előélet nem befolyásolja pozitívan a kapcsolat milyenségét, illetve a pszichológiai-, karrier- vagy szerepmodell funkciókat. Szintén nem fedezhető fel korreláció a mentor beavatkozási stílusa és stratégiája, valamint korábbi karrierje, de a korábbi mentorálási folyamatokban való részvétel és az észlelt érték- és gondolkodásbéli hasonlóságok, valamint a pszichológiai és támogató funkciók között sem, mivel a kimutatható hatás negatív előjelű. A kutatás fő megállapítása, hogy jó mentorrá váláshoz szükség van tréningre és képzésre, kimondottan vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási tevékenységet végző mentorok ez irányú képzésére.

St.Jean és Audet valamivel korábbi (2009) kutatásában, 142 olyan kanadai vállalkozót vizsgált, akik vállalkozói karrierjük kezdetén, fejlesztési célú, formális mentorálási folyamatban vettek részt. Az elemzések alapján megállapították, hogy az ülések frekvenciája, a találkozások hossza nincs hatással a mentoráltak elégedettségére, a mentoráltak elégedettségét a mentor tapasztalata és gyakorlata nem befolyásolja, amely tényezők egyébként is nehezen skálázhatók. Kiemelésre került azonban az empátia fontossága, a kölcsönös bizalom és egyetértés kialakításának hangsúlyossága, továbbá a kapcsolati hálóhoz való hozzáférés biztosításának képessége. A kutatás legnagyobb hozadéka mégis az, hogy a mentornak látható, mérhető és érzékelhető eredményt kell felmutatnia, mert az az, amit a mentorált értékel, és amibe hajlandó időt és energiát fektetni.

Lefebvre és Redien-Collot (2013) kutatásában egy hároméves, gazdaságtudományi területen működő francia egyetem által létrehozott vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot vizsgált azzal a céllal, hogy beazonosítsa, vizsgálja és értékelje azokat az interperszonális kommunikációs stratégiákat, amelyeket a mentorok tevékenységük során alkalmaznak. Megfigyeléseik során tizenkét egymással összefüggő kategóriát különböztettek

meg a kutatók, amelyek utalnak a kommunikációs stratégia milyenségére a mentorálási folyamat egyes szakaszaiban. Ezek alapján a négy leggyakoribb stratégia "meggyőzés", az "elkötelezés", a "kritika" és a "provokáció" stratégiája. Rámutattak ugyanakkor arra is, hogy a kommunikációs stratégiáknak szignifikáns jelentősége és hatása van a fiatal vállalkozókra irányuló mentorálási tevékenységbe

Birrell és Waters tanulmányában abból indul ki, hogy a mentorálás Ausztráliában és Új-Zélandon is működésképes, kisvállalati közegben is. Kutatási eredményeik szerint a pszichológiai támogatás (mint tanácsadás, oktatás és tréning) erősebb hatással bír, mint a karrier-támogatás, még ha mindkét esetben szignifikáns kapcsolat is áll fent, azaz vizsgálandó területként kell, hogy definiálásra kerüljön mentorok és mentoráltak hozzáállása, azaz a folyamat-, a feladat- és cél-, vagy esetlegesen a projektorientált magatartás elemzése.

Wikholm-Henningson-Hultman (2005) kutatása arra irányult, milyen elvárásai vannak vállalkozásindításkor a mentoráltaknak, valamint hogyan viszonyulnak magához a folyamathoz. A 496 svéd vállalkozást bemutató minta alapján azt a következtetést vonták le, hogy a mentorálás legnagyobb hozadéka a támogatás és tippek adása, amelyet követ a tudás- és tapasztalat megosztása, a szakértői tudás, a hibák elkerülésének lehetősége, valamint a kapcsolati hálóhoz való hozzáférés biztosítása. Rámutattak ugyanakkor arra is, hogy magas azon vállalkozásoknak a részaránya (közel 70%), akik nem hisznek a mentorálásban, inkább saját maguk útját járva tanulnak és fejlődnek. Bebizonyították, hogy az ideális találkozási gyakoriság havi ülés; 85% szerint a mentori lét alapfeltétele a vállalkozói tapasztalat, de nem feltelenül jelent azonos iparági top-menedzseri gyakorlatot.

McKevitt és Marshall (2014) félig strukturált interjúkra alapuló, esetleíró cikkükben, ír példán keresztül (14 interjúra alapozva) világítanak rá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat létjogosultságára. A kutatás alapvető céljaként azt definiálták, hogy megtudják, hogyan támogatja a mentorálás, mint tevékenység a kisvállalkozásokat. Négy támogatói szerep került ennek alapján meghatározásra, amelyek rendre a "lehetőségek identifikálása", a "lehetőségek bevezetése és beültetése a mindennapi gyakorlatba", "üzletfejlesztés" és az "üzletmenet folytonosságának biztosítása" voltak, hangsúlyozva, hogy jelentős eltérések vannak a nagy- és a kisvállalati mentorálási folyamat sajátosságai között.

Deepali és Jain (2016) indiai kutatók szerint mentorálás lehet az az eszköz, amely hozzájárulhat az induló vállalkozások túléléséhez, majd sikeréhez. Rávilágítanak, hogy szükséges annak vizsgálata, hogy mit vár el a mentorált potenciális mentorjától, illetve felhívja arra a figyelmet, hogy pontosan szükséges azonosítani, mik is azok a szakmai kompetenciák, tapasztalatok, amik elvártak a folyamatban résztvevő mentortól.

Meglátásom szerint a különböző – kanadai, svéd, ír, ausztrál, indiai, francia – kutatások rávilágítottak arra, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, világviszonylatban is az érdeklődés középpontjában áll. Továbbá a cikkek áttekintését követően világossá vált számomra az is, – amint azt a legtöbb kutató(páros) meg is fogalmazta – hogy a szakirodalom hiába tesz ajánlásokat, alakít ki modelleket, empirikusan nagyon kevés vizsgálat foglalkozik azzal, hogyan alakítható egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, mik lehetnek a siker- vagy buktató tényezői, illetve mit mutat a gyakorlat, milyen elvárásoknak és feltételrendszernek kell megfelelnie azoknak a mentoroknak, akik sikeresen szeretnének ilyen típusú folyamatokat vezetni. Így tehát jelen kutatásom létjogosultságát – a szakirodalom áttekintését és saját tapasztalataimat figyelembe véve – még inkább megerősítettnek tekintem.

II.6. Hazai szemelvények a téma vonatkozásában

A Nemzetgazdasági Minisztérium 2017 augusztusában kiadott, úgynevezett Vállalkozói Mentorprogram Módszertani Kézikönyve – amely a téma körül határolásánál bemutatott *Small Business Act* kezdeményezésével összhangban került kialakításra – a hazai helyzetképet nem túl rózsásan jellemzi. A jelentés szerint „Magyarországon az elmúlt évtizedben gombamód

szaporodtak a különböző olyan programok, hálózatok, csoportok és projektek, amelyek nevében valamilyen kontextusban a „mentorálás” szerepelt. Elemezve ezen kezdeményezéseket azonban a legtöbb esetben meg kell állapítani, hogy még a legalapvetőbb szabályait sem tartják be a vállalkozói mentorálásra nemzetközileg kialakult alapelveinek és szabályainak. Sok kezdeményezésben a mentorálási tevékenség összekeveredik a kapcsolatépítő vagy befektetési céllal végzett tevékenységekkel, és a legtöbb mentorálási kezdeményezés nem biztosítja a mentorok és mentoráltak számára a legalapvetőbb támogatást ás szabályozottságot a mentorálási folyamat során” (Vállalkozói Mentorprogram Módszertani Kézikönyv 2017:12) Ezen megállapítás **egyrészt (1)** alátámasztja, hogy igenis szükség van a minőségbiztosítási rendszer, vagy szervezet kialakítására, **másrészt (2)** rávilágít arra is, ezen szervezetnek a hiányában miért nem történik meg a visszajelzések gyűjtése és a folyamatok nyilvántartása. A mentori hálózat kialakításának szükségességét az is szemlélteti, hogy a Széchenyi 2020 program keretében kiírásra került az „IKT startup cégek nemzetközi piacra lépését segítő szakértői, mentori hálózat kialakítása” című, GINOP-3.1.3-15 kódszámú pályázat.

Napjaink innovációs hullámainak a vállalkozásfejlesztést generáló hatásai, a hazai KKV-k megváltozott üzleti környezete, a start-upok világa, a tudásgazdaság, valamint globalizáció további terjedése a vállalkozásokkal és azok fejlesztésével foglalkozó kutatók fókuszában van. A vállalkozásfejlesztés nemzetgazdaságban betöltött szerepét és fontosságát tükrözi, hogy a témában több publikáció jelent meg az elmúlt években. Ezen források közül néhány említi a mentorálást, mint lehetőséget a vállalkozásfejlesztés terén, de a programok hatékonyságának bemutatására nem tér ki egyik sem.

Lengyel (2016) írásában rámutat, hogy a regionális versenyképesség piramismodellje megújult, amelyben a „kis- és középvállalkozások – mint vállalkozóképesség – átkerültek a hosszútávú tényezők közé, összevonva az innovációs tevékenységgel” (Lengyel 2016:76). A vállalkozói képesség, mint korábban az bemutatásra került, több komponensből áll, amelyek fejlesztése mentorálás keretében eredményesen történhet. *Szerb és szerzőtársai* (2017) a gyorsan fejlődő vállalkozások – gazellák – sajátosságaival foglalkoztak egy 404 elemű minta megkérdezésével. Eredményeik alapján a gazellákra jellemző a fővárosközpontúság, a tercier szektorban való elhelyezkedés, valamint innovativitásuk, export felé nyitottságuk, hatékonyságuk és versenyképességük. Megállapítják továbbá, hogy „a nem hatékony cégek kiszorulnak a piacról” (Szerb et al. 2017:497), amely történés minden bizonnyal a mentorálás segítségével megelőzhető, de legalábbis csökkenő tendenciát mutató jelenség lehetne.

Komlósi és szerzőtársai (2014) a vállalkozói tevékenység regionális különbségeit vizsgálták Magyarországon, míg *Banai és szerzőtársai* (2017) abban a kontextusban vizsgálják a vállalkozásfejlesztés kérdéskörét, hogy az EU támogatások hogyan hatnak a magyar KKV szektorra. Azzal a megállapítással élnek, hogy a „gazdaságfejlesztési források szignifikáns pozitív hatást gyakorolnak a foglalkoztatotti létszámra, az árbevételre, a bruttó hozzáadott értékre és az egyes esetekben az üzemi eredményre is... A munkatermelékenység azonban egyik esetben sem változott szignifikánsan a támogatások hatására. Eredményeik konzisztensek..., hogy az uniós forrásokat alapvetően kapacitásbővítésre, nem pedig hatékonyságnövelésre használták fel” (Banai et al. 2017:1019), azaz a mentorálás ezen a területen is hozhatna újat.

A *Borsi-Dőry* szerzőpáros (2015) a vállalkozóképzés nemzetközi trendjeit és a vállalkozói képességek egyetemi fejlesztését vizsgálják írásukban. Megállapítják, hogy egy tajvani kutatás (Chen 2013) eredményének megfelelően „a vállalkozói szándék nem, de a vállalkozó készségek javultak egy olyan programban, ahol a vállalkozói kurzusba tényleges vállalkozói tapasztalatokkal rendelkező mentorok is bekapcsolódtak..., azaz tapasztalt tanármentor és diák közötti együttműködés vezethet eredményre” (Borsi–Dőry 2015:850). Eredményeiket kiegészítik azzal, – megerősítve a mentorálás létjogosultságát – hogy a mentorral rendelkező diákok „jelentősen jobbnak látják mentortanáraik tapasztalatainak hatását

a végeredményt illetően" (Borsi–Dőry 2015:847), illetve természetesebbnek a hibákat, az azokból való tanulást és tapasztalatszerzést.

Árváné és szerzőtársai (2017) interjús felmérésre hagyatkozva a magyar felsőoktatási intézmények vállalkozásfejlesztési oktatásának gyakorlatát mutatják be. Ebből kiderül, hogy a mentorálást – csakúgy, mint a coaching tevékenységet – több felsőoktatási intézmény képzési programjába beilleszteni próbálják, de az alkalmazott oktatási módszerek között még mindig a frontális oktatás, a prezentációk, a csapatmunka, esettanulmány feldolgozás és az egyéni feladatok a nagy súllyal szereplő oktatási eszközök, a segítő szakmák közé tartozó tevékenységek kisebb súlyt képviselnek. Végső megállapításuk szerint a vállalkozásfejlesztés alapszaknak van létjogosultsága, mig ez nem adott, addig „az egyetemek az alapszakosok számára meghirdetett vállalkozóikészségfejlesztő programokkal, kurzusokkal próbálják a hiányt pótolni" (Árváné et al. 2017:54). *Kuráth és társai* (2015) szintén felsőoktatási környezetben tanulmányozták a vállalkozások számára alkalmazható fejlesztési lehetőségeket.

Hasonló témában kutatott a *Kuti–Bedő szerzőpáros* (2018) is, akik az egyetemi központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolatáról szóló írásukban a közösségi finanszírozás integrálását vizsgálják a felsőoktatási környezetbe. Egyik megállapításuk, hogy a „hallgatói vállalkozásfejlesztési programok gazdag interakciós oktatási környezete emeli a crowdfundinggal kapcsolatos hallgatói nyitottságot mind részvételi szándék, mind támogatási hajlandóság oldalon" (Kuti–Bedő 2018:45). A fejlesztési programok között ugyan nem emelik ki a mentorálást, mint annak egyik lehetőségét, de burkoltan utalnak rá. Megállapítják továbbá, hogy a finanszírozási dimenzióban nem csupán a forráshoz való hozzáférés lehetősége a fontos kérdés, hanem a pénzügyi gondolkodás fejlettsége, valamint a szereplők egyetemi vállalkozásfejlesztési folyamatban való részvétele" (Kuti–Bedő 2018:48) is. Hasonló következtetésre jut *Handa* (2012) is, aki szerint a vállalkozások támogatásának és fejlesztésének része a mikrohitelezéssel kapcsolatos ügyintézés, valamint segítség nyújtása, ugyanakkor „nem elég a hitelezési eszköz biztosítása, további intézkedések is szükségesek: mentorálás, információ és kommunikáció, képzés, kamattámogatás, a mikrohitelezők kapacitásépítése" (Handa 2012: 223), azaz a mentorálás, mint fejlesztési tevékenység bizonyos szakterületeken is szóba jöhető eszköz.

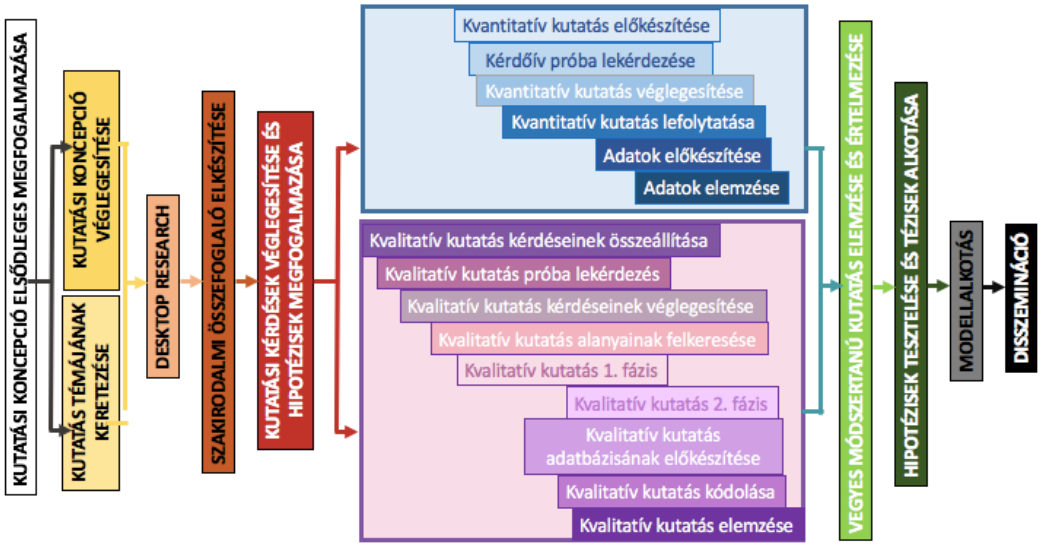
Szintén felsőoktatási környezetben, Bedő és Csapi (2015) a keresleti oldal vizsgálatával foglalkozott, azaz tanulmányukban azt vizsgálták, milyen személyiségjegyekkel, kompetenciákkal kell rendelkeznie egy hallgatónak, hogy potenciálisan sikeres vállalkozóvá válhasson, illetve mi tehető egyetemi szinten ezen kompetenciák stimulálása érdekében. Megállapításaik közé tartozik, hogy mind a vizsgált felsőoktatási intézményben, mind a nemzetközi eredmények azt jelzik, „a 21. század fiatalabb generációja fokozatosan válik vállalkozó generációvá" (Bedő–Csapi 2015:160), így a fejlesztési programokra is minden bizonnyal nagyobb felelősség hárul. Ezt támasztja alá az is, hogy a vizsgált felsőoktatási intézményben az induló vállalkozások száma minden karon közel megháromszorozódott a 2010-2013 közötti időszakban. Felvázolnak ugyanakkor egy kívánatos példát, amely az adott egyetemen vállalkozói ökoszisztémájának működését ismerteti, amely „komplex tevékenységet folytat, üzleti inkubációs szolgáltatásokat kínál, segít a technológiai eredmények útjának menedzselésében a labortól egészen a piacig" (Bedő–Csapi 2015:162). A program ugyanakkor biztosítja „az egyén folyamatos, megszakítás nélküli fejlődését, valamint az ökoszisztéma tagjainak, közös interakciójából adódó, kölcsönös stimulálását szavatolja" (Bedő–Csapi 2015:162), azaz facilitálja a tanulás folyamatát és mentori szolgáltatást nyújt.

III. Anyag és módszer

A fejezet célja a kutatás módszereinek, módszertani logikájának és relevanciájának ismertetése. A kutatásra gyakran „folyamatként gondolunk, vagyis úgy, mint az idők során kibontakozó tevékenységek sorozatára, így előfordul, hogy az információkhoz fokozatosan jutunk hozzá, s idővel módosulhatnak és/vagy megváltozhatnak" (Ghauri–Grønhaug 2011:33). Disszertációm készítése során a fokozatosság és a változás folytonos jelleggel jelen voltak: **egyrészt (1)** a keretezés kapcsán megismerkedtem a fejlesztési lehetőségek széles tárházával, elmélyültem a team-, és business coaching rejtelmeiben, majd az interdiszciplinaritás nyújtotta lehetőségekben, **másrészt (2)** megismerkedtem a mentorálással mind nagyvállalati, mind vállalkozásfejlesztési kontextusban. A kutatás fókuszának változása a szakirodalom, a jó- és rossz gyakorlatok megismerése közben történt, míg a mélyinterjús kvalitatív felmérések, valamint a kvantitatív kérdőíves felmérés és az alkalmazott vegyes módszertanú megközelítés fokozatosan járultak hozzá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot leginkább leírni képes modell, vagy ellenőrzőlista kialakításához. A disszertáció készítése során a kutatásokra jellemző mindkét alapvető módszert, a szekunder és a primer kutatást is alkalmaztam.

A kutatás induktív jellegű volt, melynek során „általános következtetést vonhatunk le saját empirikus megfigyeléseinkből" (Ghauri–Grønhaug 2011:17), azaz a „sajátostól halad az általános felé, egy megfigyeléssorozattól olyan összefüggés felfedezése felé, amely bizonyos fokig rendet teremt az adott esetek között" (Babbie 2001:39). Ennek megfelelően történt a kutatás felépítése is: a megfigyelést követően megállapítások megtételére kerül sor, amelyet követ az elmélet/modellalkotás és annak beépítése és összevetése a már létező tudásba/szakirodalomba és elméletekbe (*7. ábra)*.

7. ábra - A kutatás felépítése



Forrás: Saját szerkesztés.

A kutatás célját tekintve *Babbie* szerint a három leggyakoribb kutatási típus a felderítés, a leírás és a magyarázat. A felderítő vizsgálatot általában három ok miatt végezhetünk: **(1)** a kutató kíváncsiságának kielégítése és a jobb megértés iránti vágy végett, annak **(2)** megállapítása céljából, hogy lenne-e értelme egy későbbi, alaposabb vizsgálatnak, illetve **(3)** egy későbbi, alaposabb vizsgálatban alkalmazandó eljárás kidolgozásának elősegítésére, azaz tipikusan egy téma felderítésére, azzal való közelebbi viszony kialakítására használható (Babbie 2001), így elsősorban a probléma meghatározására alkalmas. Ismerve a problémát, annak ismertetésére a leíró kutatást alkalmazzák, amely bemutatja, „hogyan állnak a dolgok" (Ghauri–Grønhaug 2011:54), azaz a cél az események és helyzetek ismertetése, a megfigyelt jelenségek leírása.

Ebben az esetben általában adott egy modell vagy hipotézis és a kutató arra vállalkozik, hogy ennek relevanciáját bizonyítsa vagy megcáfolja. A magyarázó vizsgálatok „a leíró kutatásokkal ellentétben – amelyek a mi?, hol?, mikor? és hogyan? kérdésekre adnak választ – a miérteket keresik. Mint *Babbie* is megállapítja, hasznos ezen három kutatási célt megkülönböztetni, de megállapítása szerint a legtöbb kutatásban mindhárom elem megtalálható" (Babbie 2001:108).

A disszertáció készítése során elsősorban a kutatások feltáró voltára támaszkodtam, mivel egy olyan terület feltérképezését tűztem ki célul, amely az elméletben, de főleg a gyakorlatban nem széleskörűen feltárt, így a folyamat részletes megismerésére volt szükség. Ugyanakkor vizsgáltam az egyes tényezők egymásra és a modellre való hatását is, valamint saját értékük változásának okát, amely tevékenységek a magyarázó kutatások sajátosságai. A kutatás harmadrészt leíró volt, amely egy jelenséget – hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot – kvalitatív módszer segítségével, részleteiben igyekezett megismerni. A kutatás időtervét az *F. jelű melléklet* szemlélteti.

III.1. Szekunder kutatás

A szekunder kutatás részeként végzett szakirodalom áttekintés (desk research) során összegyűjtöttem, rendszereztem, majd elemeztem a nemzetközi és hazai vonatkozó publikációkat. Ennek során elsődlegesen keresőszavas lekérdezést végeztem a következő címszavakkal: mentoring at SMEs, entrepreneurial mentoring, awareness of the mentoring process, characteristics of an entrepreneurial mentor, characteristics of an entrepreneurial mentee, successful entrepreneurial mentoring processes, illetve magyar nyelven vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, mentor és mentee (mentorált) tulajdonságai, segítő beavatkozások hatékonysága(ának összetevői), segítő kapcsolatok pszichológiája, mentori kapcsolat sajátosságai. Adatforrásnak tekintettem a szöveges tartalmú, tudományos közleményeket, különböző szakkönyveket és cikkeket, valamint egyéb, a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó eset-tanulmányokat és leírásokat, továbbá kutatási jelentéseket. Az adatforrások választásánál arra törekedtem, hogy **egyrészt (1)** azok legyen up-to-date-k, azaz foglalják magukba a legidőszerűbb ismereteket a témában, ugyanakkor **(2)** törekedtem arra is, hogy korábbi keletkezésű műveket is feldolgozzak, amelyek hozzájárulnak a téma megértéséhez, időbeli észlelésének nyomon követéséhez. A kutatás megkezdése előtt a hazai és idegen nyelvű irodalmat körülbelül ugyanolyan arányban szándékoztam felhasználni, azonban a téma magyar nyelven, nyílt forrásból történő fejtegetésének hiányában többnyire idegen nyelvű – főként angol, kis mértékben német, minimálisan finn – források kerültek az adatforrások közé.

Az adatok gyűjtését hagyományos módon, könyvtári katalógusok és kereső adatbázisok– pl. EBSCO, illetve SCOPUS – segítségével végeztem, amelyet kiegészítettem egyéb, online kereső szoftverekkel is, mint Google Tudós. Fontosnak tartottam a határterületek vizsgálatát, a keretezést és a téma elhelyezését a magyar gyakorlatban, így áttekintettem azon doktori disszertációkat is, amelyek témájukat nézve kis- és közepes méretű vállalkozásokkal, azok fejlesztésével, kapcsolódó attitűdökkel, humán erőforrás -menedzsmenttel, -fejlesztéssel, -képzéssel, oktatással, értékteremtéssel, innovációval és kimondottan segítő tevékenységekkel foglalkoztak. A források kiválasztása, majd feldolgozása során külön figyelmet kellett fordítani azok kutatásba való illeszkedésére: sok esetben az adatok nagyvállalati mentorálási folyamatra engedtek következtetni, vagy pedig tanárképzéssel kapcsolatos folyamatot írtak le, esetleg egyfajta buddy rendszerre utaltak hallgatók/diákok mentorálása és új munkavállalók beillesztése esetén, vagy nővérképzés témakörében íródtak. Ezen félrevezető információk szűrése az adatok értelmezésének szempontjából elengedhetetlen volt. Fentieket egészítettem ki jó-, és rossz gyakorlatok áttekintésével, valamint korábbi, vonatkozó kutatási eredmények áttekintésével és összehasonlításával. A szekunder információgyűjtéssel a C_1 célt, valamint a

C_2 és C_3 célok egy részét valósítottam meg. A szakirodalom feldolgozásra szükség volt a primer kutatás előkészítése végett is.

III.2. Primer kutatás

Általánosan elfogadott, hogy az induktív és feltáró kutatáshoz a kvalitatív módszerek a leghasznosabbak, mivel elvezethetnek bennünket a hipotézisalkotáshoz és a magyarázatokhoz: e nézet szerint tehát a kvalitatív és a kvantitatív módszerek a kutatás különböző szakaszaiban vagy szintjein alkalmazhatók: „mivel az első szinten a probléma még strukturálatlan jellegű, inkább a kvalitatív módszerek alkalmasak a vizsgálatra, míg a kvantitatív módszerek hozzájárulnak a logikus és következetes módon történő hipotézis elfogadáshoz vagy elutasításhoz" (Ghauri–Grønhaug 2011:125). Erre alapozva primer kutatásom során a kvalitatív és kvantitatív módszertant egyaránt alkalmaztam.

A „társadalomkutatási gyakorlatban az utóbbi évtizedben történt paradigmaváltás következtében, valamint a hagyományos kvalitatív és kvantitatív kutatási preferenciák felülíródásának köszönhetően megerősödött a kevert módszertan (mixed methods) iránti igény" (Király et al. 2014:95). A vegyes módszertannal történő kutatási eljárások alkalmazásának körülményeivel, a módszertani tipológiájával több szerző is foglalkozott (Tashakkori–Teddlie 1998 és 2003, Creswell et al. 2003, Onwuegbuzie et al. 2005, N.Hesse–Biber 2010, Király et al. 2014*)*. Valamennyire jellemző, hogy a kvalitatív és kvantitatív módszerek összekapcsolása a kutatás során vagy egy időben, vagy időben eltolva, azaz szekvenciálisan történik (Hanson 2005). Azonban megfigyelhető az is, hogy összekeverik azt a több módszert használó (multimethodes research) kutatásokkal. Mindez pedig arra vezethető vissza, hogy a kvalitatív és kvantitatív módszerek együttes használata gyakori, a minőségi különbséget a két módszer kezelésének gyakorlata adja. Akkor beszélhetünk ugyanis vegyes módszertanú kutatásról, „ha egy projekten belül szervesen egybeépül a kvalitatív és a kvantitatív módszer alkalmazása, azaz integrálva történik azok elemzése" (Neulinger 2016:65).

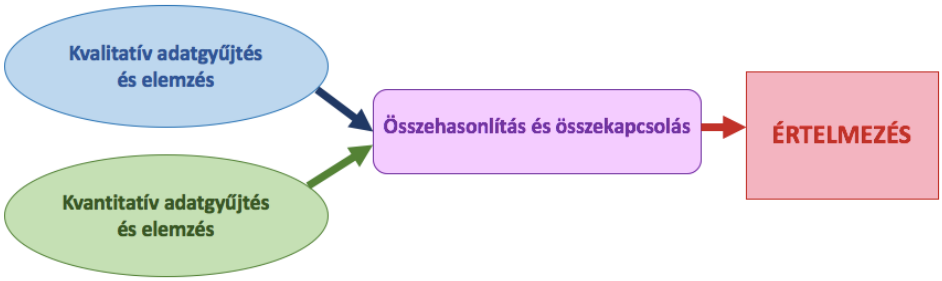
A következőkben bemutatásra kerülő módszertant vegyes módszertanon alapuló kutatásnak tekinthetjük, mivel az egyaránt magába foglal kvalitatív és kvantitatív vizsgálati módszereket, időbeliségét tekintve szekvenciális, ugyanakkor az egyes szakaszok a további vizsgálatotok előkészítését és kialakítását szolgálják. A *Király és szerzőtársai* (2014) által összegyűjtött, a kevert módszertanon alapuló kutatások esetén megfigyelhető öt érv szintén alátámasztja a módszer alkalmazásának létjogosultságát ezen kutatás esetén is: a módszertani trianguláció lehetővé teszi a kutatási eredmények gazdagítását, árnyaltabbá tételét, ezáltal nagyobb megbízhatóságra és hitelességre tesz szert, ugyanakkor a kvalitatív és kvantitatív módszeri kiegészítik egymást, mivel minden bizonnyal az egyes módszerek vakfoltjai nem esnek egybe, így az eredmények kidolgozásának finomhangolására is sor kerülhet, miközben nagyobb eséllyel felfedésre kerülhetnek a vizsgált jelenség ellentmondásai és a felmerülő esetlegesen tisztázásra váró további kérdések, továbbá biztosítja a fókusz kiterjesztését, ezzel pedig egyfajta rugalmasságot biztosít a kutató számára (Király et al. 2014).

A kutatás megkezdése során szándékomban állt iteratív megközelítést alkalmazni, amelynek lényege, hogy „az egyes lépések gyakran párhuzamosan mennek végbe, vagy megengedhető (sőt kifejezetten kívánatos) a visszatérés a korábbi szakaszokhoz" (Horváth–Mitev 2015:43). Mivel a disszertáció témáját tekintve nem széleskörűen feltárt, így az iteráció alkalmazása azért is előnyös, mert „lehetővé teszi a nézőpontok gazdagodását, amely képes megnyitni az utat az elméletalkotás felé, ugyanakkor az úgynevezett egymással összefonódó (interweaving) adatgyűjtési és -elemzési módszer a legmegfelelőbb, mivel az elmélet az adatok növekedésével együtt fejlődik" (Horváth–Mitev 2015:141-143). Ugyanakkor a szekvenciális megközelítés hozzájárul a minél megbízhatóbb és mélyrehatóbb elemzés elősegítéséhez. Továbbá alátámasztja az iteráció azt a megközelítést is, miszerint nem egy előzetesen megalkotott kategóriarendszert „erőltetünk" a vizsgálandó tartalomra, hanem az alkalmazkodó

kategóriarendszer maga a szövegelemzések vizsgálata során alakul ki (Géring 2017), és kerül a kutatás későbbi részében alkalmazásra. A kutatás lefolytatása során legjobb szándékom ellenére is eltértem ezen elképzeléstől, bár a két kutatási típus integrálásra került, a körkörösség nem valósult meg teljes mértékben.

Így a vegyes módszertani megközelítések szerint a kutatást *Creswell és Plano Clark* (2011) dimenziói alapján leginkább az összetartó párhuzamos felépítésű (convergent paralell desing) módszer csoportjába sorolhatjuk, amely „a legismertebb és legelterjedtebb formája a vegyes módszertanú kutatásoknak" (Király et al. 2014:99). Ezen típus esetén az interakció független, egyenlő hangsúllyal szerepel a kvalitatív és kvantitatív felmérés a kutatásban, a módszerek keverésének fő területe pedig az eredmények értelmezésében jelenik meg (Creswell–Plano Clark 2011, Dén–Nagy et al. 2014). Az eljárás lényege, hogy „a kutató egyszerre, és egymástól függetlenül végzi a kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtést és adatelemzést, és csak az eredmények interpretációjánál kapcsolja össze a két módszertani irányt" (Creswell–Plano Clark 2011:77). Az összetartó párhuzamos felépítés célja, hogy „egy adott társadalmi jelenséget kétféle megközelítés használata révén jobban megértsünk" (Király et al. 2014:99). Mindez úgy lehetséges, hogy a módszerek kiegészítik egymást, azaz ami az egyik gyengesége, azt kompenzálja a másik erőssége, továbbá a megkapott eredmények alkalmasak a másik módszer eredményeinek magyarázatára és illusztrálására, árnyalására is, amely a minta összeállításánál és a lekérdezés lebonyolításánál nem, de az elemzési résznél összekapcsolásra kerül. Az összetartó párhuzamos kutatás logikáját a *8. ábra* szemlélteti.

8. ábra - Azösszetartó párhuzamos kutatás logikájának modellje



Forrás: Saját szerkesztés Király et al. 2017:101 alapján

A kevert módszertanú kutatás ezek szerint két fázisra osztható: kvantitatív és kvalitatív részre. A kutatás kvantitatív fázisa további két részre osztható: az első szakaszban a kialakított modell és ellenőrzőlista elméleti előkészítése és empirikus tesztelésére került sor, amely következtében kismértékű, bizonyos módosítások és pontosítások figyelembevételével állt össze a szakasz második felében lekérdezésre kerülő kérdőív és történt az egylépcsős kvantitatív lekérdezés. A kvalitatív, feltáró kutatás a téma mélyebb megértését, a szakirodalom alátámasztását, a szóba jöhető tényezőlista beazonosítását, valamint a későbbi, kvantitatív eredmények értelmezését és árnyalását, újabb nézőpontok beemelését szolgálta.

III.2.1. Mintavételi technikai és reprezentativitás

A társadalomtudományokban ma is „a valószínűségi mintavétel az alapvető mintavételi módszer a nagy, reprezentatív minták kiválasztására" (Babbie 2017:205). A véletlen minták esetében „minden egység ismert, nullától különböző valószínűséggel szerepel a mintában, ami statisztikai következtetéseket tesz lehetővé, míg a nem véletlen minta esetében nem vonható le következtetés a sokaságra nézve" (Ghauri–Grønhaug 2011:162-163). Néha azonban mégis utóbbi a legmegfelelőbb módszer, ha arra alapozva választunk ki embereket az alapsokaságból, amit arról, annak elemeiről és kutatásunk céljáról magunk tudunk, azaz saját megítélésünk alapján történik a kiválasztás. Ezt a kiválasztást tekinti a szakirodalom szakértői mintának (Babbie 2017:206). Egy másik nem valószínűségi kiválasztási eljárás, amelyet ilyen esetekben

a kutatók esetleges eljárásnak tekintenek, a hólabda módszer. Ez az eljárás akkor helyénvaló, amikor nehézségbe ütközik egy populáció tagjainak körülhatárolása. Ebben az esetben a kutató úgy gyűjt adatokat a megcélzott populációba tartozó egyénektől, hogy első sorban általa ismert releváns személyeket kérdez az adott témában, majd ezen személyeket megkéri, hogy adják meg más, általuk ismert, a populációba tartozó, releváns ismerettel és tulajdonságokkal rendelkezők elérhetőségét, akiket a kutató a kutatás előrehaladtával felkeres. A módszer elnevezésében a „hólabda szó a fokozatos felhalmozásra utal, ahogy a már elért személyek újabbakat javasolnak. Az így előálló minta reprezentativitása ugyan kérdéses, azonban feltáró kutatásra széleskörűen felhasználható" (Babbie 2017:206).

Mivel az alapsokaságról nem rendelkeztem megfelelő ismeretekkel, továbbá nem elérhető vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban résztvettekről adatbázis, az alapsokaság nem megfelelő ismerete nem tette lehetővé a valószínűségi mintavétel lefolytatását, így a kvantitatív kutatás során az előzőekben említett hólabda technikai került alkalmazásra. A megkérdezés során az alanyok elsődleges megszólítása saját magam által felépített adatbázis segítségével történt, majd innen léptem tovább és többnyire ismertség alapján jutottam el a válaszadó alanyokhoz. Ebből kifolyólag a minta nem tekinthető reprezentatívnak, azonban feltáró kutatásról lévén szó, a téma megismerésére való tekintettel ezen technika elfogadott a megkérdezés lebonyolítására. A nem reprezentatív minta ellenére törekedtem arra, hogy a számosság növelésével egy becsületes eljárás keretében olyan mintanagyságot vonjak be a megkérdezettek körébe, amely biztosítja a különbözőséget az egyes megkérdezettek között, megengedi továbbá a többváltozós statisztikai elemzések elvégzését is, de nem túlzottan hígítja a mintát, azaz nem emel be olyan válaszadókat, akik nem relevánsak a vizsgált kérdéskörben.

A „kvantitatív hagyományban a résztvevők kiválasztásának legfontosabb alapelvei a reprezentativitás és a véletlenszerűség, míg a kvalitatív megközelítés a kutató számára lehetővé teszi az úgynevezett célzott mintavételt; mikor a résztvevők kiválasztásánál nem a matematikai-statisztikai reprezentativitás, hanem sokkal inkább a potenciális adatok gazdagsága az alapvető szempont. Ezen esetekben nemcsak „megengedett", hanem egyenesen kívánatos a különleges esetek felkutatása, a lehető legnagyobb változatosság elérése, a kutatási kérdés szempontjából kritikus esetek megtalálása" (Bokor–Radácsi 2006:244). Ezen elvet figyelembe véve, valamint szem előtt tartva a *Király és szerzőtársai* által megfogalmazott, az összetartó párhuzamos, vegyes módszertanú kutatások célját, azaz az eredmények árnyalását, a kvalitatív és kvantitatív kutatási megállapítások összevetését az eredmények értelmezésének folyamatában, továbbá az információtelítődés jelenségét, az n=9 elemszám jelen kutatás esetén elfogadható. A kvalitatív kutatás során a nem valószínűségi mintavételi technikák közül az önkényes és hólabda technikával végzett mintavétel keveréke került alkalmazásra, amely esetben a mintába azokat az egységeket választjuk be, amelyeket valamilyen oknál fogva kényelmesnek és alkalmasnak ítélünk meg, ugyanakkor el is érünk. Az interjúalanyok kiválasztása során azonban inkább törekedtem arra, hogy a lehető legkülönbözőbb érintettekkel találkozzam, mintsem, hogy kényelmi szempontokat részesítsek előnyben. A kiválasztás során meg kívántam szólítani nőket és férfiakat egyaránt, ugyanakkor törekedtem mind a kínálat oldal (mentorok), mind a keresleti oldal (mentoráltak) elérésére, de a mentorálási háromszög figyelembevételével megkérdezésre kerültek közvetítők, valamint a mentorhálózatot üzemeltető és azt támogató szakemberek is. Figyelembe véve, hogy az információtelítődés a mélyinterjúk esetén a nyolcadik-kilencedik interjú során következik be, ezen célszámot tűztem ki a megkérdezések tervezésekor. Mivel nem volt szándékom, hogy új elméletet (grounded theory) alkossak csupán a kvalitatív kutatás keretében lefolytatott interjúk alapján, hanem inkább tartottam szem előtt az új szemponttal történő gazdagítást, a korlátok beazonosítását, a célok megfogalmazását és ezáltal egy jövőbeli kutatás kiindulási pontjának definiálását, a lefolytatott kilenc interjút elégségesnek és az eredmények szempontjából megfelelőnek tartom.

III.2.2. A kvantitatív kutatás bemutatása

Kvantitatív kutatás keretében célom matematikai és statisztikai módszerekkel és elemzésekkel – mint korrelációszámítás, varianciaanalízis, klaszterelemzés és faktorelemzés – megvizsgálni, hogy milyen tényezők és hogyan befolyásolják a folyamat sikerét, megfigyelhető-e, és ha igen, milyen összefüggés van az egyes tényezők folyamatban betöltött szerepében, azonosítható-e, hogy egyes tényezők, mint a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban betöltött szerep, a nem, az életkor, valamint a folyamatban való aktivitás befolyásolják a folyamat eredményét és amennyiben igen, hogyan, valamint azon esetleges modell, illetve ellenőrzőlista összeállítása, amely a későbbiekben hozzájárulhat egy sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez, illetve további kutatások megalapozásához. A kérdőív, mint kvantitatív módszertan létjogosultságát támasztja alá, *Babbie* (1999) megállapítása, ami szerint „a társadalomtudományokban az egyik leggyakrabban alkalmazott kutatási módszer a kérdőíves, kvantitatív megkérdezés, mivel az bizonyos jelenségek szabályszerűségeinek feltárására törekszik, mégpedig logikus és tartós összefüggések megállapításán keresztül" (Nagy 2010:83). *Malhotra* (2002), ugyanakkor kiemeli, hogy az alkalmazott kérdőív összeállításánál figyelembe kell venni, hogy az érthető legyen a válaszadók számára, megteremtse az együttműködés alapjait, azaz hasson motiválóan a megkérdezettre, de olyan módon igyekezzen adatgyűjtést végezni, ami során minimalizálja a válaszolási hibát, azaz konkrét és pontos definíciókkal dolgozik.

III.2.2.1. A kérdőíves megkérdezés összeállítása és lebonyolítása

A fenti irányelvek figyelembevételével a szakirodalom áttekintése körvonalazta azon tényezők listáját, amelyet elemzésre alkalmasnak találtam. Ezek alapján összeállítottam egy előzetes listát, amelyet az *G. jelű melléklet* szemléltet. Ezen 21 elemet tartalmazó kérdőíven próba lekérdezést végeztem: arra voltam kíváncsi, hogy a meghatározott tényezők egyértelműek és értelmezhetők-e a válaszadóknak, mennyi időt vesz igénybe a kérdőív kitöltése és a válaszok megfelelően szóródnak-e. Mivel kezdetben a tényezőknek csak a megnevezése szerepelt a kérdőívben, továbbá személyesen vettem fel az adatokat, így lehetőségem volt kérni a kitöltés folyamán a tényezők értelmezését, magyarázatát a válaszadóktól. A kérdőívet olyan egyéneken is teszteltem, akik nem jártasak a szakmában, mert mindenképpen biztosítani szerettem volna, hogy az mindenki számára érthető legyen. Ezen folyamat során azonosítottam be azokat a pontokat, ahol szükség volt módosításra, illetve alkottam meg a kérdőív végleges formáját: a tényezők megnevezését követően bekerült egy rövid, néhány mondatból álló magyarázó leírás is, így az egyes fogalmak alatt mindenki ugyanazt értheti.

A kutatásba bevont változók a vállalkozásfejlesztési mentorálás egyes metszeteit vizsgálják, nem térnek ki olyan területekre, mint a munkahelyi befolyás, személyes-családi kötelékek és ezek befolyásolása, számokban mérhető kemény mutatók, mint mentorálási folyamatban való részvétel, diplomák és végzettségek száma, stb. A bevont változók esetében célom az volt, hogy kezelhető számú, de a folyamatot még mindig megbízhatóan leíró, érvényes változókat vizsgáljak, mintsem, hogy elaprózott változók miatt torzuljon a minta.

A változókat egytől ötig terjedő Likert-skálán mértem, ahol a fontosság esetén a skála végpontjai „egyáltalán nem fontos" (1), és „abszolút fontos" (5) választ jelentettek, míg a megvalósulás esetén „egyáltalán nem valósult meg" (1), illetve „teljes mértékben megvalósult" (5) eseteket írták le. A kérdőív részét képezték továbbá a háttértényezők, vagy ha úgy tetszik csoportképző ismérvek, amelyek a kérdőív elején kaptak helyet. Azért tartottam alkalmasnak a kérdőív első részében elhelyezni ezeket, mert nem tartalmaztak olyan személyes, kényes kérdést, amelyre adott válaszok befolyásolhatták volna a későbbi kitöltési hajlandóságot, vagy motivációt.

Mint arra *Babbie* rámutat, a kérdőíves vizsgálat – „mint a közvetlen megfigyeléshez nagyméretű alapsokaság esetén elérhető legjobb módszer – megfelel a nagyobb alapsokaság attitűdjének vagy orientációjának mérésére" (Babbie 2001:274). Ezen megfontolást figyelembe véve választottam a kvantitatív megkérdezés formájának a kérdőíves adatfelvételt. Az adatrögzítés eszköze az *H. jelű melléklet*ben található kérdőív volt, melyet on-line formában, link segítségével juttattam el az alapsokaság képviselőinek.

Az adatfelvétel sztenderd kérdőív segítségével, online történt. A kérdések megválaszolása körülbelül 15-20 percet vett igénybe. A személyes adatokra, demográfiai- és csoportképző ismérvekkel együtt 51 kérdést tartalmazott a végleges kérdőív, amelyből 48 megválaszolása volt kötelező. Ezek közül hét a demográfiai adatokra kérdezett rá, további három esetben nyílt kérdés került alkalmazásra, de nem volt kötelező a válaszadás – mint kimaradt tényezők, észrevételek és kontakt megadása, eredmények disszeminálásához kérdések esetében. A kérdőív gerincét egy nyitott és 40 zárt kérdés alkotta: a nyitott kérdés a mentoráltakra és az ő felkészültségükre, attitűdjükre, kompetenciáira vonatkozott.

A zárt kérdések a mentorra és magára a folyamatra, oly módon, hogy ugyanazon 20 tényezőt kellett megítélni a korábban bemutatott egytől ötig terjedő Likert skála segítségével két dimenzióban: a folyamat során elvárt, azaz kívánatos érték megadásával, amelyet a kutatás során a tényező "fontosságának" neveztem el; valamint visszatekintve arra a (legutolsó) folyamatra, amiben részt vettek, meg kellett határozni a tapasztalatokra vonatkozó értéket az adott tényezők esetén, amelyre, mint a "megfelelés" tényezőjére tekintettem. Ezen elgondolást *Parasurman–Zeithaml–Berry* által összeállított szolgáltatásminőség modellre építettem fel, amely szerint „a szolgáltatások sajátosságaiból, jellemzőiből adódóan öt olyan „rés" (azaz gap) jelölhető meg, amelyek a szolgáltatás sikertelenséget okozzák" (Heidrich 2006:96), azaz befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat sikerességét. A beazonosítható öt rés – **(1)** nem ismert, mit szeretne a fogyasztó; **(2)** rosszul megállapított szolgáltatási sztenderdek; **(3)** a tervezett és a nyújtott szolgáltatás nem egybeesése; **(4)** az ígéretek nem teljesülése; valamint a tulajdonképpen, **(5)** nem ezt akartam fogyasztói felfogás– közül a harmadik illeszkedik a kutatáshoz. Mivel a szolgáltatás minősége sokszor nagyszámú tényezőtől függ, így a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése közötti eltérésből adódhat a mentorálási folyamat nem hatékonyként történő értelmezése és érzékelése. Ebből kifolyólag a kutatás során a Gap-modell elméletét felhasználva vizsgálom az elvárt és érzékelt szolgáltatásminőség közötti különbséget és az eltérések figyelembevételével határozom meg a folyamat hatékonysága szempontjából fejlesztendő pontokat.

Az adatelemzésre vonatkozóan bizonyos előfeltételekkel éltem: biztosítanom kellett, hogy a kérdőív kitöltése nyomán érkezett válaszok érvényesek és megbízhatóak, azaz a célcsoport tagjaihoz köthetők, ennek érdekében az adathalmaz tekintetében több elemzést végeztem el – pl. Cronbah-alfa meghatározása, faktor-, és kőkomponens elemzés – amelyet a későbbiekben mutatok be. Mivel a kérdőív kísérő szövegében, valamint a kérdőív első oldalán is ismertettem a kutatás célját, valamint, hogy milyen tevékenységre és kire irányul a megkérdezés, így azzal a feltételezéssel éltem, hogy az adott válaszok érvényesek, hiszen a megkérdezettek rendelkeznek ismerettel és tudással a vizsgált változók tekintetében és gondolataikat, tapasztalataikat ezek alapján az előre meghatározott skála segítségével képesek kifejezni. Abban az esetben, ha a válaszokat áttekintve ez nem állt fent, az adott válaszadó kizárásra került mintából.

Az eredmények értelmezésének szempontjából nemcsak a kapott válaszok érvényességének, hanem megbízhatóságának is szerepet kell tulajdonítani. *Field* szerint egy kérdőív akkor megbízható, ha a feltételek azonosságát tekintve minden külső körülményt állandónak véve egy adott kitöltő két különböző időpontban történő kitöltés esetén a válaszadó ugyanannyi pontot szerez, azaz ugyanazon válaszokat adja, tehát a mért változó tekintetében azonos jellemzőjű személyek azonos pontszámot érnek el (Field 2005). A Cronbach-alfa, a

változók együtt mozgására vonatkozó elemzés értékének segítségével vizsgálhatjuk, hogy a kérdőív egy adott változó tekintetében megbízható-e. Az erre vonatkozó eredményeket a *9. táblázat.* szemlélteti.

Megbízhatóság szempontjából kiemelném, hogy ezen tényezőt erősíti az is, hogy feltételeztem a kutatás hozzájárulói abban önszántukból és saját belső motivációjuktól hajtva vettek részt az adatfelvételben. Feltételeztem továbbá, hogy válaszaik őszinték voltak, illetve hogy az első tényezőtől az utolsóig a kérdést végig olvasva, legjobb tudásuk és meglátásuk szerint adtak választ. Annak érdekében továbbá, hogy érvényesség és megbízhatóság szempontjából az elvárásoknak megfeleljen a dolgozat, mind a tervezés, mind a lebonyolítás, mind az elemzés folyamán figyelembe vettem bizonyos tényezőket. **Egyrészt (1)**, már a szakirodalom feldolgozásának megkezdése előtt jegyzetet készítettem prekoncepcióimról és előfeltételezéseimről, amely listát az interjúk során tovább bővítettem és alakítottam, majd amelyekre vonatkozó kérdéseket tudatosan építettem be a dolgozat elemzési részébe. **Másrészt (2)**, annak érdekében, hogy saját kutatói munkám megkönnyítsem, az alapfogalmak tisztázására a folyamat legelején sor került, amellyel párhuzamosan saját meghatározásokkal és értelmezésekkel is dolgoztam.

A keretek tisztázását követően a kvantitatív megkérdezésbe bevont célcsoport pontos megfogalmazása következett, amely során kialakítottam azon kritériumrendszert, amihez történő illeszkedés alkalmassá tette a válaszadókat az adatfelvételben történő részvételre. A megkérdezés során biztosítottam számukra az anonimitást; ugyan a válaszadó élhetett e-mail címének és egyéb elérhetőségének megadásával, mint opcióval, de azok nem a beazonosítást szolgálták, hanem az eredmények kitöltők felé történő kommunikációját könnyítették meg, azaz az eredmények disszeminálásában és a visszacsatolás biztosításában láttak el funkciót.

A kapott adatokat az SPSS matematikai-statisztikai program segítségével elemeztem, amely során egyaránt végeztem egy-, és többváltozós elemzéseket, a skála adta lehetőségekből kifolyólag átlagokat és szórásokat hasonlítottam össze, vizsgáltam a relatív gyakoriságot, alkalmaztam fő komponens- és faktorelemzést a változók számának csökkentése végett, klaszterelemzést a fogyasztói igények kategorizálásának érdekében, illetve kereszttáblák használatával is vizsgáltam az adatokat. Az adatok elemzésekor és értékelésekor a szignifikancia vizsgálatok során p=5% tévedési valószínűséget engedélyeztem. A többváltozós vizsgálatok során egyaránt alkalmaztam variancia-analízist, khi-négyzet próbát és számoltam rangkorrelációs együtthatót, míg a folyamattal szemben támasztott követelményekre vonatkozó végső eredményeket K-MEAN, nem hierarchikus klaszterelemzési módszerrel készítettem el, amelyeket alapul véve kísérletet tettem a célcsoport (keresleti oldal) szegmentálására is.

A kutatást egyszerre tekintem pozitivista és normativista szemléletűnek, hiszen a létező valóságot **egyrészt (1)** objektíven leíró módon kívánja vizsgálni, ugyanakkor egy felderítő, megismerő folyamatot jelent, amelyet a kutatás – és ezáltal közvetetten a kutató – célkitűzéseihez igazít. Igaz rá ugyanakkor **(2)**, hogy értékítélet vizsgál, szubjektív megismerő folyamatot jelent, amely a "hogyan kellene lennie..." kérdésre épül. A végleges kérdőívet a *H. jelű melléklet* tartalmazza.

III.2.2.2. A minta bemutatása

A 75 napos elérhetősége alatt kérdőívemre összesen 158 válasz érkezett, amelyek közül 153 került a mintába. A minta összeállításakor – az adatok előkészítésre során – kiszűrésre kerültek azok a válaszok, amelyek torzították volna az eredményt: minden skálán mérhető kérdésre ugyanazt a választ jelölte meg a válaszadó **(1)**, kötelező nyitott kérdésekre random karaktersorral válaszolt **(2)**, vagy megjegyzésben jelezte, hogy nagyvállalati mentorálási folyamatban vett részt **(3)**. Figyelembe véve a hazai és nemzetközi szakirodalmat, a hazánkban működő vállalkozásfejlesztésre irányuló mentorálási programokat és azok tapasztalatát, továbbá a mélyinterjúk tanulságát, a minta összeállításánál azt a célt tűztem ki, hogy a férfiak

és nők, valamint a mentoráltak és mentorok aránya is körülbelül a 2/3 – 1/3 eloszlást kövesse, mivel a kutatás során ezen eloszlásra vonatkozó utalások voltak megtalálhatók *6. táblázat.*

6. táblázat - A kérdőíves megkérdezés mintaösszetétele

Minta összetétele			Szerep		Összesen
			mentor	mentorált	
Nem	férfi	fő	40	54	94
		nemen belüli %-os megoszlás	42,6%	57,4%	100,0%
		szerepen belüli %-os megoszlás	67,8%	57,4%	61,4%
		teljes mintából %-os megoszlás	26,1%	35,3%	61,4%
	nő	fő	19	40	59
		nemen belüli %-os megoszlás	32,2%	67,8%	100,0%
		szerepen belüli %-os megoszlás	32,2%	42,6%	38,6%
		teljes mintából %-os megoszlás	12,4%	26,1%	38,6%
Összesen		fő	59	94	153
		nemen belüli %-os megoszlás	38,6%	61,4%	100,0%
		szerepen belüli %-os megoszlás	100,0%	100,0%	100,0%
		teljes mintából %-os megoszlás	38,6%	61,4%	100,0%

Forrás: Saját szerkesztés.

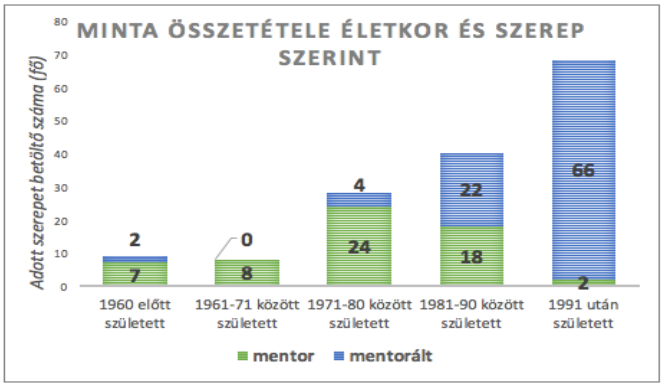
A szakirodalom és a mélyinterjúk alanyai utaltak rá, hogy a mentori szerepben kifejezetten erős, de a mentoráltak között is jelentős férfi dominancia figyelhető meg, amely jelenséget a kérdőív kitöltői is igazolták: az összes kitöltő 61,4%-a; a válaszadó mentorok 67,8 és a mentoráltak 57,4 százaléka volt férfi, míg ugyanezen mutatók a nők esetén rendre 38,6; 32,2 és 42,6% voltak. Megállapítható tehát, hogy nemek szempontjából a minta közel reprezentatívnak tekinthető, hiszen mind a két csoport esetén férfi túlsúly figyelhető meg, még akkor is, ha ez az elvárt férfi-dominanciától kissé el is tér. A nem és a szerep változóinak kapcsolatát vizsgálva az állítható meg, hogy azok között nincs kimutatható kapcsolat (Cramer-féle V mutató értéke 0,103; p=0,200).

Szintén várható eredmény volt, hogy a válaszadó mentoráltak számossága magasabb, mint a mentoroké. Ez azon egyszerű összefüggéssel magyarázható, hogy mentorálási folyamatban – mivel sok esetben abba nem egyedül, hanem csoportosan érkeznek a fiatal vállalkozók – többen vesznek részt, mint ahányan mentorként vállalkozásfejlesztési mentorálási szolgáltatást nyújtanak. Ugyanakkor megjegyzendő, hogy előzetes elvárásaimat meghaladja a válaszadó mentorok száma: ismerve a programokat, illetve figyelembe véve azokat a közösségeket és kapcsolati hálót, amelyek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban résztvevő mentorokat tömörítik, az hazánkban tevékenykedő valamennyi ilyen szakember számát magasabbra tettem, de örömteli és a kutatás szempontjából előnyös, hogy közülük ilyen magas számossággal válaszoltak is a megkeresésre. Ugyanakkor felmerülhet kérdésként az, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra, sikerességére és megítélésére milyen hatása lehet (van) annak, ha a mentorok nem ugyanazon alapokkal rendelkeznek, nem ugyanazon elvek és szabályrendszer alapján tevékenykednek: a sokszínűség rontja vagy javítja-e a megítélést és eredményességet?

A mintával szemben elvárásként került megfogalmazásra az is, hogy életkor szempontjából közel egyenletes eloszlású legyen: mind a tapasztaltabb generációk képviselői (főként baby-boomerek, az X és az Y generáció fiatalabb tagjai), mint mentorok; az Y és Z, esetlegesen az α generáció képviselői pedig, mint mentoráltak jelenjenek meg benne. Mint a *9. ábráról* is leolvasható, mentorok kétharmada legalább 37 éves, míg a mentoráltak 93,6%-a 27 éves vagy annál fiatalabb. Életkor szerinti összetételt figyelembe véve érdekesség, hogy van két olyan, 1960 előtt született válaszadó, aki mentoráltként vesz részt jelenleg is fejlesztési folyamatban: válaszaik összességét nézve jelenlegi élethelyzetükben és hivatásukhoz megfelel a mentorálti szerep. Ugyanilyen érdekesség, hogy található a mintában olyan, aki 26 éves, vagy annál fiatalabb – holott a szakirodalom a mentor tulajdonságainál annak életkorából adódó tapasztalatát (pl. Rhodes 2002, Filep 2012) hangsúlyozza – mint mentor jelenik meg fejlesztési folyamatban. Jelenlegi hivatásuk és aktivitásuk mentorálási folyamatban a megadott adatok

alapján válaszaikat relevánssá teszik. Vizsgálva a két változó (életkor és szerep) viszonyát, az állapítható meg, hogy közöttük szignifikáns, erős kapcsolat áll fent (Cramer-féle V mutató értéke 0,732; p=0,000).

9. ábra - A kérdőíves megkérdezés mintaösszetétele



Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

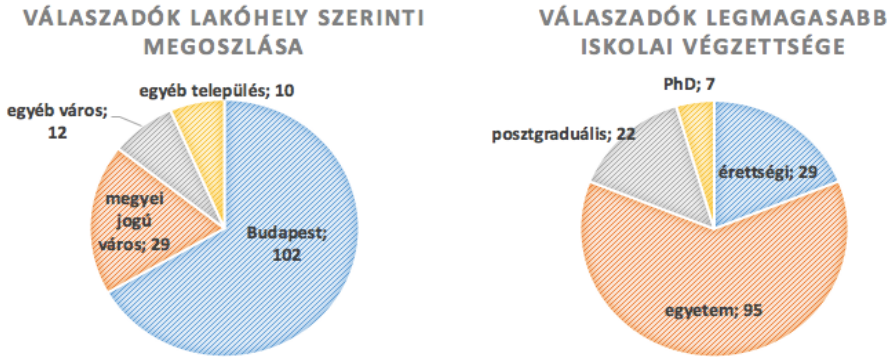
A válaszadók többsége (82 fő, azaz a minta 53,6%-a) jelenleg is aktívan résztvevője vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak, míg 71 fő (46,4%) korábban vett részt ilyen folyamatban. A válaszadók lakóhelyét vizsgálva az állapítható meg, hogy 2/3-uk (102 fő – 66,7%) budapesti, 29 fő (19%) megyei jogú városban, 12 fő (7,8%) egyéb városban, míg 10 fő (6,5%) nem városi rangú településen él. Előzetesen magasabb budapesti túlsúlyra számítottam a jelenlegi intézményrendszer, a programok ismeretének és a gazdaság/oktatás fővárosközpontú sajátosságának függvényében, de figyelembe véve, hogy egyes programok kimondottan a vidéki mentorhálózat fejlesztésére koncentrálnak (pl. INPUT), nem meglepő, hogy a mintába mégis viszonylag magas számossággal kerültek nem fővárosiak.

A válaszadók végzettségét nézve jelentős részük felsőfokú (95 fő, 62,1%), vagy posztgraduális végzettséggel (22 fő, 14,4%) rendelkezik, 7 fő (4,6%) doktori fokozatot is szerzett, míg 29 válaszadó (19,0%) érettségivel igen, de diplomával még nem rendelkezik. A legmagasabb iskolai végzettségnek megfelelően a válaszadók egy része jelenleg is hallgató (31 fő, 20,3%); 10 fő (6,5%) oktatóként-kutatóként, 18 fő (11,8%) főállásban segítő tevékenységet (coach, mentor, tréner) végez, míg 14 fő (9,2%) tanácsadóként, 14 fő vezetőként, 22 fő (14,4%) pedig vállalkozóként tevékenykedik. A válaszadók 28,8%-a, azaz 44 fő egyéb választ jelölt meg: megtalálható közöttük a frissdiplomás munkanélküli, a multiból kiábrándult vállalkozni szándékozó újrakezdő, a jelenleg alkalmazottként dolgozó közgazdász, projekt-menedzser, pénzügyi-elemző, pszichológus, logisztikus, jogász és termékmenedzser egyaránt. A minta szempontjából a sokszínűség mind a legmagasabb iskolai végzettségre, mind pedig foglalkozásra nézve kedvező, hiszen a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységben való részvétel mentorált oldalról biztosan nem foglalkozáshoz vagy végzettséghez köthető, sikeres mentor pedig a megfelelő iparági tapasztalattal, tudással és elkötelezettséggel pedig számos foglalkozást űzőből válhat. Visszatérve a korábbi feltett kérdésemhez, arra kell választ találni, hogy a sokszínűséget meddig és hogyan kell támogatni, vagy hol és hogyan lehet/kell befolyásolni a tevékenység folytatásának bizonyos keretek közé helyezését. Az *10. ábra* a válaszadók lakóhely és legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlását szemlélteti.

Az egyes változópárok közötti kapcsolat vizsgálatára vonatkozóan a következők állapíthatók meg: erős kapcsolat figyelhető meg a születési idő (életkor) és a betöltött szerep (mentor/mentorált) változók között (Cramer-féle V mutató értéke 0,732; p=0,000); közepes erősségű a kapcsolat a legmagasabb iskolai végzettség és a szerep (Cramer-féle V mutató értéke 0,498; p=0,000), illetve a foglalkozás és a betöltött szerep (Cramer-féle V mutató értéke 0,640; p=0,000) között, míg nem figyelhető meg kapcsolat a szerep és a lakhely (Cramer-féle V mutató

értéke 0,188; p=0,143), valamint a nem és a szerep között (Cramer-féle V mutató értéke 0,103; p=0,200). A kvantitatív kutatás részleteseredményeit az IV.1. fejezet mutatja be.

10. ábra - Válaszadók lakóhely és legmagasabb iskolai végzettség szerinti megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

III.2.2. A kvalitatív kutatás

Mint ahogyan azt *Malhotra* is megállapítja, a kvalitatív kutatással elsősorban a "miért?" és "hogyan?" kérdésekre kaphatunk választ (Malhotra 2002), amelyek segítségével jobban, árnyaltabban megérthető a vizsgált kérdés.

A kutatás céljainak és kérdésinek ismeretében az interjúk tervezése során több szempont került figyelembevételre: a kérdések összeállításánál figyelembe kellett vennem, hogy **(1)** a lehető legtöbb információt kaphassam a megkérdezések során, ugyanakkor **(2)** a kötetlen beszélgetés mind saját magam és kutatói énem, mind a megkérdezettek szempontjából izgalmas és érdekes legyen, de **(3)** limitált – főként időbeli – erőforrások ellenére teljes körű, egész legyen. Ennek tükrében az interjúkérdéseket három nagy szerkezeti egységbe soroltam: az első szekcióban kapott helyet a kutatói bemutatkozás, a kutatási téma rövid ismertetése, az időkeretek egyeztetése, az interjú anyagának kezelése, valamint az interjúalany rövid bemutatkozása. Ezt követően a mentorálási folyamattal kapcsolatos kérdéseket tettem fel, mint definíció adása, mentor és mentorált szerepének tisztázása, a folyamat elindításához szükséges tényezőkre vonatkozó kérdések, a kapcsolat kialakítására vonatkozó információk, az alkalmazott eszközökre, módszerekre és szerepekre vonatkozó kérdések, valamint a keretekhez köthető kérdések. A harmadik szekcióban állításokat mondtam vagy befejezendő mondatok kiegészítésére kértem az interjúalanyokat, majd ezt követően lehetőséget adtam számukra mondandójuk lekerekítésére, valamint megjegyzéseik, még nem vázolt ismereteik és véleményeik megosztására. Az interjú vázlatát a *I. jelű melléklet* szemlélteti.

A megkérdezést félig strukturált interjúk keretében hajtottam végre. Célom volt, hogy az interjúk folyamán a lehető legtöbbet beszéljenek maguktól az interjúalanyok, így lehetőséget biztosítva a téma számukra fontos aspektusai felé történő haladást, illetve arról, hogy érzelmekkel teli, érdekes és izgalmas interjúk készüljenek. Ezen célokat figyelembe véve az adatgyűjtés folyamatában nem ragaszkodtam a kérdések tételesen történő megválaszolására, sokkal inkább szem előtt tartottam a kerek egész interjúk lefolytatását, így olykor egyes kérdéseket elhagytam, míg más kérdésköröket részletesebben vizsgáltam. Előzetes terveim szerint az interjúk lebonyolítására 2016 áprilisa és októbere között került volna sor, amelyet követett volna egy közel három hónapos elemzési és értelmezési szakasz. Az időbeosztás, az érintettekkel történő időpontegyeztetés a vártnál komplikáltabb volt, valamint az adatgyűjtés dokumentálása is meglehetősen lassan történt, így eredeti elképzelésemhez képest az interjúk lefolytatását egy második hullámban, 2017 márciusa és májusa között fejeztem be.

Mint már korábban említésre került, a minta kiválasztásának folyamatában sokkal inkább szem előtt tartottam, hogy a potenciális adatok a leggazdagabbak legyenek, mintsem, hogy azok kényelmi, vagy a matematikai-statisztikai reprezentativitás elvének megfeleljenek. A kutatás során a nem valószínűségi mintavételi technikák közül az önkényes és hólabda technikával végzett mintavétel keveréke került alkalmazásra. A kutatás során olyan szakemberek, mentorok, valamint mentorálásában már részt vett vállalkozók kerültek megszólításra, akik induló és/vagy fejlődő vállalkozásokban voltak érintettek és jellemzően nagyvállalati belső mentorálási folyamatokon kívül estek. A kutatás során ugyanakkor nem került kikötésére, hogy a folyamatok vizsgálata csak és kizárólag a startup-ok kategóriájába sorolható vállalkozásoknak szóló programokra terjed ki. Ennek oka, hogy a mentorálási folyamatban résztvevő vállalatokra igaz *Ries* definíciójának első része, miszerint „a startup olyan vállalkozás, amelynek célja új termék vagy szolgáltatás létrehozása" (Ries 2011:34), azonban a definíció második részében kiemeltek, miszerint szélsőségesen bizonytalan feltételek között működő vállalkozásról van szó, nem feltétlen igaz valamennyi gazdálkodó tevékenységet végző és mentorálásában érintett vállalkozásra. A startupokkal szemben támasztott további követelmények – mint a nagy növekedési potenciál, innováció vezérelt megközelítés, nemzetközi piacra lépés – elvárásként a kutatásba történő beemelése jelentősen csökkentette volna a vizsgálható minta elemszámát. A kutatás során szintén nem került kikötésre, hogy az olyan folyamatokkal foglalkozik, amely csak egyéneket vizsgál, hiszen induló vállalkozásoknál gyakori a csapatok mentorálása. (Ilyen esetekben a csoportdinamikai kérdések vizsgálata és kezelése a változás menedzselésének kompetenciája alatt értendő.)

A mintába kerülés elsődleges kritériuma az volt, hogy a megkérdezés alanya legyen részese vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak. Mivel a témát nemcsak egy, hanem több oldalról kívántam vizsgálni, bevonásra került kritériumként mind mentorok, mind mentoráltak megkérdezése. Ez a szempontrendszer a hólabda technikának köszönhetően bővült, mert a coaching háromszög analógiájára, a mentorálási folyamat keresleti és kínálati oldalán túlmenően a megrendelőket, illetve a folyamatot elősegítő támogatókat, koordinátorokat is meg kívántam kérdezni. Az alanyok kiválasztásánál szempontként állítottam, hogy mind sikeres, mind sikertelen folyamatban résztvetteket megkérdezzek. Mivel az intézményrendszer és kiépülőben lévő vállalkozás-fejlesztési mentorrendszer Budapest központú, így az interjúk során – figyelembe véve a kutatásra rendelkezésre álló erőforrásokat is – elsősorban fővárosi alanyokra korlátoztam a megkérdezést. Követve azt az elvet, hogy érdekes és izgalmas interjúkat, különösön tapasztalatokat kívánok gyűjteni, a minta összeállítása során figyelembe vettem azt is, hogy a potenciális megkérdezettek közül, ki és milyen "achivement"-tel rendelkezik, az egyediség hogyan, miképpen járulhat hozzá az adathalmaz színesítéséhez. A szakirodalom tanulsága szerint egy meglehetősen férfi dominanciával rendelkező tevékenységről lévén szó, szempontként emeltem be további demográfiai elemként, hogy a megkérdezésben nők is részt vegyenek, szerepenként legalább egy-egy képviselővel. Annak érdekében pedig, hogy a hólabdamódszer egyik csapdáját – azaz a túl szűken értelmezett megkeresést – elkerülhessem, a minta összeállításánál tudatosan figyeltem a több szálon történő elindulásra, amelyhez témavezetőimtől, illetve kapcsolati háló több szereplőjétől értékes inputokat kaptam. A kutatás második fázisában a még hiányzó, vagy elvárásokat nem, esetleg részben lefedő területeket képviselő interjúalanyokat tudatosan kerestem. Ezen elvek alapján kiválasztott interjúalanyokat elsőre elektronikus levél formájában kerestem meg, majd vagy ugyanezen formában vagy telefonon egyeztettem időpontot.

A kvalitatív kutatásokkal kapcsolatosan gyakorta felmerülő kérdés, hogy azok érvényesség, megbízhatóság, átláthatóság és objektivitás szempontjából mennyire felelnek meg a tudományos megfigyelésekkel szemben állított elvárásokkal (Gelencsér 2003), ugyanis *Simon* (2016) szerint a tudományos kutatásokkal szemben állítható új típusú kihívásnak az általánosíthatóság követelményének való megfelelést tekinthetjük. A matematikai-statisztikai

reprezentativitás legfontosabb előnyének azt tartják, hogy az ily módon kialakított mintából nyert következtetések alkalmasak az általánosításra, míg az általánosíthatóságot a kvalitatív kutatások esetén némileg másképpen értelmezhetjük. Mint *Bokor és Radácsi* (2006) megállapítja, „a kvalitatív hagyományban is bátran alkothatunk elméleteket az adatokból, ugyanakkor biztosítható a mintán túli kiterjesztés is, mivel **egyrészt (1)** a kutatást lehet úgy tervezni, hogy az egyes esetek az egymásra hasonlító, de különböző terepen felvett adatokra nézve összehasonlíthatók legyenek, **másrészt (2)** az általánosítást nem a minta számossága és véletlenszerűsége, hanem az olvasókban kialakult történetek biztosítják" (Bokor–Radácsi 2006:246). Mivel jelen kutatás szempontjából az interjúk lefolytatása nem egy grounded theory alapját, hanem a szemléletbővítést, a minta árnyalását szolgálja, ugyanakkor feltáró jellegű kutatás, azaz annak célja az új aspektusok és magyarázatok megismerése, a téma tovább gondolása, kutatási irányának kiterjesztése, nem pedig egy, interjúkra alapozott modell vagy rendszer felállítása, így az abból levonható következtetések tekinthetők általánosíthatónak.

Az interjúk tervezése során olyan 50-60 perces beszélgetésekkel számoltam, amelyek a téma egészét körbejárják. Az első két interjút követően ezen a gyakorlaton és számításon két ponton is változtatnom kellett: **egyrészt (1)** szükség volt az időkeretek kitágítására, **másrészt (2)** a kérdések bizonyos fokig történő újra strukturálására a téma körbejárásának biztosítására, amelynek eredményeképpen a kérdések közé bekerültek a kiegészítendő mondatok, illetve provokatív, folyamatra jellemző, célzott kérdések is. Az interjúk közül hat esetben hangfelvételt készítettem, amelyek alapján később szó szerinti átiratot készítettem, az esetlegesen felmerült érzelem nyilvánítások megfigyelésére és azok átiratban történő megjelenítésére azonban nem törekedtem. Három esetben a hangfelvételre nem kaptam engedélyt, így ezen interjúk során kézzel készült jegyzeteket készítettem, amelyekre alapozva, emlékeimmel kiegészítve, az interjút követően szintén átirat készült. A rögzített interjúk esetén a feldolgozást és elemzést nagy mértékben elősegítette a szövegkörnyezet ismerete, valamint ezen esetekben sokkal inkább tudtam az interjúalanyra figyelni, mintsem saját jegyzeteimre.

Az interjúalanyok egy része azt kérte, hogy neve ne jelenjen meg a dolgozatban, ezért azonos eljárásrendet alkalmazok valamennyi alanyra nézve. Így tehát, minden válaszadó esetében csak az interjúalanyok keresztnevét fogom feltüntetni, valamint hozzávetőleges életkorukat, a mentorálási folyamatban betöltött szerepüket, tevékenységüket/ munkájukat, illetve ahol ismert, végzettségüket, valamint, hogy aktívan részt vesznek-e jelenleg vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban *7. táblázat*.

7. táblázat - Interjúalanyok jellemzői, összefoglaló-áttekintő táblázat

Sorszám	Név	Életkor	Szerep	Foglalkozás	Státusz
1	**Ágnes**	40-50	mentor	tanácsadó, coach mentor (bölcsész)	igen
2	**Ákos**	30-35	mentor	kommunikációs szakember és mentor (politológus)	igen
3	**Csaba**	45-50	mentor	vállalkozó, mentor	igen
4	**Dániel**	<30	mentorált	vállalkozó, projektkoordinátor	nem
5	**Gábor**	40-45	mentor	cégépítési szakember, üzleti mentor	igen
6	**János**	>60	mentor/koordinátor	oktató, mentor, tanácsadó	igen
7	**Márk**	<30	mentorált	projektasszisztens (környezetmérnök)	igen
8	**Tímea**	<30	mentorált	vállalkozó (bölcsész-közgazdász)	nem
9	**Zsófia**	<30	koordinátor	Inkubációs programkoordinátor	nem

Forrás: Saját szerkesztés.

Az interjúk készítése folyamán – különösen a második fázisban – igyekeztem, mint kutató a háttérbe vonulni, olyan kérdéseket feltenni, amelyek "beszéltetik" a megkérdezetteket. Ezzel párhuzamosan tudatosan jelen voltam, azaz kérdéseimmel, visszajelzéseimmel, megjegyzéseimmel igyekeztem az interjúalanyokat a téma körbejárásának irányában tartani,

miközben nem ragaszkodtam a kérdések mechanikus, előre meghatározott sorrendben történő feltételéhez, inkább mankóként és sorvezetőként tekintettem azokra. Olykor személyes élményeimet, tapasztalatomat és meglátásomat is megosztottam a megkérdezettekkel, több esetben egy-egy állítás kapcsán kérték is véleményemet.

Az interjúalanyaim között összesen egy olyan személy található, akivel a kutatási folyamat megkezdése előtt már kapcsolatban álltam, mivel azonban ezen kapcsolat professzionális és nem baráti volt, így úgy vélem, az eredményeket ez nem befolyásolja. Ennek ellenére a megkérdezettek majdnem mindegyike pozitívan állt az interjúhoz, az előre tervezett időnél jóval hosszabban mesélt tapasztalatairól, érdeklődött személyes kötődésemről, témához való viszonyomról, nyitottságot mutatott az eredmények irányába. Ezen közvetlenség kis mértékben időnként hátráltatta az interjú menetét, de tudatosan igyekeztem a gondolatmenetet az eltervezett mederben tartani és az oda nem illő, off-topic témákat minimalizálni. Az interjúkészítés folyamatát inkább érdekes és izgalmas tevékenységként éltem meg, mintsem komoly és terhelő feladatként. Ennek oka minden bizonnyal a korábban bemutatott kötetlen és barátságos hangvétel volt, valamint személyes bevonódásom és kötődésem a témához.

Az interjúkat az adatelemzés előtt kiegészítettem a témában készült korábbi jegyzeteimmel. Valamennyi – nemcsak kutatási, hanem oktatási, önkéntes- és magánéleti – tevékenységről a Team Academy módszertanában megismert, úgynevezett Learning Diary-t vezetek, amely megfelelő alapjául szolgált további, a vállalkozásfejlesztési mentorálás témájához tartozó átiratok készítésére. Így került az elemzésbe több, általam látogatott konferencia, workshop, megbeszélés, brainstorming, tréning anyaga, valamint saját jegyzeteim és gondolataim is. Ez a dokumentum szolgált sok esetben gondolatmenetemben bekövetkezett transzformációk rögzítésére, a felmerült kérdések és elakadások dokumentálására, valamint a kutatás kapcsán készített önreflexiók vizualizálására.

Az így kapott szövegek értelmezését elősegítendő, jelentés-kategorizálást végeztem, amely a kategóriarendszer felépítését és szisztematikus kódolását jelenti (Kvale 1996, Gelei 2002, Csillag 2014). A szakirodalomban megismertekre, tapasztalataimra és előfeltevéseimre hagyatkozva egy nagyvonalú kódstruktúrát alakítottam ki, amelyet a későbbiekben további, úgynevezett alkódokra bontottam. A folyamat során az NVivo online szoftver volt segítségemre. Azért döntöttem ezen szoftver mellett, mert mint azt *Sántha* (2013) is megállapítja, az ATLAS, a MAXQDA és az NVivo szoftverek a leggyakrabban alkalmazott kvalitatív kutatások esetén, továbbá, alkalmas a szoftver multikódolt anyagok összetett elemzésére, valamint az adatok közötti kapcsolatok létrehozásával elméletépítésre is.

A kódolás folyamatának első lépéseként az átírt interjúkat átolvastam, az esetleges elütési hibákat javítottam, a kérdéses stilisztikai részeket visszahallgattam és szükség esetén korrigáltam. A következő, második elolvasás során az első benyomások rendszerzése és tudatosítása végett gondolati térképet készítettem. Ennek áttekintését követően a harmadik elolvasás során egy kódlistát készítettem. Előzetes elvárásaim szerint minimum a kérdőívben szereplő mentorra és folyamatvezetésre jellemző tényezők számosságát tükröző kódstruktúra felállítása volt a cél, azonban semmiképpen sem akartam harmincöt kódot meghaladó rendszert felállítani. Az így felállított kódrendszer alapján végeztem el az interjúk kódolását, azonban az adatok feldolgozása közben keletkeztek további, úgynevezett "in vivo" kódok is, amelyek kapcsán bizonyos interjúk újra elolvasásra kerültek. Egyes esetekben sor került a kódok kibontására is: a kódként meghatározott tényező túlságosan széleskörűnek és ezáltal nehezen foghatónak bizonyult, így ezen esetekben alkódokat vezettem be. Az interjúk elemzése során figyelmet fordítottam az egyes tevékenységre vonatkozó hasonlatokra és metaforákra is. A kódstruktúrát a *19. ábra* szemlélteti.

III.3. A dolgozatban bemutatásra kerülő hipotézisek

A célkitűzésekhez kapcsolódóan megfogalmazásra kerültek azon hipotéziseim is, amelyeket a disszertációhoz kapcsolódó kutatás során vizsgálni kívánok.

A dolgozat kiindulópontja az, hogy létezik – de amennyiben még nem, akkor felállítható, vagy legalábbis igény mutatkozik létrehozására – olyan lista, amely hozzájárul a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatvezetéshez. Ezen ellenőrző lista **egyrészt (1)** alkalmas arra, hogy meghatározza a mentor azon tulajdonságait, képességeit, kompetenciát, ismereteit, tapasztalatait és attitűdjeit, amelyek ahhoz szükségesek, hogy egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetésére képes legyen. Ugyanakkor **(2)** a lista keretet is ad tevékenységének, egyfajta egymásutániságot feltételez. A lista létjogosultsága akkor tekinthető megalapozottnak, amennyiben annak hiánya a folyamat sikerességét befolyásolja **(1)**, egymástól merőben eltérő célú, tartalmú és eszközöket felhasználó folyamatok ugyanazon néven kerülnek lebonyolításra **(2)**, vagy a folyamatokban a résztvevőknek hiányérzete támad, vagy elégedetlenek a kapott szolgáltatással **(3)**, akár az előbbi két tényező kombinációjának eredőjeként is. A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat véleményem szerint akkor válhat elfogadott, elismert és presztízzsel rendelkező tevékenységgé és egyben szakmává, ha ugyanazon céllal, a fő pontokban megegyező keret-, és eszközrendszerrel mérhető eredményeket hozó tevékenységként kerül definiálásra. Egyéni hiányérzet azonban a lista létjogosultságát még nem igazolja. A hipotézisek rendszerét a *8. táblázat* foglalja össze.

8. táblázat - A disszertáció hipotéziseinek rendszere

Jelölés	Hipotézis	Alkalmazott kutatási módszer	Alkalmazott számítás
H_1	Adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek.	kvantitatív kutatás	ANOVA elemzés, Sperman-féle rangkorrelációs mutató, számtani átlag
H_2	A sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén tapasztalhatók szignifikáns különbségek.	kvantitatív kutatás	t-próba; ANOVA elemzés; számtani átlag
H_3	A vállalkozásfejlesztési mentorok sikeressége és eredményesség szempontjából az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg.	kvantitatív kutatás kvalitatív kutatás	számtani átlag, módusz, medián, tartalomelemzés, faktorelemzés
H_4	A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nem működhet egy olyan tényező-kombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, hitelesség, pozitív attitűd és nyitottság tényezőit tartalmazza.	kvantitatív kutatás kvalitatív kutatás	ANOVA elemzés, számtani átlag, faktorelemzés
H_5	A folyamat sikerességének szempontjából a három legfontosabb elvárás a mentorálttal szemben, hogy nyitott legyen, elkötelezett azirán amit csinál, valamint hatékonyan kommunikáljon.	kvantitatív kutatás	gyakorisági mutató, tartalomelemzés
H_6	A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások fontossága alapján az ilyen folyamatban résztvevő/részt vett mentoráltak jól differenciálható csoportokra oszthatók, amelyek jellemzői alapján kialakítható az adott csoportnál legsikeresebben használható mentori tulajdonság-, és eszközrendszer; illetve összeállítható egy, a teljes mentorálási folyamat sikerességét elősegítő ellenőrzőlista.	kvantitatív kutatás	klaszterelemzés

Forrás: Saját szerkesztés

Feltételezve azt, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat egy összetett rendszer, amelyben mind a keresleti, mind a kínálati oldal – így a szolgáltatás nyújtója és igénybe vevője – egyaránt rendelkezik azzal kapcsolatos elvárásokkal eltérő tapasztalataik, hátterük és ismereteik ellenére, azonban ugyanazon célért dolgozva, a folyamattal szemben megfogalmazott elvárásrendszerük között sem figyelhető meg jelentős különbség. Ennek értelmében H_1 hipotézisem szerint adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek. Azaz az egyes tényezők fontosságának megítélése közel azonos értékeket, középértéket, szórást és szóródást mutat. A hipotézis tesztelésére a kérdőíves megkérdezés eredményei, az ott elvégzett t-próba és varianciaanalízis alkalmasak.

Kiindulópontnak tekintve *Parasurman és szerzőtársai* művét, akik szerint „a szolgáltatásminőség nem más, mint az elvárt és az észlelt teljesítmény összehasonlításának eredménye, amely egyben az értékítélet egyik formája" (Parasurman et al. 1988:15), feltételezhető, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén is a szándék és a tapasztalat, avagy az elvárt és észlelt minőség között különbség tapasztalható. H_2 hipotézisem keretében azt vizsgálom, hogy a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén megfigyelhetők-e szignifikáns különbségek. Ezen hipotézist a következő alhipotézisekre osztom:

> H_{2a}: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében szignifikáns eltérés tapasztalható a szerepek – mentor vs. mentorált – mentén.
>
> H_{2b}: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében jelentős különbségek mutatkoznak szerepen belül a nemek között.

Amennyiben a hipotézis elfogadásra kerül, tehát lesz olyan független változó, amely mentén szignifikáns eltérés figyelhető meg a folyamat minőségének megítélése tekintetében, akkor az egyben azt is jelenti, hogy a folyamat, de annak legalábbis egy része, fejlesztésre szorul. Így ezen hipotézis rávilágíthat arra, hogy jelenleg hazánkban hogyan ítélik meg azokat a folyamatokat az abban résztvevők, amelyek vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat címen futnak.

Több szerző alapvető és kiindulási állapotnak tekinti a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat tekintetében a mentor és mentorált közötti életkorbeli különbséget, azaz a mentor szenior voltát és a mentorált viszonylagos tapasztalatlanságát (pl. Levison 1978, Belcourt 2000, Rhodes 2002), valamint azt, hogy ezen eltérés iparági tapasztalatbeli és szakmai tudásbeli különbségeket is mutat. A szakmai tudás meglétét és fontosságát többen hangsúlyozzák (pl. Fekete 2008, St.Jean-Audet 2009), míg számos más szerző (pl. Clutterbuck-Lane 2005, Wikholm 2005, Deepali-Jain 2016) és a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat több résztvevője is sikertényezőnek nemcsak a szakmai, üzleti tudást, hanem az adott iparágban szerzett tapasztalatot is megnevezi. Erre alapozva H_3 hipotézisem azt vizsgálja, hogy az iparági tapasztalatnak és az üzleti ismereteknek egymás kiegészítőjeként szükséges-e megjelenniük a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban, valamint hogy ezen tényezőkombináció valóban a lista élén helyezkedik-e el fontosság szempontjából.

A szakmai tudás és iparági tapasztalat mellett leggyakrabban kiemelt sikerkritérium a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat tekintetében a bizalmi légkör megléte, illetve annak kialakítására való törekvés (pl. Kram 1985, Kahn 1993, Ragins 1997, Clutterbuck-Lane 2005, Starchevich 2009, Jewel 2013, Dávid 2014). Ezen légkör megteremtése azért is döntő fontosságú, mert a mentor és mentorált összetett kapcsolatrendszerében a közöttük fennálló

szoros együttműködésre és a folyamat során megosztott információkra, praktikákra és taktikákra, az emberi kapcsolódás, a bizalmon túlmenően mutatott kölcsönös egymásra hangolódás csak akkor jöhet létre, ha a folyamatban jelen van az empátia, a nyitottság és pozitív attitűd, amelyhez hozzájárul a mentor hitelessége is. A H_4 hipotézis keretében az kerül vizsgálatra, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat működhet-e egy olyan tényező-kombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, a hitelesség, a pozitív attitűd és a nyitottság tényezőit tartalmazza.

Valamennyi eddigi hipotézis (H_1-H_4) a szolgáltatás nyújtójára, azaz a mentorra, vagy magára a folyamatra és a mentor folyamatvezetési képességeire vonatkozott. Azonban a sikeres folyamatnak elengedhetetlen része a szolgáltatás igénybe vevőjének aktív szerepe is; ugyanis a folyamat biztosan nem lehet sikeres abban az esetben, ha a mentorált nem rendelkezik megfelelő hozzáállással. A mentorálttól elvárt tulajdonság-, kompetencia- és attitűdlista a szakirodalom szerint számos tényezőt tartalmaz. A leggyakrabban említett ilyen tulajdonságok a nyitottság, az elkötelezettség, valamint a visszajelzések adásának és fogadásának képessége. A H_5 hipotézis azt vizsgálja, valóban ezen három tényező-e az, amelyet a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat résztvevői annak sikeressége szempontjából a legfontosabbnak tartanak.

Abból kifolyólag, hogy a disszertáció készítés során feltételeztük, hogy szükséges és összeállítható egy olyan ellenőrzőlista, vagy felállítható egy modell, amely a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságára és eredményességre nézve pozitív hatással van, a modell egyben alkalmas arra is, hogy az adott tevékenységben résztvevők célpiacát szegmentálja, azaz homogén részekre ossza. A H_6 hipotézis keretében azt vizsgálom, hogy a mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások fontossága alapján a folyamatban résztvevő/részt vettek jól differenciálható csoportokra oszthatók-e és meghatározható-e egy olyan eszközrendszer, amely mentén a kialakított célcsoportoknak leginkább megfelelő kombinációval a lehető legjobb eredmény érhető el.

IV. A disszertáció kutatási eredményeinek bemutatása

A kutatás-módszertani összefoglalót követően ismertetem a kvantitatív kutatás eredményeit, majd az itt kapott eredményeket árnyalom a kvalitatív kutatás eredményeivel, amelyet követően ismertetem hipotéziseimet és téziseimet.

IV.1. A kvantitatív kutatás eredményei, a hipotézisek vizsgálata

A csoportképző ismérvek vizsgálatát követően (Ld. minta bemutatása az III.2.2. pontban) áttekintettem **egyrészt (1)** az egyes tényezőkre adott válaszok értékét, azok átlagát, csoportok közötti különbségeit, valamint **(2)** az értékek alapján felállított rangsort, illetve **(3)** meghatároztam a rangkorrelációs együtthatót. Előfeltevésem alapján azt vártam, hogy nem lesz a tényezők között olyan, amely megítélése a mentor és a mentoráltak körében lényegesen el fog térni (H_1). Feltételeztem továbbá azt, hogy a folyamattal szemben elvárt követelmények magasabb értéket, ezáltal nagyobb fontosságot képviselnek, mint a tényleges tapasztalatokat leírók: azaz, fejlődési lehetőség ott található, ahol a keresleti és a kínálati oldal elvárásai eltérnek egymástól, továbbá különbség mutatkozik az elvárt és észlelt szolgáltatás minősége között is; a fejlesztés fontosságát pedig ezen esetekben az eltérés nagysága fogja megmutatni (H_2). A tényezők rangsorára vonatkozóan pedig azzal a prekoncepcióval éltem, hogy az mind a mentorok, mind a mentoráltak, mind a kumulált fontosság alapján közel azonos sorrendet fog mutatni a felmérés, tehát nem lesz olyan tényező, amelyet az egyik csoport fontosnak, míg a másik elhanyagolhatónak ítél (H_3, H_4).

Ezt követően faktorelemzést végeztem a folyamattal szemben elvárásként megfogalmazott tényezőkre vonatkozóan, feltételezve azt, hogy bizonyos tényezők – mint pozitív attitűd, nyitottság, hitelesség és empátia – mindenképpen szükségesek, méghozzá együtt mozogva a sikeresség érdekében és prioritást élvezve a folyamat keretezésével szemben (H_4). Ugyanakkor a teljes disszertáció készítése folyamán azon feltételezéssel éltem és ahhoz kapcsolódó célt is tűztem ki, hogy felállítható egy modell vagy ellenőrzőlista (H_4, H_6), amely segítségével elősegíthető a sikeres mentorálási folyamat. Ezt követően klaszterelemzés segítségével homogén csoportokra osztottam a válaszadókat, mind a teljes mintát, mind a mentoráltakat nézve.

9. táblázat - A vizsgálatba bevont változók Cronbach-alfa értékei

Item-Total Statistics	Cronbach's Alpha		Item-Total Statistics	Cronbach's Alpha	
	Fontosság	Megfelelés		Fontosság	Megfelelés
aktív hallgatás	0,779	0,872	holisztikus	0,79	0,869
belső kommunikáció	0,776	0,868	integritás	0,782	0,864
benchmarking	0,773	0,869	ipari tapasztalat	0,796	0,879
bizalmi légkör kialakítása	0,776	0,866	kommunikáció kifelé	0,78	0,867
célorientált	0,794	0,872	nyitottság	0,787	0,87
empátia	0,774	0,867	pozitív attitűd	0,782	0,871
folyamatorientált	0,79	0,869	projektorientált	0,781	0,867
gazdasági ismeretek	0,792	0,876	szimpátia	0,782	0,873
hard keretek	0,777	0,872	tükörtartás	0,79	0,869
hitelesség	0,788	0,867	változás menedzselése	0,78	0,864

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

Ezen utóbbi két elemzés eredményét felhasználva elemeztem továbbá a folyamattal szembeni elégedetlenség okait, az azért felelős tényezők, illetve tényezőkombinációk mikéntjét, amely alapján kísérletet tettem azon csoportok beazonosítására, amelyre egy bizonyos tényezőkombináció hatékonyan alkalmazható (H_6). Feltételeztem továbbá azt is, hogy nemcsak a mentorral és folyamattal, hanem a mentorálttal szemben is felállítható egy olyan elvárásrendszer, megfogalmazható néhány tulajdonság, amely a sikeres folyamat kialakításához szükséges (H_5). Ennek vizsgálatához gyakorisági elemzést végeztem a kérdőív nyitott kérdéseire adott válaszok alapján.

Az elemzések megkezdése előtt és a kutatás során használt adatfelvétel megbízhatóságának ellenőrzése érdekében Cronbach-alfa elemzést végeztem. A *9. táblázatban*

került összefoglalásra a vizsgálatba bevont változók Cronbach-alfa értékeit. Ahhoz, hogy a változókat, illetve az arra kapott válaszokat megbízhatónak tekinthessük, a Cronbach-alfa értékének a 0-tól 1-ig terjedő skálán minimálisan 0,7-es értéket kell elérnie minden változónak. Mint az ábráról is leolvasható, ez valamennyi változó esetén teljesül, azaz elfogadhatónak minősül, így az adatok elemzésénél ebből a szempontból nem szükséges különösen körültekintően eljárnunk egy változó esetén sem.

IV.1.1. Tényezők leíró jellegű bemutatása

Első lépésként azt vizsgáltam, hogy a kutatásba bevont tényezők milyen értékeket kaptak: kiindulásként azt a megállapítást kell tennünk, hogy mind a fontosságra, mind a megvalósulásra nézve az egyes tényezőkre adott legmagasabb érték valamennyi esetben az 5 volt. A tényezőkre adott minimális értékek azonban szóródnak: a mentorok 12 esetben a legrosszabb, 18 esetben kettes, 9 esetben pedig hármas értékkel jellemezték a tényezőket. Egy olyan tényező – nyitottság megléte a mentor részéről, mint elvárás – van, amelyre valamennyi választ adó mentor vagy négyes vagy ötös értéket adott.[6] Mentoráltak esetén a tényezők legnagyobb része (24) minimális értékként az egyest, 13 tényező esetén kettes, míg 3 tényező (pozitív attitűd, nyitottság és integritás, mint elvárás) átlagos értéket kapott. (A tényezők átlagát, maximális és minimális értéknek mikéntjét az *J. jelű melléklet* szemlélteti.

A leggyakoribb adott válaszok a négyes és ötös értékek voltak, kivéve a mentoráltak válaszát mind megvalósulás, mind fontosság szempontjából az iparági tapasztalat tényezőjére vonatkozóan. A szakirodalom feldolgozása, illetve a kvalitatív kutatás során is felmerült bennem a kérdés, hogy az iparági tapasztalatot és az üzleti ismereteket, szaktudást egy tényezőként, vagy külön kell kezelni. Legtöbb esetben erre a két tényezőre egyként tekintenek (pl. *Deakins* 1997, *Bisk* 2002, *Clutterbuck-Lane* 2005), de meglátásom szerint – és ezt tükrözi a mentoráltak véleménye is –, sokkal fontosabbnak tartják az "achievement" elvnek való megfelelést, tehát, hogy a mentor rendelkezzen az átélés élményével, az elakadások leküzdésének sikerével, a folytonos kérdések és kétségekkel történő megküzdés mikéntjével, vagy akár a bukás tapasztalatával, legyen tehát sokat látott, rendelkezzen ezen a téren benchmarking tapasztalattal.

Mivel ezen tényezők esetében meglehetősen nagy eltérések voltak tapasztalhatók, tovább vizsgáltam a kérdéskört: az értékek átlagának abszolút értékét figyelembe véve, az a megállapítás tehető, hogy valamennyi tényező az átlagosnál jobban teljesít. A legalacsonyabb átlagértéke mind a fontosság, mind a megvalósulás tekintetében a teljes mintában az iparági tapasztalatnak van, de a mentorok és a mentoráltak válaszai alapján is ez teljesít a leggyengébben (teljes mintában fontosság tekintetében 3,71; megvalósulás tekintetében 3,41 az átlagérték). Fontosság szempontjából ezt követi a keretek tisztázása vagy annak hiánya (3,84) és a projektorientált szemléletű folyamatvezetés (3,9); míg megvalósulás szempontjából második leggyengébb értékkel a benchmarking képesség és a keretek definiáltsága (egyaránt 3,77) rendelkezik. Mentorok szerint a folyamat sikeressége szempontjából leginkább elhanyagolható az iparági tapasztalat megléte (3,61), a keretek tisztázása (3,814), valamint a projektorientált szemléletű folyamatvezetés (3,814); megvalósulás szempontjából szintén az iparági tapasztalatot (3,373) és a keretek meghatározását (3,763) tartják gyengén teljesítőnek, de harmadik legkevésbé megvalósuló tényezőként a változás menedzselésének képességére (3,864) tekintenek. A mentoráltak tudnak azonosulni azzal, ha a folyamat vezetése során a legkisebb hangsúly az iparági tapasztalatra (3,766), a szimpátiára (3,84) és keretek meghatározására (3,851) kerül; ugyanakkor a folyamatok során legkevésbé elégedettek a már

[6] A válaszok értelmezése a tényezők fontossága esetén 1: egyáltalán nem fontos; 2: inkább nem fontos; 3: átlagos fontosságú; 4: inkább fontos; 5: kiemelt fontosságú. Míg a megvalósulás esetén 1: egyáltalán nem valósult meg; 2: inkább nem valósult meg; 3: részben megvalósult, részben nem; 4: inkább megvalósul; 5: teljes egészében megvalósult.

említett iparági előélettel (3,436), a jó- és rossz példák megfelelő helyen és időben történő ismertetésével (3,649), valamint a folyamatorientált látásmóddal (3,713).

10. táblázat - Tényezők átlagértékei és rangsora, áttekintése

Tényező megnevezése	MENTOROK				MENTORÁLTAK				TELJES MINTA			
	fontosság		megfelelés		fontosság		megfelelés		fontosság		megfelelés	
	átlag	rangsor	átlag	rangsor	átlag	rangsor	átlag	rangsor	átlag	rangsor	átlag	rangsor
aktív hallgatás	4,458	7	4,186	9	4,277	8	4,213	3	4,35	8	4,2	5
belső kommunikáció	4,136	13	4,068	14	4,202	11	3,883	13	4,18	12	3,95	15
benchmarking	4,017	16	3,966	15	4,085	14	3,649	19	4,06	15	3,77	19
bizalmi légkör kialakítása	4,576	4	4,576	2	4,394	6	3,989	9	4,46	5	4,22	3
célorientált szemlélet	4,288	12	4,119	12	4,085	13	3,862	15	4,16	13	3,96	14
empátia	4,441	8	4,407	6	4,032	15	4,053	6	4,19	11	4,19	6
folyamatorientált szemlélet	4,068	15	3,932	17	4,000	16	3,713	18	4,03	16	3,8	17
gazdasági ismeretek	3,949	17	4,119	13	4,234	10	4,085	4	4,12	14	4,1	10
hard keretek	3,814	19	3,763	19	3,851	18	3,777	17	3,84	19	3,77	18
hitelesség	4,729	2	4,288	8	4,574	2	4,074	5	4,63	2	4,16	8
holisztikus szemlélet	4,492	6	4,475	4	4,234	9	3,968	11	4,33	9	4,16	7
integritás	4,559	5	4,458	5	4,468	5	4,032	7	4,5	4	4,2	4
ipari tapasztalat	3,61	20	3,373	20	3,766	20	3,436	20	3,71	20	3,41	20
kommunikáció kifelé	4,39	10	4,305	7	4,511	3	3,968	10	4,46	5	4,1	9
nyitottság	4,847	1	4,576	2	4,649	1	4,266	2	4,73	1	4,39	2
pozitív attitűd	4,695	3	4,61	1	4,5	4	4,287	1	4,58	3	4,41	1
projektorientált szemlélet	3,814	18	3,966	16	3,957	17	4,000	8	3,9	18	3,99	13
szimpátia	4,085	14	4,153	11	3,84	19	3,904	12	3,93	17	4	11
tükörtartás	4,407	9	4,186	10	4,362	7	3,862	14	4,38	7	3,99	12
változás menedzselése	4,305	11	3,864	18	4,202	12	3,787	16	4,24	10	3,82	16

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A skála másik végén a teljes mintát nézve fontosság szempontjából a nyitottság áll (4,73), amelyet a hitelesség (4,63), illetve pozitív attitűd (4,58) követ; megvalósulás szempontjából a pozitív attitűd (4,41) a listavezető, amit a nyitottság (4,39) és bizalmi légkör kialakítására való törekvés (4,22) követ. Mentorok esetében a mentorral, mint személlyel szemben támasztott három legfontosabb tényező a nyitottság (4,847), a hitelesség (4,729), valamint a pozitív attitűd (4,695); míg saját tevékenységükkel leginkább a pozitív attitűd (4,61), a nyitottság és a bizalmi légkör kialakítására való törekvés (4,576) terén elégedettek. A mentoráltak a folyamat során leginkább azt várják el a mentoroktól, hogy legyenek nyitottak (4,649), hitelesek (4,574), valamint kommunikáljanak hatékonyan az ülések során (4,511), ugyanakkor az általuk ismert folyamatokban leginkább a mentor pozitív hozzáállásával (4,287), nyitottságával (4,266), valamint aktív hallgatási képességével (4,213) a legelégedettebbek. Az értékeket és rangsorokat figyelembe véve azt a következtetést vonhatjuk le a H3 hipotézis vonatkozásában, hogy az iparági tapasztalat, valamint a szakmai felkészültség semmiképpen sem értékelik előkelő, kiemelkedő helyen a megkérdezettek.

IV.1.2. Tényezők közötti kapcsolat vizsgálata

Ezt követően az egymástól független csoportok átlagainak összehasonlítását végeztem el, ahol vegyes kapcsolat, azaz egy metrikus és egy nominális skálán mért változó közötti kapcsolat vizsgálatra került sor, valamint ahol a sorozatos t-próbákkal minden valószínűség szerint megnőtt volna az első fajú hiba kockázata; így ANOVA-t alkalmaztam a szignifikáns eltérések megállapítására. Az eredmények azt mutatják, hogy szignifikáns kapcsolat ($p<0,05$) a tényezők fontosságát figyelembe véve három esetben, az empátia, a gazdasági ismeretek és a nyitottság, míg a megvalósulás esetén a benchmarking, a bizalmi légkör kialakítása, az empátia, a holisztikus szemlélet, az integritás, a kifelé irányuló kommunikáció, a nyitottság, a pozitív attitűd és a tükörtartás képessége esetén figyelhető meg.

Mivel számos olyan tényező mutatkozott, ahol szignifikáns eltérés figyelhető meg, vizsgálatra került az egyes tényezők esetén meghatározott átlagok közötti különbség a csoportvélemények, valamint a tényezőkön belüli fontosság és megvalósulás között is, ezzel is magyarázatot adva a szignifikáns különbségek okára.

11. táblázat - ANOVA táblázat két független csoport véleményének összehasonlítására

	ÁTLAG				Varianciaanalízis (ANOVA)					
	MENTOR		MENTORÁLT		mean difference within 'fontosság'			mean difference within 'megfelelés'		
	fontosság	megfelelés	fontosság	megfelelés	F	Sig.	p	F	Sig.	p
aktív hallgatás	4,458	4,186	4,277	4,213	2,149	0,145		0,031	0,86	
belső kommunikáció	4,136	4,068	4,202	3,883	0,275	0,601		1,49	0,224	
benchmarking	4,017	3,966	4,085	3,649	0,239	0,625		4,692	0,032	*
bizalmi légkör kialakítása	4,576	4,576	4,394	3,989	2,01	0,158		14,8	0	***
célorientált	4,288	4,119	4,085	3,862	1,921	0,168		2,387	0,124	
empátia	4,441	4,407	4,032	4,053	7,53	0,007	**	6,397	0,012	*
folyamatorientált	4,068	3,932	4,000	3,713	0,21	0,647		1,723	0,191	
gazdasági ismeretek	3,949	4,119	4,234	4,085	4,642	0,033	*	0,052	0,819	
hard keretek	3,814	3,763	3,851	3,777	0,067	0,796		0,007	0,934	
hitelesség	4,729	4,288	4,574	4,074	2,082	0,151		2,389	0,124	
holisztikus	4,492	4,475	4,234	3,968	3,643	0,058		13,818	0	***
integritás	4,559	4,458	4,468	4,032	0,713	0,4		9,055	0,003	**
ipari tapasztalat	3,61	3,373	3,766	3,436	0,943	0,333		0,108	0,743	
kommunikáció kifelé	4,39	4,305	4,511	3,968	1,183	0,278		5,579	0,019	*
nyitottság	4,847	4,576	4,649	4,266	6,529	0,012	*	6,219	0,014	*
pozitív attitűd	4,695	4,61	4,5	4,287	3,15	0,078		7,023	0,009	**
projektorientált	3,814	3,966	3,957	4,000	0,954	0,33		0,043	0,836	
szimpátia	4,085	4,153	3,84	3,904	2,314	0,13		2,414	0,122	
tükörtartás	4,407	4,186	4,362	3,862	0,133	0,716		4,576	0,034	*
változás menedzselése	4,305	3,864	4,202	3,787	0,619	0,432		0,193	0,661	

mean difference is significance at: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A tényezők fontosságát vizsgálva, az a megállapítás tehető, hogy mentorok és mentoráltak megítélése között az empátia, mint tényező megléte a mentorok számára sokkal jelentősebb, mint a mentoráltak részére (az eltérés nagysága 0,409). Ez az eltérés azért is érdekes, mert habár a szakirodalom utal rá (*Clutterbuck* 2005/c; *Smith* 2005, *Conor* 2007, *Starchevich* 2009, *Roll* 2015, *Palmer* 2016), hogy a mentor részéről tanúsított empátia a folyamatvezetés egyik alapja, mégis kérdéses, mi annak optimális mértéke. A mentorok jogosan tekinthetnek a tényezőre úgy, mint a mentor és a mentorált összetett kapcsolatrendszerének legfontosabb összetevőjére, ahol a felek között fennálló szoros együttműködésre való tekintettel az emberi kapcsolódás és a kölcsönös egymásra hangolódás elvárt a megértés végett, mert a mentorált problémáinak átérzése és átlátása nélkül nehéz lenne a folyamatvezetés. Ugyanakkor a mentoráltak részéről a tényező nem túlmisztifikálása arra hívhatja fel a figyelmet, hogy az empátia szükséges és elvárt az előbb említett megértés végett, de az objektivitást mindemellett fenn kell tartani; biztosítani kell továbbá, hogy a mentor lássa a teljes képet és nem vonódjon be túlzottan, hiszen az torzítaná a helyzet megítélését és alacsonyabb hatékonysághoz vezetne.

Az ANOVA táblázat (*11. táblázat*) szerinti fontossági vizsgálata szerint, másik két tényező esetén figyelhető meg szignifikáns különbség a két csoport véleménye között: a gazdasági ismeretek és a nyitottság terén. A két tényezőre adott pontszámok átlaga közötti különbség rendre -0,285; illetve 0,198. A gazdasági ismeretek tényezője azon kevés tényező közé sorolandó, amelynek a mentoráltak magasabb fontosságot tulajdonítanak, mint a mentorok (H_3). Ennek magyarázata abban rejlik, hogy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatról révén szó, elvárnak olyan, többnyire a közgazdaságtan, pénzügy, számvitel és marketing területén meglévő ismeretet a mentortól, amely meglátásuk szerint hozzásegítheti őket üzleti sikerükhöz. A mentorok ugyanakkor gondolhatják úgy, hogy a részükről meglévő interperszonális képességek, úgynevezett soft skillek, sokkal inkább hozzájárulhatnak a folyamat sikerességéhez, mint a hard ismereteik. A nyitottság tényezőjére adott válaszok átlagai között minimális az eltérés (0,198), amelyet a mentorok inkább értékelnek, mint a mentoráltak.

Ennek magyarázata a mentorok részéről, hogy úgy ítélik meg, akkor érdemes a folyamatban részt venniük, ha ténylegesen segíteni tudnak, ehhez pedig alapvető követelmény a nyitottság. A mentoráltak pedig az empátiához hasonlóan a nyitottság tényezőjét is úgy ítélhetik meg, mint valamit, ami szükséges ahhoz, hogy megértsék elakadásaikat, de mindazt megfelelő kereteken belül.

Megállapítható ugyanakkor, hogy habár az ANOVA elemzés szerint az empátia, a gazdasági ismeretek és a nyitottság tartoznak azon tényezők körébe, amelyek esetén szignifikáns különbség figyelhető meg a mentorok és mentoráltak válaszai között, abszolút eltérés szerint nem ezen három tényező esetén mutatkozik eltérés: első helyen áll a szimpátia (0,409), ezt követi a gazdasági ismeretek (-0,285) és a holisztikus szemlélet (0,258) tényezője. Az eltérések oka a tényezőkre adott átlagok értékének eltérésére vezethető vissza.

IV.1.3. Mentorok és mentoráltak elvárásai és észlelése közötti különbségek bemutatása

A megvalósulás szempontjából számos olyan tényezőt találhatunk, amely esetén a mentorok és mentoráltak megítélése között szignifikáns különbség figyelhető meg.

12. táblázat - A tényezők fontossági és megfelelési mutatóátlagainak eltérései

Tényező megnevezése	MENTOROK fontosság átlag	MENTORÁLTAK fontosság átlag	Különbség a két csoport véleménye között fontosság	MENTOROK megfelelés átlag	MENTORÁLTAK megfelelés átlag	Különbség a két csoport véleménye
aktív hallgatás	4,458	4,277	0,181	3,966	4	-0,034
belső kommunikáció	4,136	4,202	-0,066	4,153	3,904	0,249
benchmarking	4,017	4,085	-0,068	4,186	3,862	0,324
bizalmi légkör kialakítása	4,576	4,394	0,182	4,068	3,883	0,185
célorientált szemlélet	4,288	4,085	0,203	4,119	3,862	0,257
empátia	4,441	4,032	0,409	3,864	3,787	0,077
folyamatorientált szemlélet	4,068	4,000	0,068	4,407	4,053	0,354
gazdasági ismeretek	3,949	4,234	-0,285	4,475	3,968	0,507
hard keretek	3,814	3,851	-0,037	3,932	3,713	0,219
hitelesség	4,729	4,574	0,155	4,576	4,266	0,31
holisztikus szemlélet	4,492	4,234	0,258	4,576	3,989	0,587
integritás	4,559	4,468	0,091	4,288	4,074	0,214
ipari tapasztalat	3,61	3,766	-0,156	3,373	3,436	-0,063
kommunikáció kifelé	4,39	4,511	-0,121	4,186	4,213	-0,027
nyitottság	4,847	4,649	0,198	4,61	4,287	0,323
pozitív attitűd	4,695	4,5	0,195	4,119	4,085	0,034
projektorientált szemlélet	3,814	3,957	-0,143	3,763	3,777	-0,014
szimpátia	4,085	3,84	0,245	3,966	3,649	0,317
tükörtartás	4,407	4,362	0,045	4,458	4,032	0,426
változás menedzselése	4,305	4,202	0,103	4,305	3,968	0,337

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

Ezek közül is kiemelkedően magas a holisztikus szemlélet és a gazdasági ismeretek meglétének fontosságára adott tényezők átlagos értékének eltérése, rendre 0,587 és 0,507. A nagy eltérés mögött az áll, hogy míg a mentorok komplex szolgáltatást nyújtva, valamennyi területen a mentorált segítségére akarnak lenni, addig a mentoráltak részéről inkább elvárt az adott problémájukra, elakadásukra adandó válasz minél mélyebb, specifikus ismerete, nem pedig a széleskörű tájékozottság. Az eltéréseket a *12. táblázat* szemlélteti összefoglalóan. A tényezők értékelésének vizsgálatakor érdemes arra is kitérni, hogy az egyes csoportok hogyan ítélik meg a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat összetevőit csoporton belül, valamint a szerep és az adott tényező egymással milyen kapcsolatban áll (*13. táblázat*).[7]

[7]Az eltérések képzése az "Eltérés = (Tényező fontosságának átlagértéke)-(Tényező megvalósulásának átlagértéke)" egyenlet alapján került meghatározásra, így a kapott értékek közül a negatívak azt a helyzetet jelentik, ahol jobb teljesítés történt, mint az elvárt lett volna.

A táblázatból leolvasható, hogy a mentorok szerint három olyan tényező figyelhető meg a csoporton belül, amelyik esetében a mentorok jobban teljesítenek, mint azt saját maguktól elvárnák: gazdasági ismeretek, projektorientált szemlélet és szimpátia. A gazdasági ismeretek definiálása során azokra, mint átfogó, elméleti vagy gyakorlati úton elsajátított tudásra tekintettünk, amely téren a jó teljesítmény arra vezethető vissza, hogy a mentorok úgy ítélik meg, meg tudtak felelni szakmai felkészültségüket tekintve azoknak az elvárásoknak, amelyet a mentoráltak támasztottak feléjük, azaz rendelkeztek a megfelelő tudásszinttel.

13. táblázat - Két független csoporton belüli véleményének összehasonlítása rangsor szerint

Tényező megnevezése	MENTOROK		MENTORÁLTAK		TELJES MINTA	
	Eltérés	Rangsor abszolút eltérés szerint	Eltérés	Rangsor abszolút eltérés szerint	Eltérés	Rangsor abszolút eltérés szerint
aktív hallgatás	0,492	16	0,277	11	0,117	4
belső kommunikáció	-0,017	2	0,298	12	0,346	18
benchmarking	-0,169	9	0,223	5	0,229	12
bizalmi légkör kialakítása	0,508	17	0,511	20	0,144	6
célorientált szemlélet	0,169	10	0,223	6	0,209	10
empátia	0,577	20	0,245	9	0,040	2
folyamatorientált szemlélet	-0,339	15	-0,053	1	0,359	19
gazdasági ismeretek	-0,526	18	0,266	10	0,248	13
hard keretek	-0,118	6	0,138	2	0,176	8
hitelesség	0,153	8	0,308	14	0,261	14
holisztikus szemlélet	-0,084	5	0,245	8	-0,039	1
integritás	0,271	14	0,394	18	0,164	7
ipari tapasztalat	0,237	12	0,330	16	0,477	20
kommunikáció kifelé	0,204	11	0,298	13	0,294	16
nyitottság	0,237	13	0,362	17	0,131	5
pozitív attitűd	0,576	19	0,415	19	0,183	9
projektorientált szemlélet	0,051	3	0,180	3	0,072	3
szimpátia	0,119	7	0,191	4	0,209	11
tükörtartás	-0,051	4	0,330	15	0,313	17
változás menedzselése	0,000	1	0,234	7	0,274	15

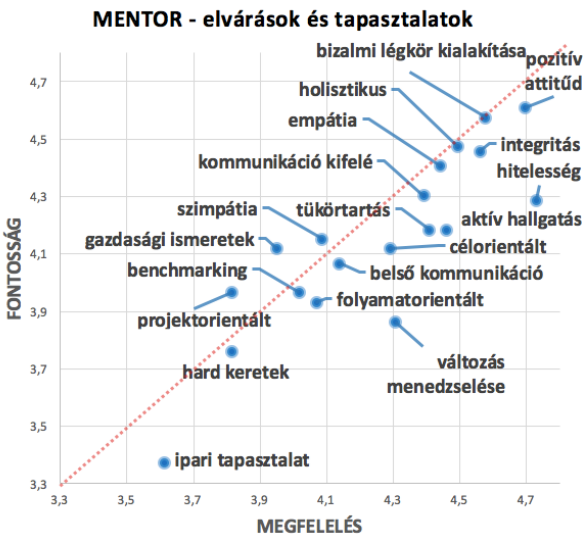
csoporton belüli legkisebb eltérés
csoporton belüli legnagyobb eltérés

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A projektorientált szemlélet sikeres megvalósítása a folyamatban arra vezethető vissza, hogy a folyamat optimálisan használta ki a rendelkezésre álló erőforráskereteket – többnyire idő-, és személyi – amely során a kitűzött – de olykor azon túlmutató – célok elérésre kerültek. A szimpátia kérdésének megítélése a korábban már említett kérdéskört veti fel: biztosan jó-e, ha a mentor-mentorált viszony egy bizonyos ponton túlmenően barátivá válik, vagy ezáltal sérül az objektivitás. Véleményem szerint, a szimpátia magas szintje a folyamatok elején hasznos, nagymértékben hozzájárul a közös munka elindításához és a bizalmi légkör kialakításához, ugyanakkor a folyamat vége felé nem engedhető meg, hogy túlzott személyeskedésbe, vagy baráti hangvételbe csapjon át, hacsak nem a folyamat lezárásáról van szó.

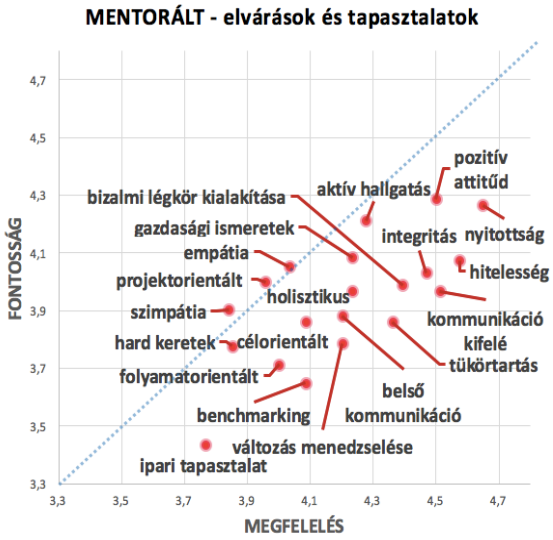
Mentoráltak részéről az elvárthoz képest jobb teljesítmény az empátia és a korábban már említett, projektorientált szemlélet és szimpátia esetén figyelhető meg. Ez azt is jelenti egyben, hogy pozitívan, a két csoport ugyanabban a két tényezőben csalódott. A teljes mintát nézve azon két tényező esetén volt jobb a tényleges teljesítés, amelyek esetében mind a mentorok, mind pedig a mentoráltak jobbnak ítélték meg csoporton belül is azt. Az elvárások és a megvalósulás összehasonlítására szolgáló *11. ábráról* leolvasható, mely tényezők szorulnak fejlesztésre. Mivel az átló azt az állapotot jelenti, amikor az elvárt és a kapott szolgáltatás minősége megegyezik, így az attól balra elhelyezkedő tényezők túl-, még az attól jobbra találhatók alul teljesítenek. Figyelembe véve nemcsak az eltérés előjelét, hanem az eltérés abszolút nagyságát, az a megállapítás tehető, hogy mentorok esetében a bizalmi légkör kialakítása, míg a teljes mintán az empátia, ugyanolyan értéket kapott fontosság és megvalósulás szempontjából (*12. ábra*).

11. ábra - Mentorok megítélése a tényezők fontosságáról és megvalósulásáról



Forrás: Saját szerkesztés, n=59 fős minta alapján

12. ábra - Mentoráltak megítélése a tényezők fontosságáról és megvalósulásáról



Forrás: Saját szerkesztés, n=94 fős minta alapján

A teljes mintát alapul véve a legnagyobb eltérés a hitelesség (0,470), a változás menedzselése (0,420), valamint a tükörtartás képessége (0,390) esetén volt megfigyelhető. Ez arra is felhívja a figyelmet, hogy ezeken a területeken van szükség feltétlen fejlesztésre. A hitelesség értelmezésünk szerint egy külső forrásból megerősített tényező, amely felfogható emberi és szakmai értelemben egyaránt, feltételezve, hogy a folyamat megkezdése előtt a mentor már rendelkezik megfelelő tapasztalattal és jártassággal a fejlesztés területén. Ennek hiánya a folyamatokban arra enged következtetni, hogy több esetben olyan mentorálási tevékenységre került sor, ahol a mentor és mentorált között nem feltétlenül volt megfigyelhető a tapasztalatok szintje közötti kardinális különbség. Ezen tényező nehezen sorolható be akár a soft-, akár a hard skillek közé, viszont az eredmények alapján a folyamat hatékonyságára nézve döntő fontosságú lehet, így ezen tényezővel való rendelkezés szintjét valahogyan mérni, értékelni szükséges. A változás menedzselése ezzel szemben tanulható hard skill, amely párosítva a megfelelő soft skillek fejlesztésével sikeres folyamatvezetést eredményezhet. A tükörtartás képesség a mentor kommunikációjának egyik kulcstényezője lesz, hiszen feladata az olykor meglehetősen hálátlan, visszajelzői szerep, amelyből épülni tud a mentorált. Ennek a lágy tényezőnek a fejlesztése viszonylag egyszerű, így a mentorok felkészítése során erre különös hangsúlyt kell fektetni.

A hitelesség kérdése minden bizonnyal a mentorálási folyamat sikeressége szempontjából az egyik szűk keresztmetszetet fogja jelenteni, hiszen míg a teljes minta tekintetében itt volt a legnagyobb a különbség, a mentorok és mentoráltak is egyaránt a második olyan tényezőnek tekintették azt, amely fejlesztésre szorul (0,441; illetve 0,5 értékekkel). A mentorok esetében a legnagyobb eltérés – a hitelességgel azonos értékkel – a változás menedzselésének tényezőjénél (0,441) jelent meg, felhívva arra a figyelmet, hogy akkor lehet sikeres a folyamat, ha felismeri a mentor a változás szükségességét, erről meg tudja győzni a mentoráltat, de fel is tudja készíteni a változási folyamaton történő végig haladásra. A legnagyobb eltéréseket mutató további tényezők mind a puha tényezők, és azon belül is a kommunikáció tényezőköréhez tartoznak: a mentorok kissé elégedetlenek aktív hallgatási képességükkel (0,272), a mentoráltak pedig a mentorok tükörtartási képességével (0,5), illetve feléjük irányuló kommunikációjával (0,543). Ezen tényezők a későbbiekben bemutatásra kerülő, egy tényezőcsoportba (faktor) fognak tartozni, amely fejlesztése a kérdőív eredményei alapján szintén elengedhetetlen lesz.

IV.1.4. Tényezők fontossági és megvalósulási értékei közötti kapcsolat vizsgálata

Mivel a fontosság és megvalósulás az adatbázis sajátossága miatt egymástól független változók, így tényezőkre lebontva, páronként, t-próba segítségével tudjuk vizsgálni tényezőnként az ezen változókra adott válaszokat. A t-próba eredményeit az *K. jelű melléklet* szemlélteti. A mentorok válaszait elemezve az a megállapítás tehető, hogy öt esetben van szignifikáns ($p<0,05$), pozitív kapcsolat az adott tényezőre adott fontosság és megvalósulás értéke között: aktív hallgatás, hitelesség, nyitottság, tükörtartás-, és változás menedzselésének képessége esetén, azaz figyelembe véve a fordított előjelet, ezen tényezők esetén szükséges a folyamatba beavatkozni, fejleszteni. Mentoráltak tekintetében, illetve a teljes mintát nézve jóval több esetben – 14 – egybeeső tényező esetén figyelhető meg szignifikáns kapcsolat, amelyek mindegyike pozitív előjelű. Ez azt jelenti, hogy számos olyan tényező található, amely az elvárásokhoz képest alulteljesített és a szignifikáns kapcsolat következtében a fontosságra és a megvalósulásra adott átlagértékek között jelentős eltérést mutat. A további vizsgálatok – elégedettség vs. elégedetlenség a folyamattal szemben – szempontjából azt kell megjegyeznünk, hogy ugyan találhatók olyan tényezők (projektorientált szemlélet, szimpátia, illetve empátia), amelyek esetében túlteljesítés történik, de ezek között nincs szignifikáns kapcsolat csoporton belül, így a teljes folyamat megítélése is sok esetben inkább negatívan, mintsem pozitívan történik.

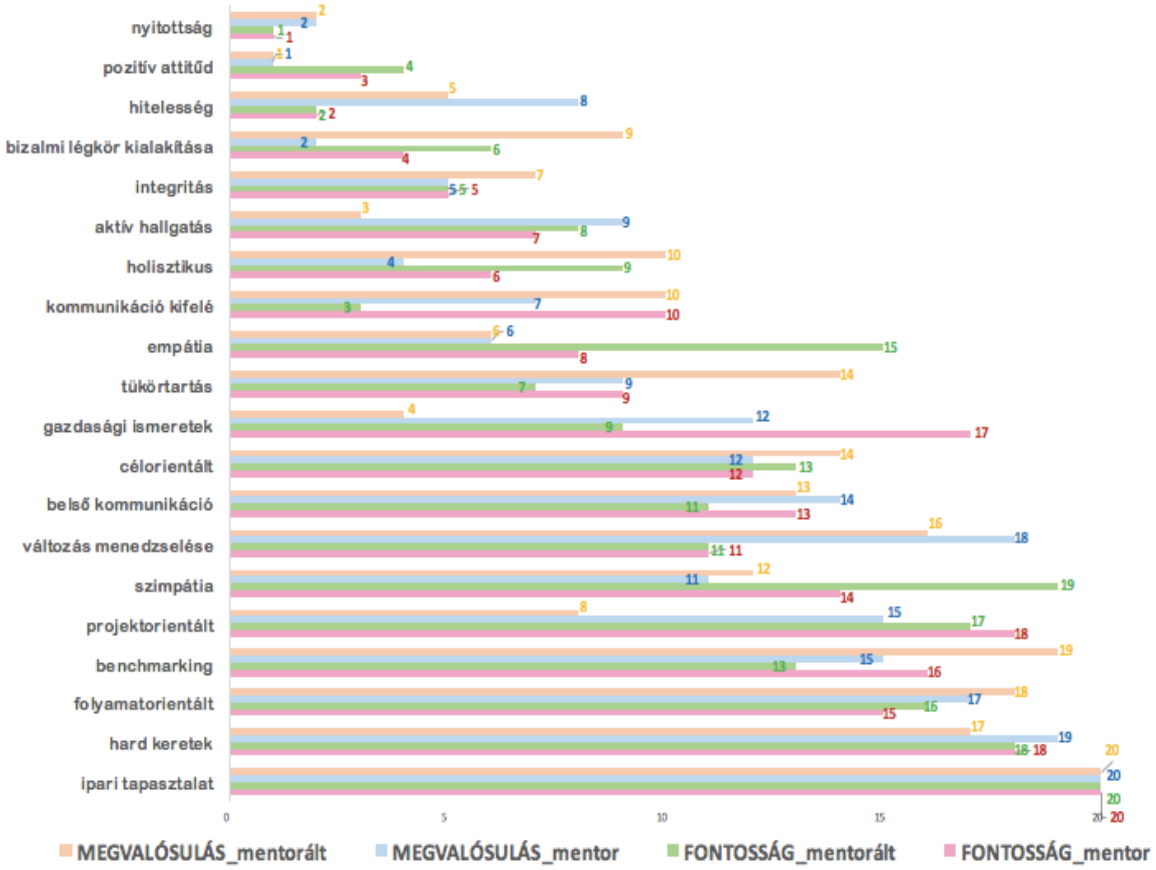
Elemzéseket végeztem továbbá annak érdekében, hogy a megvizsgáljam van-e és ha igen, milyen a kapcsolat a szerep (mentor/mentorált), a nem; valamint a jelenlegi vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban való részvétel között. Az elvégzett ANOVA elemzés alapján mentorok csoportján belül két fontossági tényező esetén állapítható meg szignifikáns kapcsolat a betöltött szerep és a nem tekintetében ($H_{2a,b}$): az empátia és a folyamat kereteinek esetében ($p<0,05$). Ennek okaként az nevezhető meg, hogy a női mentorok, akik ugyan a mintának mindösszesen 12,4%-t adják, sokkal fontosabbra értékelik az empátia meglétét a folyamatban, mint férfi mentor társaik. Keretek tekintetében szintén a női mentorok tartják azok definiálását fontosnak a folyamat sikeressége szempontjából. A két tényező közötti összefüggés arra a kényes egyensúlyi helyzetre világít rá, amelyről részben már esett szó: fontos, hogy megértse és átérezze a mentor a mentorált problémáját, elakadását, de amennyiben ez a beleélés meghaladna egy bizonyos fokot, akkor a keretek írásba foglalása a folyamatot mégis képes mederben tartani. Így tehát a két tényező magas értéke kioltja egymást. Megvalósulás szempontjából egy tényező, az aktív hallgatás tényezője esetén figyelhető meg szignifikáns kapcsolat a nem és a szerep között: a női mentorok ebben az esetben is lényegesen magasabb értékkel illették ezen kompetencia megvalósulását, mint férfi társaik. Mentoráltak esetében egyedül a holisztikus szemlélet megvalósulásának tényezője esetében figyelhető meg szignifikáns kapcsolat ($p<0,05$), ahol a férfi mentoráltak meglátása szerint sokkal inkább tetten érhető volt a mentorok teljes kép megértésére és felrajzolására való törekvése, mint azt női társaik értékelték.

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban való jelenlegi aktív részvétel és a betöltött szerepek között négy fontossági esetben állapítható meg szignifikáns kapcsolat ($p<0,05$): pozitív attitűd, nyitottság, empátia és holisztikus szemlélet; megvalósulás szempontjából pedig hét esetben: pozitív attitűd, nyitottság, kommunikáció kifelé, tükörtartás, empátia, bizalmi légkör kialakítása és holisztikus szemlélet. A folyamatban nem résztvevők esetén csak a gazdasági ismeretek tényezőjénél figyelhető meg szignifikáns különbség az aktivitás és a szerep között, míg megvalósulás szempontjából az integritás és bizalmi légkör kialakítása során beszélhetünk erről.

A H_2 hipotézisem, amely szerint *„a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén tapasztalhatók szignifikáns különbségek”*, elfogadásra kerül, mivel az elvégzett t-próbák és az ANOVA elemzés alátámasztották.

Azon elvet követve, hogy vizsgáljuk az egyes tényezők értékét, csoportok közötti, valamint tényezők szerinti átlagának alakulását és változását, érdemes nemcsak arra koncentrálni, hogy mekkora különbségek mutatkoznak a mentor és mentorált elvárásai, valamint az általuk értékelt ugyanazon folyamatok között, hanem azt is elemezni, hogy ezek egymáshoz viszonyítva, rangsorban elhelyezkedve milyen megállapításokra engednek következtetni. A rangsorokat a *13. ábra* szemlélteti.

13. ábra - Tényezők rangsora mentorok és mentoráltak által



Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A rangsort figyelembe véve az a megállapítás tehető, hogy a tényezők legalacsonyabb és legmagasabb értéke között átlagosan 5,4 hely különbség van: egy tényező (iparági tapasztalat) minden rangsorolási esetben ugyanazt a helyet (20.) foglalja el, míg a legnagyobb különbség a gazdasági ismeretek tényezőjének esetében figyelhető meg, ahol a legmagasabb és a legalacsonyabb rang között 13 hely különbség figyelhető meg. Míg a mentorok szerint az iparági ismeret csak a 17. legfontosabb kompetencia egy mentor részére, a mentoráltak ugyanezt a tényezőt a 9. helyre teszik. Az igazán nagy különbség a megvalósulás esetén figyelhető meg: a mentorok véleménye szerint ezen tényező tekintetében kis mértékben, de túlteljesítenek; ugyanakkor a mentoráltak meglátása szerint a gazdasági ismeretek terén a mentorok a negyedik legjobb eredményt érték el a folyamat során. Ezen különbség arra világít rá, hogy a mentoráltak a mentorok hard skill felkészültségével inkább elégedettek, mintsem elégedetlenek, azaz a mentorok rendelkeztek minimálisan azzal az általános gazdasági ismerettel, ami a folyamat során szükséges volt. Kiugró különbség figyelhető még meg a projektorientált szemléletben: ezen tényező esetén is a mentoráltak sokkal jobbra értékelik a mentorok ezirányú tevékenységét, mint a szolgáltatást nyújtók maguk, mindezt úgy, hogy a fontossági rangsorban a tényező az utolsók között foglal helyet.

Beazonosíthatók ugyanakkor olyan esetek is, ahol a teljesítés/megvalósítás jóval elmarad attól, amennyire azt fontosnak találják a kérdőív kitöltői. A hitelesség ilyen szempontból gyengén teljesít: mind a mentorok, mind a mentoráltak második legfontosabb tényezőként tekintenek a hitelességre, azonban a folyamatok behelyezését követően azt csak a nyolcadik (mentorok) és ötödik (mentoráltak) helyre teszik. Mentorok esetében ez azért fontos, mert amennyiben nem hiszi el önmagáról a mentor, hogy képes megfelelően segíteni a mentoráltnak és felkészült a folyamatban való részvételre, akkor minden bizonnyal nem is tud sikeresen részt venni abban. Mint korábban is hangsúlyoztam, egyik alapvető bemeneti követelménynek kell lenni a megfelelő tapasztalatnak és felkészültségnek. Mentoráltak részéről több, kommunikációs kompetencia – mentorált felé irányuló kommunikáció, tükörtartás képessége – tárgykörébe tartozó tényező lényegesen rosszabb megítélést kapott, mint amennyire azt fontosnak találták a mentoráltak. Mivel a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat – csakúgy mint más szolgáltatások esetében megfigyelhető – vevőorientált, így a mentorok felkészülésében/felkészítésében is hangsúlyt kell helyezni ezen tényezőkre.

Míg a lineáris korrelációs együttható azt méri, hogy két, numerikus adatsorra felírható regressziós egyenes mennyire pontos, addig a rangkorreláció azt vizsgálja, együtt változik-e, feltéve, hogy az adatsorban nincsenek kiugró értékek. A rangkorrelációs kapcsolat szorosságának mérésére a *Spearman-féle* rangkorrelációs mutatószámot határoztam meg. *Spearman-féle* rangkorrelációs együttható számítási módja:

$$\rho=1-\frac{6\sum_{i=0}^{n} d_i^2}{n^3-n},$$

ahol d az idősorok x, y változópárjai rangszámainak különbsége. A rangkorrelációs együttható értéke a fontosság esetén 0,833; megfelelés esetén 0,765. A rangkorrelációs együttható értéke -1 és 1 között mozog, ahol az előjel a kapcsolat irányát, az egyhez való különbség pedig a kapcsolat szorosságát mutatja. Esetünkben ez azt jelenti, hogy mentorok és mentoráltak rangsora fontosság szempontjából közelebb van egymáshoz, mint a megfelelés esetében; azaz az elvárások sokkal inkább megegyeznek egymással, mint a tapasztalatok (H_1). A dolgozat szempontjából ez arra hívja fel a figyelmet, hogy a mentori rendszer, a mentorképzés kialakításánál vagy a mentorok kompetencia térképének beazonosításakor és a későbbi elemzések – faktorelemzés – a fontosság változósorát szükséges figyelembe venni és beépíteni.

A rangkorrelációsmutatót figyelembe véve, valamint a *11. táblázat* ANOVA elemzésének értékeit figyelembe véve, a H_1 hipotézis, amely szerint *"adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek"* elutasításra kerül, mert fontosság esetén három esetben, az empátia, a gazdasági ismertek és a nyitottság esetén szignifikáns különbség figyelhető meg a szerep szerinti csoportok között.

IV.1.5. Faktorelemzés a tényezők számának csökkentésére

A faktorelemzés a „nagyszámú változók számának csökkentésére, adattömörítésre és az adatstruktúra feltárásra szolgáló többváltozós elemzés, annak céljából, hogy a változók közötti multikollineralitást kiszűrjük" (Sajtos–Mitev 2007:245). Mint számtalan egyéb társadalomtudományi kutatás során, jelen kérdőíves felmérés esetében is – kiegészítve a dolgozat egyik célját képező, áttekinthető és könnyen alkalmazható modell megalkotásának szükségességével – felmerül az igény a változók számának redukálására a könnyebb értelmezhetőség érdekében, mégpedig információveszteség nélkül. A modell megalkotásához a faktorelemzés azért is tud hozzájárulni, mert az „nem struktúra-ellenőrző, hanem struktúra-feltáró módszer, ami azt jelenti, hogy nincsenek előre meghatározott függő és független

változók, hiszen az elemzés a változók közötti összefüggések feltárására törekszik, valamint az így kapott faktorváltozók megkönnyíthetik a további – pl. klaszter – elemzéseket is" (Sajtos–Mitev 2007:247).

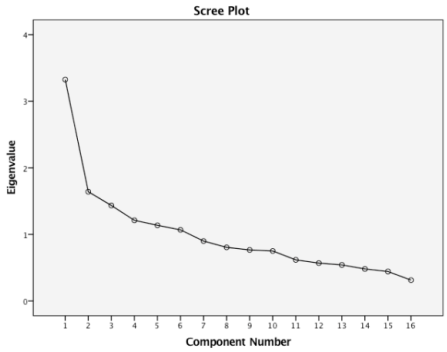
Az faktorelemzés elvégzése előtt vizsgálatot végeztem annak érdekében, hogy az adatbázisban szereplő adatok eleget tesznek-e a faktorelemzés követelményeinek. A szakirodalom iránymutatása alapján meghatároztam a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutatót, valamint elvégeztem a Bartlett-féle szférikus tesztet is. Mint a *14. táblázatból* is leolvasható, mindkét teszt a főkomponens elemzés alkalmazhatóságát bizonyította: a KMO értéke 0,687; – amely meghaladja a mutatótól elvárt minimális 0,5-ös értéket (Füstös 2007) – azaz közepes illeszkedést mutat, míg a Bartlett-teszt szignifikanciaszintje 0,000 ($\chi 2$=409,094; szabadság fok (df)=153), amely szintén alátámasztja a változók korrelálatlanságát, így a változókat faktorelemzésre alkalmasnak ítéltem.

14. táblázat - Kaiser-Meyer-Olkin és Bartlett kritériumok

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer_Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,687	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	409,094
	Df.	120
	Sig.	0

Forrás: saját szerkesztés

14. ábra - Scree Plot ábra a faktorok számának meghatározásához



Forrás: saját szerkesztés

A faktorok számának meghatározása során két dolgot vettem figyelembe: **egyrészt (1)** áttekintettem, hogy az SPSS által előállított Scree Plot-ábra – és vagy másnéven könyökszabály – amely a sajátértékeket ábrázolja a faktorok sorrendjében – hányas faktorstruktúrát javasol (*14. ábra*). **Másrészt (2)**, figyelembe vettem azt a legegyszerűbb szabályt (Kaiser kritérium), hogy annyi faktor képezhető egy változóhalmazból, ahány esetben a főkomponens saját értéke meghaladja az egyet. Továbbá teszteltem varianciahányad-módszerrel is a faktorok számát, amely szerint a társadalomtudományokban elfogadott hüvelykujj szabály szerint a 60%-os kritériumszint eléréséhez köthető a faktorok száma (*15. táblázat*). Ezek alapján hat faktor azonosítására került sor.

A faktorelemzés elkészítése során több változat is elemzésre került. Ennek okaként az nevezhető meg, hogy **egyrészt** (**1**) a vizsgálat tárgya lehet a tényezők fontossága, másrészt pedig megvalósulása is; ugyanakkor a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, hasonlóan más szolgáltatásokhoz, erősen fogyasztó-orientált **(2)**, így érdekes eredményekhez vezethet, ha vizsgálom a keresleti oldal sajátosságait is, nemcsak a teljes mintát. Kiindulópontnak azt a faktorelemzést tekintem, amely a tényezők fontosságát veszi alapul teljes mintán, mivel ez reprezentálja a folyamattal szembeni elvárásokat, nem pedig a megvalósult szolgáltatás minősége, ugyanakkor magában foglalja mind a mentorok, mind a mentoráltak, tehát a folyamat résztvevőinek mindkét csoportját és azok folyamattal kapcsolatos elvárásait is. Ennek az elemzésnek a futtatása során az optimális modellben négy tényező – benchmarking- és viszonyítási képesség, empátia, integritás és projektorientált szemléletvezetés – elhagyására kényszerültem, mivel ezen tényezők esetén gondot okozott a faktorokhoz való illesztés, ugyanis egyik esetben sem volt megfigyelhető, hogy bármely más tényezővel hasonlóan viselkednének, ugyanakkor nem tekinthetők önálló faktornak sem, mivel abban az esetben önálló tényezőként,

nagy súllyal, megfelelő kommunalitási értékkel a faktorelemzésben kellett volna maradnia ezen tényezőknek.

15. táblázat - Magyarázott variancia táblázat

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,325	20,783	20,783	3,325	20,783	20,783	1,922	12,011	12,011
2	1,641	10,256	31,039	1,641	10,256	31,039	1,842	11,512	23,523
3	1,434	8,964	40,004	1,434	8,964	40,004	1,816	11,347	34,87
4	1,211	7,568	47,572	1,211	7,568	47,572	1,504	9,402	44,272
5	1,136	7,102	54,674	1,136	7,102	54,674	1,445	9,031	53,303
6	1,068	6,674	61,347	1,068	6,674	61,347	1,287	8,044	61,347
7	0,9	5,623	66,97						
8	0,805	5,029	71,999						
9	0,766	4,79	76,789						
10	0,751	4,694	81,483						
11	0,617	3,857	85,34						
12	0,569	3,556	88,896						
13	0,541	3,383	92,279						
14	0,481	3,003	95,283						
15	0,442	2,763	98,045						
16	0,313	1,955	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

Az ezek alapján Varimax módszerrel rotált faktorsúly mátrix – amely biztosítja, hogy a faktorok korrelálatlanok maradjanak – segítségével a 20 változóból/tulajdonságból hat faktor kialakítására került sor. A táblázatban található változók faktor szerinti hovatartozása akkor ítélhető meg egyértelműen, ha van egy abszolút kiugró érték, melytől a többi faktorsúly lényegesen alacsonyabb. A *16. táblázat.* szemlélteti a faktorelemzés eredményét, az egyes faktorokat pedig az első oszlopnak megfelelően neveztem el.

16. táblázat - Mentoráltak véleményén alapuló rotált faktorsúly mátrix

Faktor elnevezése	Faktor száma	Rotated Component Matrixa	Component					
			1	2	3	4	5	6
MENTORÁLT MEGÉRTÉSÉNEK KÉPESSÉGE	Factor_1	aktív hallgatás	0,73	0,2	0,149	0,102	-0,105	0,082
		tükörtartás	0,696	-0,164	0,002	0,244	-0,139	0,152
		kommunikáció kifelé	0,658	0,308	0,142	-0,015	0,216	-0,143
FOLYAMATVEZETÉSI KRITÉRIUMOK KIALAKÍTÁSÁNAK KOMPETENCIÁI	Factor_2	belső kommunikáció	0,156	0,748	0,26	0,185	0,029	-0,128
		hitelesség	-0,014	0,703	-0,089	0,095	-0,017	0,037
		hard keretek	0,296	0,62	0,316	-0,165	0,051	0,172
BIZALOM TEREMTÉSÉNEK KÉPESSÉGE	Factor_3	bizalmi légkör kialakítása	0,066	0,167	0,748	0,166	0,127	0,07
		szimpátia	0,138	0,096	0,726	0,099	0,039	0,097
VÁLTOZÁS TÁMOGATÁSÁNAK KÉPESSÉGE	Factor_4	pozitív attitűd	0,005	0,174	0,244	0,723	-0,041	0,016
		változás menedzselése	0,352	0,143	-0,153	0,632	0,27	0,15
		nyitottság	0,134	-0,089	0,359	0,519	0,036	-0,086
HARD SKILLEK	Factor_5	gazdasági ismeretek	-0,012	0,004	0,222	-0,072	0,815	-0,055
		ipari tapasztalat	-0,047	0,019	-0,03	0,155	0,736	0,09
HOLISZTIKUS LÁTÁSMÓD	Factor_6	folyamatorientált	0,339	0,022	0,109	-0,147	-0,062	0,679
		holisztikus	-0,042	-0,158	0,45	0,114	0,039	0,594
		célorientált	-0,274	0,348	-0,187	0,265	0,243	0,566

Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; Rotation converged in 7 iterations.
N=153

Forrás: Saját szerkesztés, n=94 fős minta alapján

Végső faktorstruktúrának tehát a hatfaktoros megoldást választottam. Amennyiben megvizsgáljuk az egyes faktorok tartalmát, akkor arra a megállapításra juthatunk, hogy jól definiálható kapcsolat figyelhető meg az egyes faktorokat alkotó változók között, így lehetőség nyílik a folyamattal szembeni elvárások csoportosítására, azaz egy könnyen átlátható modell vagy ellenőrzőlista implementálására.

Kérdésként merült fel a kutatás folyamatában, hogy van-e és ha igen, milyen mértékű eltérés a csak a mentoráltak – tehát a szolgáltatási folyamat szempontjából fogyasztóként résztvevők – válaszain, valamint a teljes mintán alapuló faktorelemzésnek. Az faktorelemzés elvégzése előtt ebben az esetben os vizsgálatot végeztem annak érdekében, hogy az adatbázisban szereplő adatok eleget tesznek-e a faktorelemzés követelményeinek. A szakirodalom iránymutatása alapján meghatároztam a Kaiser-Meyer-Olkin, amelynek értéke 0,535; – amely meghaladja a mutatótól elvárt minimális 0,5-ös értéket (Füstös 2007), így a korábbi elemzéshez hasonlóan, szintén közepes fokú illeszkedést mutat, míg a Bartlett-teszt szignifikanciaszintje 0,000 ($\chi 2$=405,537) szabadság fok ((df)=171), amely szintén alátámasztja a változók korrelálatlanságát, így ezen esetben is megállapítottam a változókat faktorelemzésre alkalmasságát.

A faktorok tartalmának összehasonlításához, hasonlóan a korábban bemutatott faktorelemzéshez a Varimax módszerrel rotált faktorsúly mátrixot alkalmaztam, így faktorok korrelálatlanságát. A teljes mintán alapuló faktorelemzést az *17. táblázat.* szemlélteti, amelynek a teljes magyarázott variancia értéke 61,533%.

A faktorstruktúra alapján ebben az esetben is hat tényezőkombináció azonosítható be. Ezen elemzés alapján az empátia, valamint benchmarkig képesség tényezője nem került faktorba. A faktorok tartalma és ezáltal elnevezése valamelyest eltér a csak mentoráltak válaszain alapuló elemzéstől. A hard skillek, valamint a változás menedzselésének képessége esetén a faktorok tartalma teljes mértékben megegyezik a korábban bemutatott elemzéssel. A holisztikus látásmód tényezője mindazon szemléleteket magába foglalja, amelyet a mentornak a folyamat során figyelemében kell tartani, így az eredmény-, a folyamat és a projektorientáltságot is. A bizalmi légkör megteremtésének képessége a teljes minta válaszain alapuló elemzés esetén is tartalmazza a szimpátia és a bizalmi légkör kialakításához szükséges kompetenciát, azonban kiegészül a teljes kép látásának, azaz a holisztikus szemléletnek a képességével. A keretekre és a kommunikációs kompetenciákra vonatkozó faktorok azonban átalakultak: továbbra is megkülönböztethető egy olyan tényezőkombináció, amely a mentorált felé irányuló kommunikációs kompetenciákat foglalja össze, de elkülöníthető a mentor hitelességét megteremtő tényezők csoportja is, amely magában foglalja kereteket, a szabályokat, a mentor integritását, valamint hitelességét, azaz szakmai tapasztalatát.

17. táblázat - Teljes mintán alapuló rotált faktorsúly mátrix

Faktor elnevezése	Faktor száma	Rotated Component Matrixa	Component					
			1	2	3	4	5	6
MENTOR HITELESSÉGE	Faktor 1	belső kommunikáció	0,746					
		hitelesség	0,697					
		hard keretek	0,593					
		integritás	0,463					
MENTORÁLT FELÉ IRÁNYULÓ KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIA	Faktor 2	tükörtartás		0,705				
		aktív hallgatás		0,705				
		kommunikáció kifelé		0,644				
BIZALMOM TEREMTÉSÉNEK KÉPESSÉGE	Faktor 3	szimpátia			0,699			
		bizalmi légkör kialakítása			0,698			
		holisztikus			0,636			
VÁLTOZÁS TÁMOGATÁSÁNAK KÉPESSÉGE	Faktor 4	pozitív attitűd				0,699		
		változás menedzselése				0,616		
		nyitottság				0,557		
HARD SKILLEK	Faktor 5	gazdasági ismeretek					0,787	
		ipari tapasztalat					0,668	
HOLISZTIKUS LÁTÁSMÓD	Faktor 6	célorientált						0,713
		projektorientált						0,592
		folyamatorientált						0,58

Extraction Method: Principal Component Analysis; Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; Rotation converged in 7 iterations.
N=153

Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

A továbbiakban azzal a faktorstruktúrával dolgozom tovább, amely a mentoráltak válaszain alapul, mert a szolgáltatási folyamatnak, azaz a vállalkozásfejlesztési mentorálásnak a fogyasztói oldal igényeit és elvárásait kell figyelembe venni egy, a szükségleteket leginkább kielégítő modell összeállításakor.

IV.1.5.1. A “mentorált megértésének képessége” faktor

Ezek alapján az első faktorba került az aktív hallgatás, a tükörtartás és mentor mentorált felé irányuló kommunikációs kompetenciáinak összessége. A faktor a “Mentorált megértésének képessége” nevet kapta, mivel mindazokat a soft skilleket foglalja magában, amelyek a folyamat során a mentor mentorált felé irányuló kommunikációját jellemzik, azaz amik segítségével meg kívánja érteni a mentoráltat: kérdez, figyel, reflektál, visszajelez, megerősít és magyaráz. A mentorálási folyamat esetén a legalapvetőbb eszköz a kérdezéstechnika, annak megfelelő használata, valamint kombinálása más eszközökkel. A kérdezéstechnika két legalapvetőbb eszköze a zárt és nyitott kérdések alkalmazása: a zárt kérdések ellenőrzésre, nyomatékosításra, visszakérdezés céljából alkalmazhatók, túl magas számosságuk azonban korlátozza a mentorált szabadságát és irányítja gondolatmenetét. Éppen ezért a megismerési folyamatban az egyensúlyra való törekvés a kívánatos, ahol a nyílt kérdések használatával a mentorált megnyílhat, terelheti a mondandót, irányíthatja az ülést, pontosíthat, kiterjesztheti, vagy éppen szűkítheti a témát. A mentorált felé irányuló kommunikáció formája lehet a hipotézisek és állítások alkalmazása is, amely azért előnyös, mert oly módon vezeti a mentorált gondolkodását, hogy közben beleszövi a mentor saját álláspontját, véleményét is.

A mentor kompetenciái között kell, hogy szerepeljen a hallottak visszamondása és annak képessége, egyfajta szintetizáció, a hallottakra történő reagálás, az ügyfél felé fordulás és szemkontaktus tartása, a nyílt és félre nem érthető testbeszéd. A faktor tartalma nagyfokú hasonlóságot mutat *Covey* (2004) elméletének ötödik szokásával, a kölcsönösség elvével. Sikeresen ugyanis csak akkor tudunk működni, ha előbb megértjük a másik felet (ez a vevőorientált szemlélet a marketingben), majd ezt követően értetjük meg mi magunkat vele, ami nem más, mint a benchmarking gyakorlata a mentorálásban. A hagyományos iskolarendszer elsősorban az írás és az olvasás képességére helyezi a hangsúlyt, de az aktív kommunikáció nem lehet sikeres, ha azt nem előzi meg hallgatás. A kommunikáció irodalma erre a tevékenységre, mint az aktív hallgatásra hivatkozik, amely nem más, mint az empatikus odafigyelés. Ennek lényege, hogy elsősorban nem megértetni akarjuk magunkat a másikkal, tehát nem azért hallgatjuk meg, hogy aztán válaszolhassunk, azaz nem a saját nézőpontunkból vetítjük le az adott filmet, hanem azzal a céllal, hogy figyelembe vethessük a másik álláspontját, megérthessük helyzetét. Sokaknál ez gondos odafigyelést és paradigmaváltást igényel, mivel úgy vélekednek – és ez bizonyos szempontból igaz is – megfelelően és teljes egészében látják az adott kérdést, továbbá meg vannak győződve saját igazukról, miközben számos más, akár a teljes szituációs nagymértékben befolyásoló egyéb nézőpont áll rendelkezésre. A hibát az aktívan nem hallgatni tudó vezetők ott követik el, hogy saját igazukra koncentrálnak, ignorálják más álláspontját, egyfajta entocentrikus szemléletet figyelembe véve elégedettek saját álláspontjuk helyességével (Zsigmond 2016).

Mivel a kommunikációban az információk átadásának mindösszesen 10%-a történik szavakkal, 30%-a hanghordozással és hanglejtéssel, még a fennmaradó 60% a nonverbális elemeknek jut, az aktív hallgatás szempontjából is jelentős, hogy ezen összetevőket figyelembe vegyük. Éppen ezért fontos, hogy egy megbeszélés során a vezető ne csak a leírtakra, elhangzottakra koncentráljon, hanem arra is, azt miként és hogyan mondta beszélgetőtársa, milyen hanglejtéssel, hangszínnel, illetve milyen nonverbális elemekkel kísérte mondandóját. A coaching gyakorlata ezt úgy különbözteti meg – és egy egyszerű feladattal vezeti rá a fejlesztő tevékenységet végezni kívánókat, – hogy kiindulásként összegyűjti azokat a külső jegyeket (pirosodás, testtartás váltása, karfűzés stb.), amely a beszélgetés alapján vizuálisan megfigyelhető, ezekhez hozzárendeli a hallgatóban kiváltott érzéseket, legvégül pedig ebből von le következtetéseket, tehát ad saját válaszokat. Azaz pont arra helyezi a megfigyelés fókuszát, amin a legnagyobb hangsúly van, ezzel segítve a megértés és a mögöttes tartalom felderítését. Tehát aktív, vagy inspiráló hallgatásról akkor beszélhetünk, ha a másik felet arra ösztönözzük, hogy a gondolatait rendszerezze és tovább gondolja; így „keretbe lehet foglalni a

témát, melynek a végén konklúzió vonható le, amiben az új szempontok, más aspektusok is megjelenek a kiinduló állapothoz képest" (Zsigmond 2011:85). Az aktív hallgatásnak fontos része a hatékony visszajelzések adása is. Ennek lényege, hogy „a hallgató elmondja, mit érez, gondol, lát, és ezt alá is támasztja visszajelzéseivel, visszajelzéseit pedig adatokkal, azaz egyfajta tükröt tart" (Zsigmond 2011:58). Ez a típusú kommunikációs tevékenység sok esetben hálátlan feladat, azonban hozzájárul a bizalom kialakításához és a megfelelő megértéshez.

IV.1.5.2. A "folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége" faktor

A faktorelemzés eredményeképpen a mentor "belső" kommunikációját, a hard keretek kialakításának képességét, valamint a hitelességet tekinthetjük a második faktornak, amely a "Folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége" nevet kapta. Belső kommunikáció alatt azt a szabályrendszert értjük, ahogyan a mentor és a mentorált kapcsolatot tart egymással: szabályozza a találkozások közötti időben történő kommunikációs lehetőséget, annak módját, csatornáját és gyakoriságát. Ez nagymértékben kötődik a hard keretek meglétéhez, amely egy megállapodás – azaz szerződés – kialakításának kompetenciáit jelöli. Ennek során történik meg a felek közötti szerződés: a célok megfogalmazása, az ülések hosszának és gyakoriságának meghatározása, a találkozók helyének egyeztetése, a lemondás és a folyamat abbahagyásának feltételei, az etikai aspektusok beemelése, a fő irányok kijelölése, valamint a szerepek, feladatok és felelősségi körök meghatározása. Összefoglalóan ezt a szakirodalom a szerződéskötés folyamatának tekinti, amely három pilléren nyugszik, és ami lehet szóbeli megállapodás, vagy írott szerződés. Ezek szerint megkülönbözteti a **(1)** keretfeltételek meghatározását, mint a találkozók helyszíne, az időpontok és gyakoriság, a várható folyamathossz meghatározása; **(2)** az együttműködés céljainak lefektetését – ki mit vár folyamattól, illetve mi a folyamatban az egyes szereplők szerepe és feladata; valamint **(3)** az információk kezelésével kapcsolatos megállapodás szükségességét – mint dokumentáció, esetleges riportálás és bizalmi kérdések tisztázása – mind a hatékony működés, az etikai és egyéb folyamatvezetési problémák elkerülését szolgálják. Keretek kialakítása alatt értjük továbbá a mentorálási kapcsolat strukturálását, ezen belül a célok, projektek és aktivitások meghatározását (Belcourt et al. 2000), a kapcsolat időtartamára és az egyes találkozások időkeretének meghatározására vonatkozó megállapodást (Waters 2002), ehhez kapcsolódóan az ülések gyakoriságát, valamint a kapcsolattartás mikéntjét (Smallbone et al. 1998, Lankau et al. 2005, Cull 2006) is. A folyamat sikerességéhez ezen tényezők meghatározása erőteljesen hozzájárul, de nem jelenti azt, hogy biztosan sikeres is lesz az, hiszen a szakmai tartalom, az ülések milyensége, a résztvevők attitűdje, a mentor felkészültsége, ismeretei és tapasztalata fontos, befolyásoló szereppel fognak bírni (St.Jean–Audet 2009).

A mentor és a mentorált közötti kapcsolat kialakításának döntő fontosságú pontja a kereteken túlmutatóan, a megfelelő együttműködési légkör megléte és kialakítása, amely két aspektusra bontható: **egyrészt (1)** figyelmet kell fordítani a mentor hitelességére, valamint **(2)** a bizalom teremtésének (rapport) szempontjára is, ami önálló faktorként kerül vizsgálatra a későbbiekben. A folyamat sikerességének szempontjából a hitelesség több szerző szerint is kulcsfontosságú (Hollister–Sutter 2001, Kunos 2011, Nagypál 2016, Palmer 2016). A hitelesség kérdése ezen értelmezésben nemcsak szakmai, hanem emberi hitelességet is jelent. Ezen a ponton jut jelentőséghez ugyanis az, hogy szakmai felkészültsége és tapasztalata mellett elért-e valamilyen területen valami számottevőt a mentor – legyen szó művészetről, sportról, tudományról vagy üzletről –, büszke-e teljesítményére, tudatában van-e elért eredményeinek és ebből kifolyólag önzetlenül tudja és akarja-e kamatoztatni megszerzett tudását és tapasztalatát, azaz átadja-e és önzetlenül segíti-e a mentoráltat céljainak elérésében.

IV.1.5.3. A “bizalom teremtésének képessége” faktor

A folyamatot akkor lesz képes vezetni a mentor, ha nemcsak a kommunikáció sajátosságait és a kereteket tisztázzák a felek, hanem kialakul egyfajta elfogadás is. Ennek kialakításában szerepet játszó egyik tényező a mentor hitelessége (ld. második faktor), valamint a bizalom teremtésének képessége, amelyet a segítő foglalkozásokat feldolgozó irodalom raport[8] teremtéseséntaposztrofál. A bizalom kialakításához kapcsolódó tipikus kérdés, hogy tud-e együtt dolgozni a mentor és a mentorált, azaz respektálják-e egymást. Ehhez kapcsolódóan, harmadik faktorként került beazonosításra a szimpátia és a bizalmilégkör kialakításának képessége, amely együttesen a “Bizalom teremtésének képesség” faktornevet kapta.

A faktor tartalma egybeesik *Garringer* (2015) modelljével, aki szerint egy tartós és hatékony mentorálási kapcsolat kialakítása során a mentor és a mentee illeszkedésének biztosítására van szükség, amely nem más, mint a bizalom megteremtése és a kölcsönös szimpátián alapuló, úgynevezett matching megléte. Azonban magában a matching, vagy más néven illeszkedés fogalmának kérdéskörében sem egységes a szakirodalom, hiszem a demográfiai és iparági tapasztalatokon túlmutatóan az attitűdalapú megközelítés biztosítását is fontosnak találják (St.Jean–Audet 2009).Egyes szerzők ezen illeszkedést nemcsak szakmai és emberi téren, de tanulási stílus esetében is jelentősnek tekintik (Mumford 1995, Sullivan 2000, Devins et al. 2005).

A modell esetében a bizalom kialakítására való törekvést, mint a mentor biztató/motiváló magatartását értem, amellyel ösztönzi a mentoráltat helyzetének ismertetésére. Mindennek elősegítése végett olyan eszközöket alkalmaz, mint a humor és az önirónia, amely megnyitja a másik felet, ezzel hozzájárul és elősegíti azt, hogy létrejöjjön a kölcsönös adok-kapok, ezáltal pedig a kölcsönös tanulás légköre. Ehhez szükséges a korábban bemutatott mentori hitelesség tényezőjének megléte is, hiszen azzal kiegészülve képes a mentor üzenetet közvetíteni és visszajelzést adni a mentoráltnak, legyen az akár negatív, akár pozitív. Mindezen törekvések arra irányulnak tehát, hogy a mentorált komfortosan és biztonságban érezze magát, meg tudjon nyílni, felül tudjon emelkedni belső félelmein és kétségein, azaz lépéseket tegyen kitűzött céljai felé. Ugyanakkor ezen bizalmi légkör létrejötte mentén adódik lehetőség a mentor számára a mentorált szemléletének formálására, új nézőpontok bevitelére, őszinte visszajelzések adására, ezáltal a mentorált egyfajta orientációjára és gondolkodási mintáinak feltérképezésére, valamint motiválásra.

A faktor másik tényezője a személyes szimpátia meglétét feltételezi, azaz azt vizsgálja, adott-e a közös hang a mentor és mentorált között. A szakirodalom is tesz említést, illetve interjúalanyok is utaltak arra, hogy a szimpátia és kémia fogalma gyakran szinonimaként kerül használatra mentorálási kontextusban. Míg a matching fogalmát szakmai kontextusban fogalmaztuk meg, addig a szimpátia és kémia az ember-ember közötti viszonyt fogja leírni. Mentor és mentorált ugyanis akkor lesz képes sikeresen együtt dolgozni, ha közöttük, mint emberek között, egyfajta hasonlóság figyelhető meg: gondolkodásmódjukban, értékrendszerükben, hozzáállásukban vagy célrendszerükben. Amennyiben ez fennáll, könnyen képesek megbízni a másik félben, gyorsan és zökkenőmentesen tudnak együtt dolgozni, amely mindkettőjüknek pozitív élményt ad és kapcsolatunk inkább baráti, mintsem szakmai, de mindenesetre átszövi azt a nagyfokú bizalom. A köznyelv erre az állapotra olyan kifejezéseket használ, mint “egymásra vannak kattanva”, vagy “egy húron pendülnek”, esetlegesen “fél szavakból is megértik egymást”. Ezen kölcsönösség nélkül nehezen, vagy egyáltalán nem alakulhat ki sikeres és eredményes kapcsolat mentor és mentorált között.

[8]A klinikai szakpszichológia a raportra, mint „a kliens komfortérzetének kialakítására tekint” (Bagdy– Túry 2005:178).

IV.1.5.4. A "változás támogatásának képessége" faktor

A bizalmi légkör kialakításához hozzájárul a negyedik faktor is, amely a *"változás támogatásának képessége*" nevet kapta, és amely olyan tényezőket foglal magába, mint a nyitottság, a pozitív attitűd és a változás menedzselésének képessége. Valamennyi segítő tevékenységet folytatótól elvárható, hogy nyitottan és optimistán álljon a folyamathoz, azaz a mentor minden rezdülését, visszajelzését az jellemezze, hogy érdekli, ami a mentorálttal történik, ő maga is szeretné, ha sikeres lenne az, amivel foglalkoznak a folyamat során, ennek érdekében az ehhez szükséges nézőpontokat, eszközöket és módszereket implementálja a mentorálási folyamat során. A pozitív és optimista hozzáállást több, a témával foglalkozó szerző is alátámasztja (Clutterbuck 2005/c, Bencsik 2012, Memon et al. 2013), de kiegészíthető azzal, hogy ezen túlmutatóan egészséges észleléssel és magas fokú türelemmel (Starcevich 2009), továbbá nyitottsággal is rendelkezni kell a mentornak.

Ezen, a mentortól elvárt általános nyitottság két területen értelmezhető: **egyrészt (1)** általánosan, azaz feltételezi a nyitott szemmel a világban járó és befogadó jellegű hozzáállást, ugyanakkor **(2)** nyitottságot feltételez a közös együtt gondolkodásra is. Egyfajta önzetlenséget is feltételez a mentor részéről: megvan az a képessége, tudja és akarja is megszerzett tudását és tapasztalatát átadni, saját ötleteken és véleményen kívül más nézőpontját, tapasztalatait és elakadásait is hajlandó figyelembe venni, megfontolni azokat és dolgozni velük, illetve rajtuk. Tehát képes integráltan, a teljes képre (big picture) fókuszálni.

Mindezt annak érdekében teszi, hogy megvalósuljon a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat fő célja, a változás előidézése, azaz a status quo állapotából történő elmozdulás. Ehhez szükséges, hogy a mentor jártas legyen a változások világában, ismerje a változások menedzselésének folyamatmodelljeit, tudja kezelni a mentorált kockázatvállalási hajlandóságának mikéntjét és ehhez képes legyen testre szabni a változás lebonyolítását, hosszabb időtávú gondolkodásra sarkallja a mentoráltat, de ugyanakkor technikákat is képes tanítani pártfogoltja számára, hogy az a tényleges és valós helyzettel azonosuljon és tudjon szembenézni, miközben motiválja, bíztatja és a mérföldkövek elérése kapcsán dicséri is a fejlődni, változni vágyót. Ugyanakkor szükséges rendelkeznie bizonyos krízisintervenciós ismeretekkel is.

IV.1.5.5. A "szakmai ismeretek" faktor

Mind a szakirodalom feldolgozása, mind a kvalitatív kutatás során több esetben megakadtam a mentortól elvárt tárgyi tudás és ismeretek kérdéskörében, amely az elvárt ismeretek körében számos kérdést vetett fel. Abban többnyire egyetértés figyelhető meg, hogy valamiféle hozzáértés megléte szükséges a mentor részéről, mert így elkerülhetők – vagy legalábbis csökkenthetők – a mentorált részéről elkövetendő hibák (Ebrahimi 2013), de abban már koránt sincs egyetértés, hogy ez a "hozzáértés" mit jelent.

Tapasztalat terén a meglátások két végletet mutatnak: *Deakins és szerzőtársai* szerint, ahhoz, hogy hatékonyan és sikeresen valósuljon meg egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, feltétlenül szükséges, hogy a folyamatban résztvevő felek ugyanazt az iparágat képviseljék, míg *Bisk* szerint ennek pontosan az ellenkezője is bebizonyítható (Bisk 2002, Deakins et al. 1997). A szélsőségek mellett, köztes álláspontokkal is találkozhatunk: *Sorcinelli-Yun* (2007) szerint mind az elméleti tudásnak, mind pedig a gyakorlati tapasztalatnak valamennyi olyan területen adottnak kell lennie, amelyet a mentorálási tevékenység érinthet. *Dickinson és szerzőtársai* (2009) inkább a folyamat diadikus voltát hangsúlyozzák, amelynek során a bizalmi légkör létrejöttét követően a mentorált megosztja elakadásait, kérdéseit mentorával, aki ezekre reagálva, elméleti szakmai ismereteit vagy ehhez kapcsolódó gyakorlati tapasztalatát, vagy a kettő kombinációját osztja meg vele. Álláspontomhoz inkább utóbbi megközelítés áll közel, mert úgy gondolom a mentori eszköz- és példarendszerből mindig azokat az elemeket szükséges alkalmazni, amik a legtesthezállóbbak és helyzethez leginkább

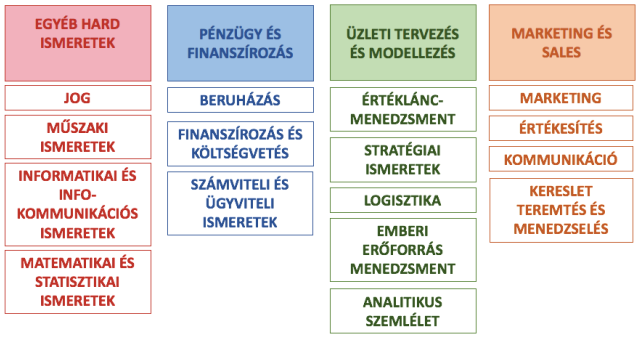
megfelelők. Ezek meglétéhez azonban, nem feltétlenül szükséges ugyanazon iparágból származó tapasztalat.

A tapasztalatot viszont értelmezhetjük másképpen, mégpedig úgy, hogy az nem más, mint korábbi, lezajlott fejlesztési tevékenységben való részvétel. Ahhoz ugyanis, hogy a mentee elakadását, szükségletét pontosan azonosítani tudja a mentor, feltétlen szükséges, hogy rendelkezzen korábbi, ezirányú, vagy hasonló tapasztalatokkal (Zsigmond–Tasi 2016). Ezt *St.Jean és Audet* (2009) mentori szerepben való jártasságnak nevezi. Ezen tapasztalatok több forrásból érkezhetnek, az ehhez szükséges kompetenciák és eszközök, módszerek elsajátíthatók képzések során, de azokat a gyakorlatban is feltétlen szükséges alkalmazni, hogy eredményesen és a lehető legnagyobb eredmény elérése mellett kerüljenek bevonásra.

Goleman (2006) a tapasztalatok – legyen az adott iparágból származó, vagy általános – mellé beemeli az üzleti és szakmai tudást is, amelyet *St.Jean és Audet* (2009) is támogat. Azzal, teljes mértékben magam is egyet tudok érteni, hogy ezen tényezők megléte szükségszerű a sikeres folyamatvezetéshez, hiszen üzleti szemléletű tevékenységet végezni gazdasági és üzleti ismeretek nélkül nem lehet. Azonban azt gondolom, ezen átfogó elméleti ismeretek lehetnek **egyrészt (1)** tanulás (graduális oktatás) útján elsajátítottak, de ugyanakkor **(2)** végzett tevékenység során, gyakorlati úton, azaz learning-by-doing módon szerzettek is. Így a mentor felkészültségét az ellenőrzőlistában semmiképpen sem végzettséghez kötném, sokkal inkább azokhoz az ismeretkörökhöz, amelyekkel rendelkeznie kell. A hard ismeretkörök felépítését a *15. ábra* szemlélteti.

Fenti okfejtésből kiindulóan, előfeltevésem szerint az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg. Figyelembe véve ezen tényezőkre adott átlagos értékeket, az állapítható meg, hogy a teljes mintán vizsgálva a gazdasági ismeretek fontosság, azaz elvárás szempontjából nézve a tényező 4,21-es átlagértéket kapott, amellyel az abszolút rangsorban a 14. helyen áll, míg az adott iparágban szerzett tapasztalat 3,71-es átlagértékkel, az utolsó, legkevésbé jelentős tényezőnek ítélt, 20. pozíciót foglalja el. Mentorok esetén sem sokkal másabb a kép: 3,949-es (17. hely) fontossági érték gazdasági és üzleti ismeretek terén és 3,61-es eredmény (20. hely) adott iparági tapasztalat esetén. A mentoráltak a gazdasági ismereteket a 10. helyre pozícionálták 4,23-as értékkel, míg az iparági tapasztalatot 3,76-os érték szintén a legkevésbé fontos tényezőnek titulálták. Az adott válaszok és a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott követelmények értelmében a két tényező a megkérdezettek szerint együtt mozog, azaz egymás kiegészítőjeként jelenik meg, de abszolút fontosságukat tekintve eltérnek.

15. ábra - A mentor által birtokolni szükséges ismertek listája



Forrás: Saját szerkesztés.

Habár a mentorok és mentoráltak véleménye szerint az adott iparágban szerzett tapasztalat (3,61 és 3,76; 20. és 20. hely) és az elméleti, vagy szerzett üzleti ismeretek (3,95 és 4,23; 17., illetve 10. hely) fontossági átlagértékei és rangsorban elfoglalt helyük között eltérések mutatkoznak, a faktorelemzés során a két tényezőre adott válaszok még ha nem is egy irányba

mutatva, de együtt mozogtak, azaz egy faktorba kerültek, így a H_3 hipotézis, ami *szerint vállalkozásfejlesztési mentorok sikeressége és eredményesség szempontjából az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg*, elfogadásra kerül.

IV.1.5.6. A "holisztikus látásmód" faktor

A mentorral szemben támaszható elvárások hatodik, egyben utolsó csoportja a "holisztikus látásmód" megnevezést kapta, amely három tényezőt foglal magába: a folyamat során tanúsított holisztikus személetet **(1)**, a folyamat-**(2)** és célorientáltságot **(3)**.

A holisztikus szemlélet és rendszerben történő gondolkodás magában foglalja annak a képességét, hogy a mentor képes megállapítani és kialakítani azt a távolságot az ügyfél és maga között, ami biztosítja a megfelelő a bizalmi légkör létrejöttét a szükségesinformációk átadásához, de mégsem túl közeli, azaz megfelel a konstruktív és proaktív visszajelzések adásához szükséges elvárásoknak. Ugyanakkor feltételezi, hogy a mentor képes az adott kérdésre és elakadásra, mint egy rendszer elemére tekinteni, amely során feltárja az ok-okozati viszonyokat és összefüggéseket egyes tényezők között. Ezen látásmód biztosításához nagymértékben hozzájárulhat az ötödik faktor tartalma, ugyanis a teljes kép kialakításához feltétlen szükséges korábbi tapasztalat és üzleti, gazdasági elméleti ismeret is.

Magára a mentorálási folyamatra, annak fókuszára a cél- és folyamatorientáltság lesz jellemző, hogy a keretek meghatározása során kitűzött célokat elérjék, mindezt úgy, hogy a folyamat során a mentor inkább tarja ekvivalenciában azt, miként éli meg a mentorált a folyamatot. Ennek során egy egyensúlyi állapot elérésére törekszik, ami még biztosítja a célok felé történő előre mozdulást úgy, hogy közben figyel a mentorált igényeire, érzéseire, azaz a folyamat részleteire is. Habár a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben többszörösen is elvárásként jelent meg a közösen kitűzött célok elérése, mégsem jelenik meg a faktorok között a projektorientált szemlélet, azaz, hogy a mentor és mentorált kapcsolata meghatározott időszakra, meghatározott erőforrások felhasználásával, meghatározott céllal jön létre, amely iránt elkötelezettséget és céltudatosságot feltételez a mentor részéről. Ezen utóbbi tényező az integritás, az empátia és a benchmarking tényezőjével egyetemesen egyik faktorban sem szerepel.

IV.1.5.7. Faktorba nem sorolt tényezők

A faktorba nem kerülésnek alapvetően két oka lehet: vagy önálló faktorként viselkednek, vagy nem volt megfigyelhető illeszkedés más tényezőkhöz. Az elemzés futtatása során az optimális összeálíltásban négy tényező – benchmarking- és viszonyítási képesség, empátia, integritás és projektorientált szemléletvezetés – elhagyására kényszerültem, mégpedig azért, mert ezen tényezők egyik esetben sem viselkedtek más tényezőkkel hasonlóan, ugyanakkor önálló faktorként sem voltak megnevezhetők. Felmerülhet kérdésként, mi a magyarázata a négy tényező ellenőrzőlistából történő kimaradásának.

A tényezők kimaradásának oka a faktorokból minden bizonnyal arra vezethető vissza, hogy azok a mentorálási folyamat természetes velejárói, hiszen a folyamat azért jön létre, hogy egy tapasztalt személy megossza ismereteit egy kevésbé tapasztalttal, miközben jó-, és rossz gyakorlatokat ismertet (benchmarking); mindezt úgy teszi, hogy önmaga teljes valójában, tapasztalataival, ismereteivel, tudásával és véleményével van jelen a folyamatban (integritás); miközben megfelel a projektorientált szemlélettől elvártaknak, azaz meghatározott időre és célból, a rendelkezésre álló erőforrásokat figyelembe véve szerződik egy folyamatra, amely során figyel a szigorú egyensúly fenntartására, azaz a professzionális viszony és a baráti kapcsolat határmezején való mozgásra, tehát se nem lesz túl empatikus, se nem távolságtartó.

Feltételezésem, amelyet a H_4 hipotézis keretében fogalmaztam meg, az volt, volt, hogy "*a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nem működhet egy olyan tényező-kombináció nélkül, amely az empátia, a kölcsönös bizalom, hitelesség, pozitív attitűd és nyitottság tényezőit*

tartalmazza”. Ezen hipotézis elutasításra kerül, mivel az empátia nem került faktorba – még ha fontosság megítélése alapján viszonylag magas értékeket és előkelő rangsor helyet kapott, – a további tényezők pedig két faktorba, külön kerültek besorolásra, azaz szükségesek a folyamat sikeréhez, de nem tekinthetők egy tényezőkombinációnak.

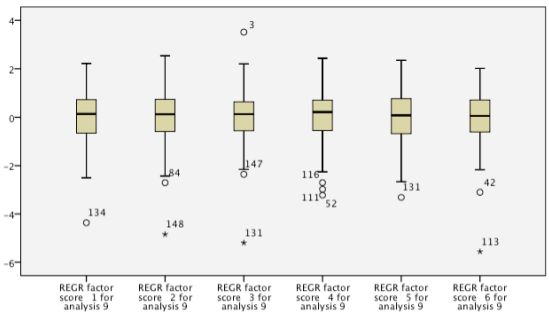
IV.1.6. Mentoráltak elvárásaira vonatkozó, kereslet szegmentáló klaszterelemzés és eredményének bemutatása

Annak érdekében, hogy a válaszadók csoportját egymástól jól elkülöníthető alcsoportokba tudjam besorolni a számukra a folyamattal szemben támasztott követelményekkel szembeni elvárások tekintetében, a korábbiakban bemutatásra került faktoranalízist követően a kérdőív elemzéséből származó hat faktor együttes alkalmazásának segítségével klaszteranalízist végeztem K-közép módszer segítségével. Ennek során a folyamat keresleti oldalának (mentoráltak) elvárásai alapján olyan szegmensek, azaz azonos keresleti sajátosságokkal rendelkező homogén csoportok kialakítására tettem kísérletet, amelyek esetén egy bizonyos eszközkombináció nagymértékben hozzájárulhat a sikeres folyamatvezetéshez. Ebben az értelemben a faktorelemzéshez hasonlóan a klaszterelemzésre, mint dimenziócsökkentő eljárásra tekintettem, amely során a teljes sokaságot – vagy annak egy meghatározott jellemzővel rendelkező adott részét – adott számú, homogén csoportba rendezhető. A csoportok az adatokból jönnek létre, általában megfigyelési egységek, néha változók homogén csoportokra rendezésének során (Malhotra 2005).

Malhotra (2005) szerint a klaszterképzésnek alapvetően két típusát különböztethetjük meg: a hierarchikus módszereket és a K-közép módszert. A K-közép módszer esetén a klaszterek száma előre meghatározásra kerül a kutató által, így a kisebb és nagyobb klaszterszám mellett (jelen kutatás esetében 3 és 6 között) került sor az első elemzések elvégzésére. Mivel ebben az esetben alacsony (1-4) elemszámú klaszterek is megjelentek, amely képviselői faktorok tekintetében kiugrónak, azaz outliernek tekinthetők.

A klaszterképzés statisztikai mérési eredményekkel dolgozunk, amely során a mérési eredményekből történik a következtetések levonása. Abban az esetben, ha valamilyen oknál fogva a mérés hibás, akkor az eredményük kapott mérési adat jelentősen eltérhet a valós értéktől; amely sok esetben csak akkor válik szembetűnővé, amikor az összes mérési eredményt egybevetve azt látjuk, hogy egy-két adat nem illik a képbe. Ezeket a képbe nem illő, úgynevezett kiugró értékeket – outliereket – szükséges beazonosítani és eltávolítani az adathalmazból (Cserháti 2004:730-731). Az *16. ábra.* a kiugró a kiugró válaszokat szemlélteti.

16. ábra - Kiugró értékek a klaszterelemzés során



Forrás: Saját szerkesztés.

Az első és harmadik klaszterben a nők és férfiak eloszlása megfelel a teljes sokaságtól elvárt megoszlásnak (2/3 férfi, 1/3 nő), azonban a kettes klaszterben a férfiak és nők száma közel ugyanannyi. A második és harmadik klaszterben az aktívan a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban résztvevők vannak túlsúlyban, míg az egyes klaszterben megegyezik az aktív és

az inaktív válaszadók számossága. Végzettség tekintetében mindhárom klaszterben túlsúlyban találhatók az egyetemi végzettséggel rendelkező válaszadók.

18. táblázat - A klaszterek számossága és szocidemográfiai jellemzői

Klaszter száma	Klaszter elnevezés	Klaszter számossága	Nem		Folyamatban való részvétel		Végzettség			jellemző munkakör
			férfi	nő	aktív	passzív	érettségi	egyetem	poszt-graduális	
Klaszter 1	Irányíts!	10	7	3	5	5	3	4	3	egyetemi hallgató
Klaszter 2	Bátoríts!	51	26	25	30	1	14	36	1	vállalkozó
Klaszter 3	Taníts!	29	19	10	20	9	9	19	1	alkalmazott
Összesen	///	90	52	38	55	15	26	59	5	///

Forrás: Saját szerkesztés, n=90 fős minta alapján.

Vizsgálva a klaszterek és az egyes változók közötti szignifikáns kapcsolatokat meglétét, illetve erősségét, megállapítható, hogy egy esetben, a legmagasabb végzettség és a klaszterbe tartozás között figyelhető meg gyenge szignifikáns kapcsolat: a Cramer-féle V mutató értéke ebben az esetben 0,273; p=0,009. A Cramer-féle mutatók összehasonlító táblázatát klaszterek esetén a *19. táblázat* szemlélteti.

Figyelembe véve az egyes klaszterek jellemzőit, amelyet az *17. ábra.* szemléltet, a klaszterekre vonatkozóan leírhatók, jellemezhetők a keresleti szempontból homogén jellemzőkkel bíró csoportok.

19. táblázat - Kapcsolat változók és klaszterek között

Változó	Mutató	Value	Approximate Significance
legmagasabb iskolai végzettség	Phi	0,387	0,009
	Cramer's V	0,273	0,009
nem	Phi	0,160	0,318
	Cramer's V	90,000	0,318
foglalkozás	Phi	0,285	0,836
	Cramer's V	0,202	0,836
folyamatbeli aktivitás	Phi	0,124	0,500
	Cramer's V	0,124	0,500

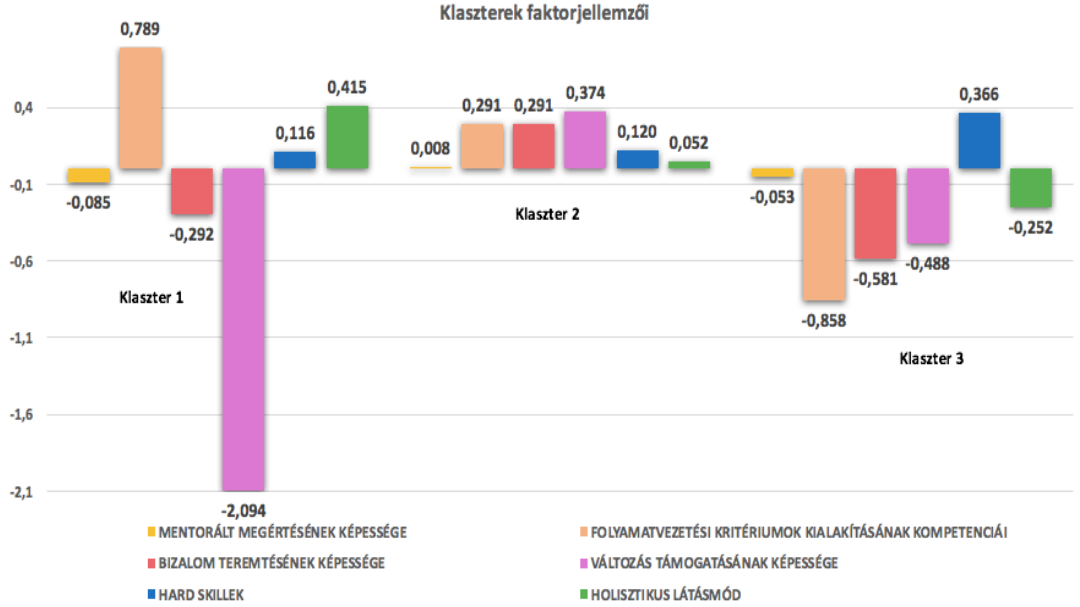
Forrás: Saját szerkesztés, n=90 fős minta alapján.

Az egyes számú klaszter az *"Irányíts!"* elnevezést kapta és mentoráltak azon csoportját jelenti, akik az útkeresők táborába tartoznak: a klaszterben azonos számossággal vannak jelen a mentorálási folyamatban jelenleg résztvevők és a passzív szereplők, végzettségük szempontjából közel azonos eloszlással találhatók meg az érettségivel, az egyetemi, illetve posztgraduális végzettséggel rendelkezők. A klaszterbe tartozók elsődleges elvárják a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattól, illetve a mentortól, hogy a kapcsolat során olyan közegben dolgozhassanak együtt, ahol fontos szerepet játszanak a hard keretek és a belső kommunikáció szabályozottsága, azaz egy meglehetősen formális folyamat során történik az információ- és tapasztalatcsere. Elvárás a mentorral szemben, hogy holisztikusan tekintsen a folyamatra, képes legyen rávezetni a mentoráltattal közösen kialakítani egy célrendszert, amely irányába a meghatározott keretek mentén, a folyamatot is megértve, tereli a mentoráltat.

A klaszter képviselőinek a mentorálási folyamatban kevésbé fontos a mentornak azon képessége, amely a mentorált megértésére irányul, valamint a bizalmi légkör és szimpátia megléte. Ennél is kevésbé fontos szerepet kap a változás támogatásának a képessége, mert a klaszter tagja a folyamattól elsősorban nem megértést, nyitottságot várnak el, hanem azt, hogy meghatározott keretek között, hiteles és tapasztalt szakemberek utat mutassanak számukra. A számosságát tekintve a második klaszter a legnagyobb, ahol a klasztert alkotó férfi és női mentoráltak aránya megegyezik és ahol egy kivételével minden válaszadó jelenleg is aktív

részese mentorálási folyamatnak. Végzettségüket tekintve a klaszterben túlsúlyban vannak az egyetemi végzettséggel rendelkezők.

17. ábra - Klaszterek jellemzői faktorok mentén



Forrás: Saját szerkesztés, n=90 fős minta alapján.

A klaszter tagjaira jellemző, hogy valamennyi mentori kompetenciacsoportba tartozó jellemzőt egyformán fontosnak tartanak. A változás támogatását tekintik a folyamatot leginkább pozitívan befolyásoló tényezőnek, mert ők maguk foglalkozásbeli megoszlásukat is figyelembe véve vállalkozók, akik minden bizonnyal valamilyen cél elérése érdekében érkeztek a mentorálási folyamatba. Így számukra elsődleges, hogy a célelérés érdekében a szükséges változásokat facilitálni tudja a mentor nyitott hozzáállásával, pozitív attitűdjével, valamint a változtatási folyamatokban szerzett tapasztalatával, a váratlan elakadások, krízisek esetén szükséges kompetenciák alkalmazásával. Ez a folyamat akkor lehet hatékony, ha a megfelelő bizalmi viszony alakul ki a mentor és a mentorált között, ahol jelen van a kölcsönös szimpátia és a kérdések-elakadások megosztásának lehetősége. Szintén a hatékonyságot támogatja és a klaszter képviselőinek eredménybeli megítélést támogatja a hatékony folyamatvezetés, azaz a mentor hiteles volta és az abból származó tapasztalatok, valamint az őszinte kommunikáció és a célelérést segítő keretek megléte.

A klaszter tagjai ugyanakkor kevésbé tartják az eredményességhez hozzájáruló kompetenciának a hard skillek meglétét, tehát az elméleti üzleti és azonos iparágban szerzett tapasztalat meglétét, vagy az interperszonális kompetenciákat, mint az aktív hallgatást, vagy kérdezéstechnikát. Abból kifolyólag, hogy a klasztert leginkább vállalkozók alkotják, akik elvárása egy változási folyamatban való részvétel a célok elérése érdekében, valamint elvárás ennek a folyamatnak a facilitálása, a klaszter a *"Bátoríts!"* vagy *"Mutass utat!"* elnevezést kapta. Ezzel is utalva arra, hogy a fejlődés útjára lépett vállalkozók tudatában vannak a változtatás szükségességének, de annak hatékony és gyors menedzseléséhez külső segítségre van szükségük.

A harmadik klasztert a férfi többség jellemzi, ahol arányát tekintve többségbe vannak a felsőfokú végzettséggel még nem rendelkező, hallgatói vagy alkalmazotti státuszban dolgozó mentoráltak. Sokan közülük nem aktívan részesei jelenleg mentorálási folyamatnak, amely minden bizonnyal arra vezethető vissza, hogy magukat nem érzik kellően felkészültnek és tájékozottnak vállalkozás indításához, így magabiztosságuk növelésére van szükség. Számukra így a mentorálási folyamat akkor tekinthető a sikeresnek, ha a mentor leginkább erős hard skill-

ekkel rendelkezik, azaz **egyrészt (1)** birtokában áll saját, lehetőleg hasonló iparágban megszerzett tapasztalata, amelyhez társul **(2)** magas szintű elméleti, üzleti- és menedzsment tudás is, amelyet a mentorálási folyamat során át is ad a mentor protezsáltjának.

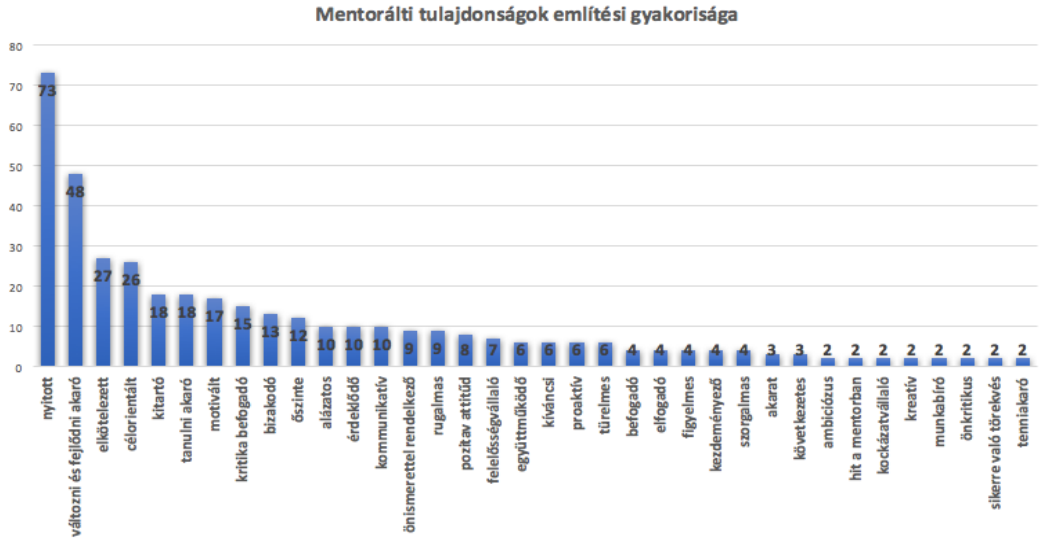
A klaszter tagjai az eredményesség szempontjából kevésbé fontosnak ítélik meg a többi tényezőt – azon tényezőkre adott válaszaik ellenkező irányba mozognak –, számukra egyértelműen – szinte kizárólagosan – fontos a mentorálási folyamatban a tudásátadás. Így magát a klasztert a "*Taníts*!" elnevezés illeti, ami inkább az ismeretátadásra, a jó-, és rossz gyakorlatok ismertetésére, valamint a tapasztalatok átadására fókuszál, mintsem a mentorált felmerülő problémáinak és elakadásainak kezelésére, valamint konkrét céljainak és az ahhoz szükséges változások elősegítésre fókuszál.

H_6 hipotézis, amely szerint *a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások fontossága alapján a folyamatban résztvevő/részt vett mentoráltak jól differenciálható csoportokra oszthatók, amelyek jellemzői alapján kialakítható az adott csoportnál legsikeresebben használható mentori tulajdonság-, és eszközrendszer; illetve összeállítható egy, a teljes mentorálási folyamat sikerességét elősegítő ellenőrzőlista* elfogadásra kerül, mivel a klaszterelemzés rávilágított arra, hogy az egyes klaszterek tagjai egymástól szignifikánsan eltérően ítélik meg a kialakított faktorok mentén a folyamat sikerességét. Azaz minden bizonnyal kialakítható egy olyan, szegmensekre szabott szolgáltatási csomag, amely a különböző sajátosságokkal rendelkező cégcsoport igényeit a lehető leginkább kielégíteni képes.

IV.1.7. Mentoráltakkal szembeni elvárások

A kérdőíves vizsgálat gap-elemzését követően mind a mentoráltakat, mind a mentorokat arra kértem egy nyitott kérdésben, hogy határozzák meg azt a – legalább – három legfontosabb tulajdonságot, amellyel egy mentoráltnak szükséges rendelkeznie annak érdekében, hogy a folyamat a lehető legsikeresebb legyen. A kérdésre adott válaszok során összesen 447 értékelhető említés történt – bizonyos válaszokat a vizsgálatból kizártam, mivel a nyitott kérdésre adott válaszban szerepelt, hogy a mentorra vonatkozó elvárást fogalmazta meg saját szavaival a válaszadó, vagy értelmetlen karaktersort tartalmazott a válasz –, így 81 különböző tulajdonság vagy attitűd került nevesítésre. A válaszok áttekintésekor azokat értelemszerűen rendeztem, így például az ugyanarra a tulajdonságra és elvárásra utaló kifejezéseknek egy elnevezést alkottam. Az összes említést szemléltető összefoglaló táblázatot az *L. jelű melléklet* szemlélteti, míg a leggyakoribb válaszokat a következő, *18. ábra* foglalja össze.

18. ábra - Mentorálttal szembeni elvárások említési gyakorisága



Forrás: Saját szerkesztés, n=153 fős minta alapján.

Mint az ábráról is leolvasható, a leggyakrabban említett mentorálti tulajdonság a nyitottság a tanulás, a tudás és az új ismeret megszerzésének irányába, amely a mnetorálttól elvárt alapvető hozzáállás kell, hogy legyen és amely *Cox és Jennings* (1995) szerint is a jó és rossz, azaz a sikeres és sikertelen vállalkozót megkülönbözteti egymástól. *Maxwell* (2008), *Conor* (2007), *St.Jean és Audet* (2009), valamint *St.Jean és Mitránó-Méda* (2016) is kiindulópontként és alapelvárásként tekintett a nyitottság tényezőjére. Azért is kiemelt ezen tényező fontossága, mert a sikertelen folyamatok okaként *O"Dwyer és Ryan* (2000) azt fogalmazta meg, hogy sok esetben habár szüksége lenne a vállalkozóknak valamilyen fejlesztési folyamatban való részvételre, mégis elutasítóként viselkednek azokkal szemben, mert túl magabiztosnak tartják magukat, a megszerzett tudásukat és tapasztalatukat, ezzel párhuzamosan elakadásaikat és kérdéseiket is megtartják maguknak, így zárkózottnak tekinthetők. Nyitottság alatt érthetjük továbbá a visszajelzések és kritikák, észrevételek elfogadására irányuló attitűdöt is. Ahhoz tehát, hogy a folyamat hatékonyan tudjon működni, mindenképpen olyan résztvevőkre van szükség, akik érdeklődők, akarnak és tudnak is fejlődni.

A megkérdezettek által második leggyakrabban említett mentori tulajdonság a változni és fejlődni akarás, amely *St.Jean és Audet* (2009) szerint a folyamat sikeressége szempontjából kiemelt helyen áll. A változni és fejlődni akarás több tényezőt foglal magába: fontos, a visszajelzések adásának és kapásának a képessége, a mentorált magába és a folyamatba vetette hite, valamint a mentorált saját magáért és tanulási folyamatáért vállalat felelőssége, az úgynevezett „self-responsibility".

Ezt követik a megkérdezettek szerinti fontossági sorrendben az elkötelezettség (26 említés) és a célorientáltság (25) tényezői. Az elkötelezettség tényezője azért is érdekes, mert az a kétirányú folyamat mindkét szerepelőjére, azaz a mentorra és a mentoráltra is jellemző (Kunos 2011), mégis harmadik leggyakoribb elemként tűnik fel a fejlesztési tevékenységet igény bevevő esetében. *Dávid* (2014) modellje szerint a folyamat iránti elkötelezettség magában foglalja, hogy a mentorált elérhető és rendszeresen találkozik a mentorral, a megbeszélt feladatokat és projekteket időben elvégzi, és amely folyamat során a visszajelzésekre és tapasztalataira támaszkodva igyekszik fejlődni, még akkor is, ha a folyamat korántsem zökkenőmentes. Segítő foglalkozások esetén minden értelemben azok a tevékenységek lehetnek a legsikeresebbek, ahová önszántából, saját indíttatásából, így önmotivációjából érkezik az ügyfél, amelyet összefoglalóan bevonódásnak vagy elkötelezettségnek nevezhetünk. A célorientáltság hasonló fontossági értéket képvisel a megkérdezettek szemében, mint az elkötelezettség. Ez azt jelenti, hogy a mentorálási folyamat során a mentortól és a folyamattól megkövetelt tényezőnek a mentorált esetében is jelen kell lennie, hiszen a folyamat maga csak akkor vezethet célra, ha minden eredő egy irányba mutat.

Jelentős – több, mint 10 említéssel rendelkező – mentorálti tulajdonság a kitartás (18 említés); a tanulni akarás (18), amely végső soron köthető a legtöbb említést szerzett nyitottság tényezőjéhez is; a motiváltság (17), amely kapcsolódik a változni és fejlődni akaráshoz, azaz feltételezi, hogy megvan a mentoráltban a jobbra való törekvés; a kritika befogadó hozzáállás (13), amely nyitottságot feltételez a visszajelzések és az építő jellegű tanácsok elfogadására; a bizakodó szemlélet (13), tehát pozitív attitűd és hozzáállás a folyamathoz és végzett tevékenységhez; őszinteség (12), amely a bizalmi légkör és ezáltal a folyamat diadikusságának volta miatt fontos; továbbá az alázatosság (10), mind a folyamattal szemben, mind a folyamat nyújtójával szemben, aki idejét, tudását és tapasztalatát hajlandó megosztani a mentorálttal; az érdeklődés (10). Valamint a megfelelő kommunikációs képességek megléte (10). A fel nem sorolt tényezők 10-nél alacsonyabb említési számot kaptak. A megkérdezés során beazonosításra került 45 olyan mentorált tulajdonság is, amely összesen egy említést kapott.

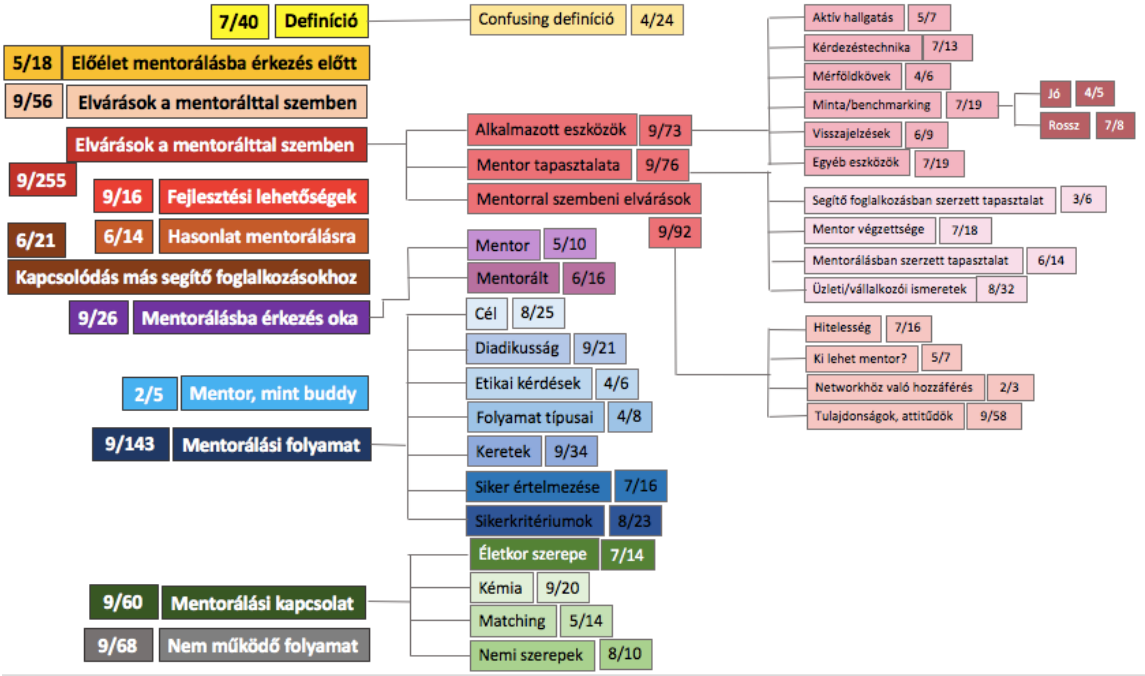
Előzetes feltevésem (H_5) a vizsgálat előtt az volt, hogy *a folyamat sikerességének szempontjából a három, mentorálttal szemben támasztott legfontosabb elvárás a nyitottság, az elkötelezettség, valamint a hatékony kommunikáció*. A kvantitatív kutatás során az megerősödni

látszik, hogy a sikeresség szempontjából a nyitottság és az elkötelezettség a rangsor élén áll, de a hatékony kommunikáció (10 említés) – és valamennyi kommunikációs skill-hez köthető tényező – említési gyakorisága jóval elmarad a célorientáltság (26), a változtatni akarás (48), a kitartás (18), a tanulni akarás (18) és a motiváltság (17) tényezői mögött, így **H_5 hipotézisem elutasításra kerül**.

IV.2. A kvalitatív kutatás eredményei

A mélyinterjúk elemzésére az NVivo 10.2.2. szoftvert alkalmaztam, ami alapvetően szöveg-, és tartalomelemzésre alkalmas programként segít a kvalitatív adatok kategóriákba rendezésében, ezen kategóriák egymáshoz való viszonyának vizsgálatában, és a vegyes módszertanú kutatások támogatásában. A kvalitatív kutatás eredményeinek ismertetéséhez szükséges a feldolgozást segítő kódstruktúra ismerete (*19. ábra*).

19. ábra - A tartalomelemzés során alkalmazott kódstruktúra bemutatása9



Forrás: Saját szerkesztés.

Mint az ábráról is leolvasható, a feldolgozás során 12 kód került kialakításra, amelyet összesen további 17 alkódra bontottam, ezek közül három esetben további többszörös kódbontás történt, egy esetben még ezen felüli megkülönböztetés is szükségessé vált. Így összességében véve a tartalomelemzést 45 kódra vonatkozóan végeztem el. Az elemzés során a szövegek feldolgozása közben 722 esetben történt szöveg hozzárendelése kódhoz. Hat kód esetében – „Fejlesztési lehetőségek", „Mentor szerepe", „Mentorálásba érkezés oka", „Mentorálási folyamat", „Mentorálási kapcsolat" és „Nem működő folyamat" – valamennyi mélyinterjú alany tett említést a kódra vonatkozóan, míg alkódok közül hét ilyet – „Alkalmazott eszközök", „Mentor tapasztalata", „Mentorral szembeni elvárások", "Tulajdonságok és attitűdök", "Diadikusság", "Keretek" és "Kémia" – találhatunk. Az egy kódhoz rendelt legtöbb említés a "Nem működő folyamat" kódja esetén volt megfigyelhető, amelyre 68 alkalommal tettek utalást a megkérdezettek, ezért az elemzés során ezt további alkódokra bontottam, amelyet követ a mentor által birtokolni szükséges "Tulajdonságok és attitűdök" kód 58, valamint az

[9] A kódok előtt/után szereplő zárójelben található első szám az interjúk számát jelentik, amelyben említésre került az adott kód, míg a második a kód említésének teljes gyakoriságát.

"Üzleti és vállalkozói ismeretek" kód 32 említéssel. Legkevesebb említést a "Network-höz való hozzáférés" (3) kód kapta, amelyet a "Mentor, mint buddy" (5), és "Jó példán alapuló benchmarking" (5) kódok követnek.

Az elemzés során elsősorban azok a kérdéskörök kerülnek elemzésre, amelyek a szakirodalom feldolgozása során kérdéseket vetettek fel: hogyan értelmezhető a mentorálás, mi tekinthető a folyamat részének és mi nem **(1)**, a szakirodalom és a vonatkozó kutatások ismeretének tükrében, valamint a kvantitatív kérdőíves megkérdezés eredményeinek ismeretében hogyan definiálhatók a folyamat sikerességére negatív hatással lévő tényezők köre **(2)**, a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban hogyan jelenik meg a nemiség **(3)**, milyen szerepet játszik az adott, azonos iparági tapasztalat és általános, üzleti tudás a folyamat sikeressége szempontjából, tekinthetők-e ezek elvárásnak **(4)**, továbbá milyen tényezők és azok mely kombinációja nevezhető meg a sikerességet befolyásoló, de a kvantitatív kutatásban nem szereplő faktorként, azaz milyen fejlesztési lehetőségek azonosíthatók a folyamatban **(5)**.

IV.2.1. Mit tekinthető és mi nem vállalkozásfejlesztési mentorálásnak?

A mentorálás kérdéskörét három szempontból közelítem meg: **egyrészt (1)**, vizsgálom, hogy az interjúalanyok arra definitíven milyen választ adtak, **másrészt (2)**, milyen hasonlattal éltek a tevékenységre nézve, azaz hogyan magyaráznák meg a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat történéseit a témában teljesen járatlanoknak, **harmadrészt (3)** pedig elemzem, hogy miből adódhat a tevékenység félreértelmezése, honnan származnak és milyen tartalma van a zavaró jelentéstartalommal bíró definícióknak.

IV.2.1.1. Interjúalanyok definíciói vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozóan

Az interjúalanyok a mentorálási folyamatra adott definíciók tekintetében két nagy csoportra oszthatók; abban egyetértenek, hogy a kapcsolat inkább laza, mintsem túlszabályozott, azonban a folyamat célja és annak megléte szempontjából nem egységesek.

A lazaság értelmezhető úgy, mint a keretek és a folyamat nem túldefiniáltsága: a vállalkozásfejlesztési mentorálás folyamatában "*általában nagyon fiatal vállalkozók, vagy mi úgy hívjuk, hogy "wanna-be" vállalkozók, vissza-visszajönnek egy-egy kérdéssel.De voltak már sokkal érettebbek is, akik ezt a nagyon laza, nem túl szabályozott tevékenységet kérik tőlünk, hogy akkor néha hadd kérdezzek, néha igyunk egy kávét, amit bejegyezni se nagyon lehet..., viszont nekik nagyon hasznos, nekünk pedig részben kapcsolattartási lehetőség egy potenciális ügyféllel, részben pedig egy inspiráló feladat, tehát akár az önkéntes munkánk is lehet, hogyha úgy érezzük"* (Ágnes). Ágnes definíciójában egyrészről megjelenik a laza kapcsolat, másrészről pedig az önkéntesség. Előbbihez kapcsolható a szintén tőle származó, a cél meglétét is magába foglaló definíció: *"Azt mondanám, hogy ez egy nagyon lazán keretezett tanácsadási folyamat, amiben elég sok az intuitív elem. Tehát az egy érdekes része, hogy lényegesen többnek kell lennie intuitív elemnek, mint bármilyen más keretezett folyamatnak, de megengedi azt az állapotot is, amit sem a coaching, sem a tanácsadás nem szokott szeretni, hogy nincsen konkrét cél*".

Ugyanakkor János szerint, pont az ellenkezője igaz a mentorálási folyamatra, mert a mentor feladata *"segíteni egy vállalkozni akaró személynek abban, hogy az ötlettől a piacra jutásig elérjen"*, azaz egyértelműen mérhető (pivotált ötlet, validált üzleti terv) a folyamat eredménye, amelyre csak akkor kerülhet sor, ha korábban definiálásra került a cél, azaz, hogy milyen indokkal érkeztek a felek a kapcsolatba. Gábor a cél definícióba történő emelésén túlmutatóan inkább azt a helyzetet, elakadást és annak leküzdését segíti, amelyre a mentorálási folyamat során szerződnek: *"a mentoring az, amikor az én atyai tanácsommal segítek valakit, hogy még jobbá válhasson. Az, hogy személyiségileg vagy üzletileg, az rajta áll, hogy ebből mit*

vesz ki jobban. Ő felvet egy helyzetet, egy olyan problémát, amit nem tud megoldani és akkor azt közösen megnézzük." Zsófi hasonlóan közelít a témához, ha nem is célnak tekinti azt, amerre a folyamat irányul, arra, mint *"A-ból B-be történő eljutás"*-ra utal. Tímea a folyamat céljának az *"együtt gondolkozást"* tekinti. Bármely definíciót is elemezzük – még akkor is, ha az nyíltan állítja a cél ki nem mondottságát –az megállapítható, hogy mindegyikben közös: valamerre tartanak, azaz irányt mutatnak.

A definíciók a cél- és iránykijelölésén túl számos sajátosságra utalnak. Hangsúlyozzák, hogy folyamat során *"olyan dolgokban tud a mentor segíteni, amit még nem láttak, nincs bennük a válasz. Azt szoktam mondani, hogy ez a tanítva megtanít esete*" (Gábor), azaz a folyamat előre haladtával, a mentor és párhuzamosan a mentorált is fejlődik, tanul, tapasztal.

Mindeközben a folyamatnak sajátossága lesz, hogy más segítő foglalkozásokhoz képest mélyebb megértést és tartalmasabb kapcsolatot teremt a folyamatban résztvevők között, *"ha tanácsadó, nekem akkor az első reakció, hogy szakmai téren van egy nagyon specifikus problémám, amit nem tudok megoldani, és rákeresek a neten, hogy ezen a területen milyen tanácsadó cégek vannak, és akkor őket felkeresem. Igazából egy tanácsadó lehet mentor is végül, de a mentor nem feltétlenül tanácsadó. A különbség pont ez az emberi viszony: én úgy tekintek egy mentorra, hogy úgy jött az életembe, hogy nem direkt módon kerestem meg, hanem egyszerűen csak bevonzottam őt az életembe. Segít nekem utat mutatni. Tanácsadó meg sokkal inkább direktbe nagyon specifikusan megoldja a problémát*" (Márk). Ebben a felfogásban a személyes kötődés, azaz a kialakult bizalmi légkör biztosít többletet a mentorált számára, hiszen ez szükséges ahhoz, hogy ne csak egy pillanatnyi problémát tudjon megoldani, hanem hosszútávra szóló ismeretet sajátítson el, ezáltal fejlődjön. Ezt támasztja alá azon kijelentés is, hogy *"maga az egész mentoring, vagy coaching, az első sorban személyiségfejlődési folyamat. A cég csak akkor fejlődik, ha maga a cégvezető is fejlődik*" (Gábor), tehát az eseti problémamegoldás hosszútávon nem előremutató.

Sajátossága a folyamatnak továbbá, hogy nemcsak a személyes fejlődés része egy vállalkozási mentorálási folyamatnak, de sok esetben megértést és érzelmi támogatást is ad: *"van olyan, hogy ez egy érzelmi támogatás, van olyan, hogy kevésbé, de mondjuk egy adott folyamatban tényleg kell az, hogy egyszer csak a szerinted jó irányba megyek-e típusú kérdésre is lehessen válaszolni, amire logikusan se tanácsadóként, se coachként nem fogok válaszolni, mentorként pedig igen.*" (Ágnes). A támogatás mértékét azonban eltérőképpen definiálhatják a mentoráltak: van, akinek az érzelmi támogatás a fontos, más mentoráltak inkább kézzel fogható eredményeket, mintsem megértést várnak a folyamattól. *"Azt mondanám, akkor vagyok elégedett a mentoring folyamat eredményével, ha adok vagy kapok és magamban felismerek olyan kézzel fogható, definiálható akció tervet, hogy oké, azért mentem oda, mert volt valamilyen problémám, amit megakarok oldani és úgy jövök el, hogy tudom, ezeket a dolgokat kell megtennem, ahhoz, hogy megoldjam. Ami lehet az ugye, hogy nem kell megmondani a frankót, csak azt mondja, hogy olvasd el ezt meg ezt meg ezt a könyvet és megkapod rá a választ*". (Dániel) Sajátosságként fogható fel tehát a mentorálási folyamattal kapcsolatosan, hogy benne van a jó gyakorlatok megosztásának lehetősége, a kész megoldás nyújtásának opciója, szituációtól függő mérlegelés amellett, mi előre vezető a mentorált számára, de a megoldásra való rávezetés történhet más eszközökkel is, – mint arra Ágnes is utalt – mivel sok esetben intuitíven vezetett folyamatról beszélhetünk.

Jellemző motívum a definícióknál egyfajta biztonsági háló említése. Zsófi a mentorálást úgy definiálja, mint valamit, amikor *"minden segítséget megadni nekik [mentoráltaknak], mégpedig azért, hogy "abszolút biztonságban érezzék magukat, bizonyos keretek között természetesen, ahol számukra egy olyan folyamatot tudunk felépíteni, és azt végig követni, és nem eltérni attól, amit az elején kitűztünk és azt tartsuk, hogy relatív egy egyenes vonal legyen, és azok között is a mérföldkövekben mindenhol segítsen a mentor*", azaz az ülések során azt érezzék a mentoráltak, hogy a figyelem rájuk irányul, biztonságban vannak, kérdezhetnek,

felfedhetik legnagyobb félelmeiket és kétségeiket, miközben megerősítést és visszajelzést kapnak mentoruktól a célelérés irányában haladva.

Az önkéntesen végzett tevékenység, a nonprofit jelleg a definíciók kavalkádjában visszatérő motívumok. Mint azt már Ágnes is hangsúlyozta, a mentorálás – *részben egy inspiráló feladat, tehát akár az önkéntes munkánk is lehet, hogyha úgy érezzük.* Hasonlóan gondolkodik Gábor is – aki megerősíti a szakirodalom állításait – miszerint a mentorálás, *"mint folyamat nem profitorientált, nálam ez egy társadalmi szerepvállalás: az olyan emberek, akik elértek már valamit az életben, sikeresek valamilyen területen, annyi mindent lehet tőlük tanulni, a célról, a célmegvalósításról, önmotivációról, hogy az valami hihetetlen...*" (Gábor). Az önkéntesen és profitszerzéssel kapcsolatos sajátosságon túlmutatóan még egy kardinális pontra rámutat Gábor definíciója: az lehet sikeres mentor, aki rendelkezik az elérés élményével, azaz valamilyen – és ez lesz a kulcsszó – területen sikereket ért el, eredményesen teljesített. Ezzel is alátámasztja azon gondolatmenetet, amely az adott iparági tapasztalat meglétét és a tárgyi (üzleti, menedzsment) ismeretek szükségességét különválasztja. János szerint ez a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban úgy jelenik meg, hogy a vállalkozásfejlesztési *"mentorok, és az oktató mentorok közötti lényeges különbség az, hogy az előbbi a contentben akar okos lenni, a tanár vagy tréner inkább a processben"* (János), azaz míg egy kívülálló, kiterjedt elméleti ismeretekkel rendelkező, segítő foglalkozást végző az utat tudja megmutatni, a mentor sokkal inkább azt, hogyan lehet azon a bizonyos úton, a kitűzött célok felé haladni. Ugyanakkor a kettő között hasonlóság lesz, hogy *"mind a kettő segíteni akar, mind a kettő át akarja kísérni a vak nénit az utca másik oldalára, mert meg van győződve arról, hogy a másik oldalon jobb lesz neki,",* de ugyanakkor jelentős különbség is mutatkozik, mivel az egyik a „mit?" kérdésre, míg a másik a „hogyan?"-ra fog választ adni*: "a mentor talán jobban tudja, hogy mi van az utca másik oldalán, a coach meg azt mondja, hogy nem is akarja tudni, mert majd azt a coachee kitalálja, hogy mi van az utca túloldalán*" (János).

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra adott definíciók közül kettő, meglehetősen komplex és részletes. *"Hogyha definíció szinten kéne ezt megfogalmazni, akkor én azt mondanám, hogy ez [mentorálás] egy olyan viszony, ahol, erős szimpátia van a felek között, van tematikus elköteleződés, de nem feltétlenül van konkrét cél, és van egy laza keret, amiben a minimuma és a maximuma meg van határozva annak, hogy milyen intenzitással dolgoznak ők együtt, de azon belül sok minden lehet"* (Ágnes) Fenti definíció – mint az a korábbiakban is bemutatásra került – egy ponton kérdőjelezhető meg: valóban nincs szükség a célok deklarálására? Amennyiben van, akkor a definíció nem tekinthető helytállónak; ha elfogadottnak tekintjük azt, további kérdések vetődnek fel: ha nincs a folyamatnak célja, akkor milyen mutatószámok mentén tekinthető az sikeresnek és eredményesnek, továbbá, hogyan biztosítható, hogy a folyamat haladjon, azaz a mentorált azt kapja tőle, amire szerződött. Ezen kiegészítéseket részben tartalmazza Tímea definíciója, aki úgy értelmezi a mentorálást, mint *"egy olyan, kölcsönös folyamatot két ember között, ahol laza keretek mellett megosztják egymással egy adott témában tapasztalataikat, kérdéseiket, ismereteiket, miközben a több tapasztalattal, élménnyel rendelkező mentor nem mondja ki a megoldást, de nem is csak kérdez, mint egy coach, hanem sokkal inkább együtt gondolkodik a mentorálttal*", azaz kétirányú folyamat keretében történik a nézőpontok megosztása, a tapasztalatok és meglátások cseréje, valamint a kérdések segítségével történő előrejutás.

IV.2.1.2. Hasonlatok vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra

Gyakorta tapasztalható, hogy a definíciók sokszínűsége elbizonytalanítja a témában járatlanokat egy-egy fogalom megismerése során. Éppen ezért, a könnyű értelmezés biztosítása végett, összegyűjtésre kerültek azok a hasonlatok és metaforák, amelyekkel az interjúalanyok a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot illették. A válaszok alapján összesen hét metafora került beazonosításra.

A vállalkozásfejlesztési mentorálásra három esetben is, mint tanulási folyamata utaltak a megkérdezettek. *"Olyan dolgokban tud a mentor segíteni, amit még nem láttak, nincs bennük a válasz. Azt szoktam mondani, hogy ez a tanítva megtanít esete*" (Gábor), azaz nem más, mint a learning-by-doing általi tanítás. Az elméleti ismeretek, jó-, és rossz gyakorlatok átadása ebben az esetben nem előzi meg a tanultak gyakorlatba helyezését, hanem egy időben történik. Ugyanakkor a megoldásokat nem készen, tanácsként adja a mentor, hanem az általa felhasznált eszközök – kérdezés, visszajelzés, benchmarking, provokáció, szerepjáték stb. – segítségével rávezeti a mentoráltat a megoldásra, aki saját mentális modellje felhasználásával, saját szituációjára lefordítva képes az adott helyzet, vagy elakadás kezelésére. A learning-by-doing elvet emeli ki Ágnes is, aki szerint a mentorálási folyamat szereplői úgy viselkednek, mint tanítók és tanulók: *"akiben megfogalmazódik a felismerés, hogy tanulni kell, illetve, hogy ez is egy szakma, ami megtanulható, az elmegy egy főző iskolába, ha meg akar tanulni főzni, elmegy egy tánciskolába, ha meg akar tanulni táncolni, vagy ezt akarja tanítani*" (Ágnes). Tehát az tud ismeretet átadni interaktív módon, és nem megmondóként jelen lenni egy fejlesztési folyamatban, aki nem akar az lenni, míg az tud tanulni, aki akar és képes is rá. Mint arra Gábor is utal, "*hasonlatként, csak olyan alkalmas arra, hogy egy inkubátorba, egy mentorálási folyamatban részt vegyen, aki nyitott arra, hogy tanuljon*" (Gábor).

Érdekes kettősség figyelhető meg a mentor segítőként történő ábrázolása esetén: az interjúalanyok egymástól függetlenül a mentoráltat, mint látássérültet (vak) tüntették fel, olyan embernek tekintették, aki valamilyen oknál fogva – például tapasztalatlanság, elméleti ismeretek hiánya – nem képes az elakadására egy egész részeként ránézni. A vak ember metafora Gábor, Láthatatlan Kiállításhoz kötődő leírásában szintén feltűnik: *"soha ne kísérjetek át olyan vak embert az úton, aki nem akar átmenni*". Az állítás visszatér a segítségre szoruló emberhez, de tovább is lép azon: nem elegendő, hogy elakadása van, a tovább lépéshez szükséges segítség, azt akarni is kell, tehát elvárás a segítségre szorulótól, hogy nyitott legyen, akarjon tanulni és változni. A beteg motívum nemcsak a látássérült emberek esetében jelenik meg, hanem a mentorált, mint mozgáskorlátozottként feltüntetett esetében is: *"az igazság az, hogy ha valakinek nem jön magától a siker, akkor keres egy mankót, amivel tud járni*" (Gábor), azaz segítő szakmát folytató szakemberhez fordul, coach, mentor, tanácsadó segítségét kéri.

A segítő kapcsolathoz hasonló motívumokat hordoz a mentor-mentorált közötti kapcsolat szülő és gyermek viszonyaként történő megjelenítése (pl. Clutterbuck és Lane 2005 Hay 1995, Kiohnen-John 1997). *"Ez egy hosszú tanulási folyamat volt, ami... olyan, mint a szülő gyerek kapcsolat, hogy hiába mond a szülő valamit a gyereknek, először nem fogja megfogadni, amíg ő saját maga nem tapasztalja meg*" (Dániel). Ezen állítás a mentorálási folyamat benchmarkig jellegére világít rá, amikor a mentorált jó-, és rossz gyakorlatokat és példákat ismertet meg a mentorálttal, lehetőséget biztosít számára kérdések feltételére, modelleket ábrázol, megoldási javaslatokat vázol fel, a mentorált az elhangzottakat saját esetére fordítja le, de a megoldások sikerességében csak akkor fog bízni, ha azokat működés közben is látja.

A megoldások keresésének folyamatában a mentort magát, mint tükröt, azaz az őszinte visszajelzések forrását is metaforaként említhetjük. A mentoráltak esetében ugyanis gyakorta fordul elő, hogy elakadásukra vagy kérdésükre nem tudnak a teljes egész egy részeként tekinteni és rendszerben gondolkodni. Mentoráltak a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatba érkezés előtt találhatják úgy, hogy *"belülről mi egy ilyen dobozban vagyunk és így nehéz kívülről nézni a dobozra, de azok, akik kívülről látnak, mindig olyan összefüggéseket vesznek észre, amiket mi belülről nem veszünk észre"* (Dániel). A mentor képe az adott helyzetre, a mentoráltak viselkedésére, ötleteire, tevékenységére őszinte, kritikai jellegű észrevételt és visszajelzést adni, ami tovább segítheti a célelérés irányába a mentoráltat.

A tükörtartás funkciója vállalkozók esetén azért is fontos, mert mint azt *Jones és Spooner* bemutatta, mind a sportra, mind pedig az üzleti életre jellemző, hogy a magas szintet elérő, jól teljesítők gyakran ki vannak éhezve a kritikus visszajelzésekre. Ez a hiány megfigyelhető a kevésbé kiemelkedően teljesítők szintjén is, ugyanis a visszajelzések hiánya aggodalmat vált ki, problémákat generál és frusztrációt kelt. Versengő környezetben az lehet sikeres, aki a részletekre is összpontosít (Jones at al 2006). Ebben a folyamatban – a sokszor ugyan hálátlan, de – a tükröt tartó mentornak fontos szerep jut. Gábor, vállalkozásfejlesztési és tanácsadási tevékenységét hirdető névjegykártyájára a fentiek fényében mindösszesen annyit tervezett írni munkakörként, hogy "*tükörtartó*".

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot más, segítő foglalkozásokhoz hasonlóan gyakran egy fához hasonlítják: *"legjobban egy fa hasonlattal tudnám ezt leírni. Minden segítő szakma ugyanolyan. Ugyanarra haladunk, de sok ág van. Mégha ugyanazon a fő ágon is vagyunk sem biztos, hogy egyfelé haladunk. Meg kell találnunk a közös pontokat*" (Lehel). A mentorálásnak – akárcsak a coachingnak vagy a terápiának – nincs egy egységes, minden elakadásra alkalmazható, standardizált folyamatmodellje, a folyamat elején kitűzött célok is széles skálán mozognak; így a folyamat során alkalmazható eszközök és módszerek száma közel végtelen, a mentor kreativitása pedig nagymértékben hozzájárulhat a folyamat sikerességéhez.

MacLennan (1999) modellje szerint a mentorálási folyamat végső, lezáró fázisa, a szintetizáció szakasza, amely magába foglalja a kapcsolat befejezésének vagy magasabb szintre történő lépésének engedését, kritikai szemmel történő visszatekintést a folyamatra, érzelmek és félelmek feltárását a továbbiakra vonatkozóan, a munkakapcsolaton való túllépés és barátság kialakítását és a folyamat lezárását. A barátságos légkör a sikeres működés biztosítása végett elengedhetetlen a mentorálási folyamatban, azonban azt megfelelő keretek és határok között szükséges tartani. Ugyanakkor az őszinte és nyílt kommunikáció a mentorált részéről akkor segíthető elő, ha a mentort nem egy magasabb rangú tanárként, hanem sokkal inkább jó szándékú segítőként, barátként kezeli. A mentornak pedig hasonlóan szükséges gondolkoznia a mentoráltról, mivel szoros együttműködésük megköveteli a bizalmi légkört, feltétlen bizalmat és magas szintű elköteleződést: *"nagyon őszintének kell lenni azzal kapcsolatban, hogy kivel dolgozunk együtt szívesen. Pontosan azért, mert vacsora közben fog felhívni. Mert lehet, hogy idegesítő kérdéseket is fel fog tenni, mert olyankor akar velem kávézni, amikor én a barátommal kávéznék, de elköteleződtem abban, hogy segítek neki, tehát segítek neki*" (Ágnes)

Végül a mentor személyére vonatkozóan megjelenő motívum a nagybácsi metafora. Ágnes meglátása szerint a mentorálási folyamatban *"van valami abból, amikor az ember a saját nagybátyjával kávézik. A nagybácsihoz érzelmileg kötődöm, de nem úgy, mint egy nagypapához és nem úgy, mint egy apához. Lényegesen több lehetőség van emiatt a laza érzelmi kötődés miatt arra, hogy szakmai, tartalmi segítségeket kérjek tőle és érzelmileg nem bevonódó módon tudjon ilyet adni, de mégiscsak egy nagyon magas bizalmi szintről indulunk. Tehát, hogy van már valamilyen megalapozottsága ennek a kapcsolatnak*" (Ágnes). A szülő-gyermek kapcsolat sok esetben más, mint az egyéb rokonokkal ápolt viszony. Ennek okaként az interakciók gyakorisága nevezhető meg: míg a szülők napi rendszerességgel találkoznak a gyermekkel, addig egy nagybácsi jóval ritkábban. Éppen ebből a viszonylagos egyedi találkozási gyakoriságból, valamint a "messziről jött ember" sajátosságaival rendelkező külső szemlélő – jóakaratú, kedves, törődő, sokat tapasztalt nagybácsi – érkező visszajelzések és tanácsok olyan irányt képesek felvázolni, amelyeket az elakadással küzdő önmagától nem lett volna képes. Bármelyik metaforát is vegyük figyelembe a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetében, mindegyikre elmondható lesz, hogy ahhoz pozitív képek társíthatók.

IV.2.2. A sikertelenül működő folyamatok sajátosságai

A szakirodalom áttekintése során feltűnő volt, hogy a legtöbb szerző – pl. *Deakins et al.* 1997, *Ragins* 1997, *McPherson* 2001, *Engström* 2004, *St.Jean–Audet* 2009 – a folyamat sikerességére, a jó gyakorlatok bemutatására koncentrál; ugyanakkor az eredmény nélkül, vagy a folyamat befejezése előtt lezárult vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok sajátosságainak vizsgálata háttérbe szorul. Éppen ezért, kérdésként merült fel az elemzés során, hogy milyen indokok és jellemzők nevezhetők meg a sikertelenség legfőbb okának. A kezdeti kódolást követően – ahol valamennyi, a sikertelenségre utaló tényező "nem működő folyamat" kódú jelölést kapott – a feldolgozás során további hét alkódra bontva került vizsgálatra.

Az interjúk összeállításánál kérdésként merült fel magának a kódnak a létjogosultsága is: szükséges-e egy negatív kimenetet sugalló kérdés beemelése. Mivel azonban az időrendben lefolytatott első három interjú alanya magától említette a kudarcként megélt, negatív kimenetelű folyamatokat, így a kérdés valamennyi interjúalanynál sztenderdként került a beszélgetésbe. A megkérdezettek sok esetben megerősítették a kérdés fontosságát: *"hiba a folyamatba sok helyen belecsúszhat*" (Tímea), *"jó kérdés, nagyon sok oka lehet a folyamat elcsúszásának*" (Gábor), illetve *"az eredményességnél sokkal fontosabb lenne azt vizsgálni, mitől megy félre egy folyamat, mik a hibák benne. Érdekes lehet, hogy a hiba a mentorban vagy a mentoráltban van. Sokszor eltűnnek a mentoráltak, de nem értjük igazán, miért. Erre kellene rájönni. Ha tudnánk, mi az oka a folyamattal való felhagyásnak, másképpen ítélnénk meg, állnánk hozzá a folyamathoz.*" (Csaba)

IV.2.2.1. Külső, externális negatív hatások a mentorálási folyamatra nézve

Az általános okok között találhatunk olyat, amely a természetes lemorzsolódáshoz és az induló vállalkozások nagyszámú életképességéhez köthető, mint ahogyan Márk is mondta *"1000 start-up-ból egy, mely életképes marad*" az első három évet követően is. Éppen ezért előfordul, hogy nem olyan ütemben és úton haladnak a fiatal vállalkozók, azaz a mentoráltak, mint ahogyan azt tervezték és az ismeretlenségtől, a kudarctól való félelem miatt inkább a folyamat befejezése mellett döntenek: *"Jönnek a nehézségek és nem tudnak a fiatal vállalkozók mit kezdeni vele. Amikor hátat fordítanak a folyamatnak tényleg meg kellene tudnunk mi annak az oka.* " (Csaba) Lehel szerint a kereslet-kínálat összefüggését szükséges először vizsgálni, hiszen "*leggyakrabban más volt az igény az ügyfél részéről, de ezt nem tudta, vagy nem akarta kimondani".* A mentorált az, aki végső soron a sikertelen folyamathoz vezetett. Ugyanakkor a mentorálási folyamat befejeződhet a tervezettnél hamarabb, amennyiben a célelérés korábban megtörtént, vagy annak alapvető összetevői változtak meg. *"A mentorálás folyamata is addig tart, amíg megvan ez az igény, ez a szükség... amint ez megszűnik, mert úgymond megtanultam a leckét, vagy, mert túlnőttem ezen a feladaton vagy ezen a problémán, elképzelhető ez egy idő után szépen megszűnik"* (Ágnes).

IV.2.2.2. A folyamatvezetés és a sikertelen mentorálás kapcsolata

Az általános okokon túl számos olyan tényező nevezhető meg, amely a folyamat sikertelenségének okaként azonosítható: egyik és legalapvetőbb indok a keretek nem megfelelő tisztázása. A folyamat akkor tart valahová és akkor nevezhető ténylegesen mentorálási folyamatnak, ha valamilyen cél elérésére jött létre: *"ha nincsenek céljaid, lehet, hogy azon kapod magad, hogy más céljait valósítod meg*" (Gábor). Így tehát elvárás a keretek tisztázásakor a célok meghatározása és kimondása. Ugyanakkor nem elég ezeket célnak titulálni, a kapcsolat működésének alapvető feltétele az is, hogy a célok megfelelőek, a mentorált saját céljai legyenek. *"A mentorprogramban nagyon sok olyan emberrel találkoztam, akik megmászták a karrierjüket, és a létra tetején jöttek rá, hogy nem is ahhoz a fához szerették volna támasztani. Először a tetejét tisztázzuk, biztos, hogy arra akarunk menni? Meglehet, hogy az más embernek a célja, és csak megjelenik neked*" (Gábor), Fontos a sikeres együttműködés és bizalmi légkör

kialakításához, hogy egyenesen, őszintén és fenntartások nélkül kommunikáljon a mentor és a mentorált a folyamat során, amely alapelveket már a folyamat kereteinek kialakítása során rögzítenek. Amennyiben ezek nem valósulnak meg, vagy hiányoznak, a folyamat egészét befolyásolhatják: *"Ha nem őszinték egymáshoz és játszmák vannak, szintén vezethet bukáshoz. Illetve szerintem, ha megszegik a titoktartási szabályokat, az szintén negatívan befolyásolja az eredményt*"(Tímea). A sikertelenség ezek alapján tehát már a kapcsolat felvételének idején, a folyamat indulásakor bizonyos esetekben beazonosítható.

IV.2.2.3. A sikertelen mentorálási folyamatok és a mentorált attitűdjének, tulajdonságainak összefüggése

Szintén gyakori és az interjúalanyok meglátása szerint erős befolyásoló hatással bírnak a folyamat sikerességére nézve a mentorált tulajdonságai, valamint hozzáállása. Vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységről lévén szó, a folyamatban résztvevőktől elvárt, hogy rendelkezzenek vállalkozói ambíciókkal, nyitottsággal, kockázat- és bizonytalanságvállalási hajlandósággal. Amennyiben ezen alaptulajdonságok nem jelennek meg a mentorált oldalán, a folyamat maga sem lehet sikeres. *"Magyarországon az emberek nagy többsége biztonság-orientált és félelem- centrikus. Az USA-ban eredmény- és célorientáltak az emberek, tehát ha Magyarországon megnézzük, hogy ez az eredményes célorientáció milyen környezetben lelhető fel, akkor két nagyon jelentős szegmenst tudunk felsorolni: az egyik az MLM-ek, ahol csak az eredmény számít, a másik pedig a multik világa, ahol az eredmény és a célok a legfontosabbak. Magyarországon, aki vállalkozik a biztonságot és a félelmet már legyőzte, vagy erősebbek azok a jegyek, amik a szabadság és függetlenség iránt vannak benne. Akinél átbillen a mérleg a másik személyiségtípus felé, azok inkább hajlamosak vállalkozni*" (Gábor). A mentorálási folyamatban is elvárásként fogalmazható meg a mentorálttal szemben, hogy akarjon és hajlamos legyen változni; ennek hiánya, a bejárt úthoz való ragaszkodás, az ismeretlentől való félelem a folyamat sikerét negatívan fogja befolyásolni. A nyitottság és a változások iránti elkötelezettség fontosságára János is felhívta a figyelmet, véleménye szerin *"aki nem képes túllépni a saját kis körén és komfortzónáján*", az nem lesz képes a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban sikeresen részt venni.

Tanulási és fejlesztési folyamatról lévén szó, kritikus tényezőnek tekinthető az alázat; annak hiánya sok esetben a folyamatot negatívan befolyásolhatja, mint Ágnes is mondja: *"ott általában az van, hogy igen, menjen neki háromszor a falnak, tanuljon egy pici alázatot a világtól, és aztán ezzel a fajta alázattal már tudunk vele dolgozni*", mert nyitottá és képessé válik a visszajelzések elfogadására, a felé irányuló figyelem, segítség és támogatás elfogadására. Az alázat azért is fontos, mert sok megkérdezett szerint a vállalkozók gyakran önfejűek, vagy úgy tekintenek magukra, mint akik mindent tudnak, akinek nem tanítható semmi új. Ilyen esetekben pedig a folyamattal szemben elvárt diadikusság nem valósulhat meg, azaz a folyamat minden bizonnyal sikertelen lesz. "*Általánosságban a vállalkozók mind önfejű, mindent tudó emberek, azt mondanák, hogy nekem ne mondja meg senki, hogy mit csináljak a vállalkozásommal, majd én azt tudom... Nyilván a legtöbb esetben nem tudják, és hibás döntéseket hoznak, de akkor is így gondolkodnak"* (Dániel).

Az önfejűség más kontextusban is megjelenik, amely a határok feszegetésével és a már korábban említésre került komfortzónával is összefügg: a vállalkozók *"nagyon önfejűek, nagyon kevéssé hajlamosak arra, hogy a saját kompetenciáikat megkérdőjelezzék. Nem szeretnek hátra lépni, ők rettentő közelről szeretik nézni a dolgokat és azt gondolják, hogy kizárólag ez a nézőpont a helyes*." (Ágnes) Ezt abban az esetben is fenntartják, ha a mentor – bizonyos esetekben a coach – rávezeti őket a megoldásra. Dániel elmondása szerint gyakori, hogy a mentorált olyan kérdéssel érkezik a folyamatba, amelyre nem ismeri a választ, "*míg a kérdések során a mentor rávezeti arra, hogy ez milyen jó, ez milyen zseniális, ezt fogjuk csinálni, akkor úgy érzi, hogy nahát, ő jött rá. Akkor ugye sajátja a baba és emiatt sokkal*

hajlandóbb megcsinálni. Még úgy is, ha tudja, hogy így működik a dolog, még akkor is kitart önfejűsége mellett", pedig a megoldás, sok esetben mégsem önálló megoldás. Az önfejűség megléte és az alázat hiánya mellé, a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot negatívan befolyásoló tényezők kiegészítőjeként megjelenik, ha mindemellett a mentorált nem őszinte és szókimondó, *"23 évesek, azok valójában, egyszerűen, rettentően bizonytalanok és ezt nem merik bevallani*" (Ágnes), miközben hangoztatják, hogy "*viszonylag ritkán érezzük úgy, hogy van problémánk, ami lehet, hogy nem jó"* (Dániel). Minden bizonnyal ezek tulajdonságok és meglátások szintén befolyásolni fogják a folyamat sikerességét.

Az előzőekben bemutatott, fiatalokat és vállalkozókat jellemző tulajdonságok a folyamathoz való hozzáállást és elkötelezettséget is befolyásolják. Ilyen figyelhető meg abban az esetben, ha adott *" az a fajta fiatal, ilyen 23-24 éveseknél találkozok..., aki kilép az egyetemről és mindent tud. És pontosan meg tudja mondani hány forint hány fillér lesz a kezdő fizetése, azért, mert ő ezeket tanulta. Soha semmit nem csinált. Tanult. Ez egy nagyon klassz dolog, ezt csinálta, de hogy ettől ő még értéket nem feltétlenül teremtett más számára, csak a saját magának. És ez egy típus, aki erre rettenetesen büszke, hogy neki van egy diplomája és ettől kezdve neki jár valami*." (Ágnes) vagy vállalkozók esetén *"általában, szintén vállalkozók többsége az ilyen, makacs egy kicsit ebben az értelemben: de én majd tudom, hogyan csináljam, és akkor emiatt hiába jönnek olyan impulzusok, miszerint az nem biztos, hogy jó"* (Dániel) nem fogadják el a visszajelzést, mert beállítottságuk, alapvető hozzáállásuk a folyamathoz negatív. Ilyen esetekben gyakorta figyelhető meg, hogy *"ők igazából, valójában, hogy is mondjam, a saját hiúságuk miatt jönnek*" (Ágnes), nem pedig az őszinte és nyílt érdeklődésük miatt érkeznek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatba.

A nyitottságot és az érdeklődést a folyamat iránt nevezhetnénk az akarat tényezőjének is. Anélkül, hogy a mentorált saját belső indíttatásából, motivációjától hajtva érkezne a folyamatba, nehezen képzelhető el teljes azonosulás, a bizalmi légkör kialakulása utáni megnyílás és a hatékony, diadikus tudásátadás. Segíteni ugyanis annak lehet, aki akarja és hagyja is, hogy segítsenek neki: *"én – mint mentor – nem fogok utána szaladni, akkor sem, ha azt gondolom, hogy szüksége van rám, nem lehet úgy segíteni valakinek, hogy segíteni akarok, várj meg, ha nem akarja"* (Ágnes). János hosszú évek tapasztalataként jutott el addig, hogy tudja *"a két szabályt, hogy választunk és, hogy te döntsd el, mint mentorált, hogy akarsz-e*". (A választásra, mint olyanra a későbbiekben, mint a folyamatot jellemző matchingre, vagy annak hiányára még részletesen kitérünk.) Gábor megoldása az akarás problémára a Láthatatlan kiállítás egyik mondásához kapcsolódik: "*soha ne kísérjetek át olyan vak embert az úton, aki nem akar átmenni. Ugyanez van a coaching és a mentoring folyamatban is, hogy aki nem akar menni, azt ne erőltessük*" (Gábor).

Az akarás hiánya két területen gátolhatja a sikeres folyamatot: **egyrészt (1)** a mentorált kezd elmaradni, kimaradni a foglalkozásokról, **másrészt (2)** nem lesz képes önmagáért felelősséget vállalni, magatartását nem a „self-responsibility" fogja jellemezni. A mentoráltra jellemzővé válhat a *"programon való nem részvétel, késés, tehát mások idejének nem tisztelete... a kritikákat nem tudta befogadni, és a visszajelzéseket sem, majdhogynem veszekedésekbe ment át. Mindig úgy gondolta, hogy sokkal jobban tudja. Ez többször is felmerült. Nem készültek a mentor találkozókra*" (Zsófi). A mentoráltak ugyanezt saját példájukra visszatekintve is megerősítik, előfordult, hogy "ott volt az a rengeteg lehetőség, hogy hozzáférjünk a mentorokhoz, csak mindig úgy gondoltuk, hogy mi meg tudunk oldani mindent magunktól és mi emiatt sokszor nem éltünk vele" (Dániel). A program iránti elkötelezettség hiánya ebben az esetben nemcsak a mentor idejének, tehát a keretek nem tiszteletbe tartását jelenti, hanem rávilágít az alázat hiányára, valamint a hiányterület be nem ismerésére is. Ugyanakkor megjelenik a mentorált önmagáért vállalt felelősségének hiánya is.

A folyamat ugyan kétirányú, de *"a felelősség ott van a mentorált oldalán is, tehát én (mint mentor) mondhatom azt, hogy van ez az ötletem, tök nyitott vagyok, kezdjük el a*

folyamatot, megy ez 6 hónapig és utána én ezt kezdem elengedni, mert pl. nincs idő, más dolog történik az életében" (János). Ahhoz, hogy a mentorált részéről kialakuljon az önmagáért való felelősségvállalás, rá kell döbbennie, hogy valamilyen elakadással áll szemben, azaz, mint a korábbiakban is láthattuk, nem mindent tudó: *"ez furcsa dolog, mert szerintem a fejlődés első lépése, hogy nekem van egy elakadásom, vagy egy olyan pontom, amit fejleszteni kell, ezért merek és tudok segítséget kérni. Ez a kettő így egymás mellett fut, mert ugyanúgy, mint egy alkoholista, vagy egy drogfüggő, maga előtt fölvállalja, de kifelé nem. Elkezd keresgélni valahol, csak meg ne tudják. Sokszor még a felesége előtt is titkolja, hogy eljára névtelen alkoholistákhoz, stb*" (Gábor). Mindaddig, amíg a mentorált maga sem képes elismerni az elakadást, kiállni a folyamatban való részvétel mellett, addig minden bizonnyal annak sikeressége is sérül. A sikerességet sokszor gátolja az is, hogy több esetben a külső, befolyásoló tényezők, azaz referenciacsoportok tagjai negatívan ítélik meg a mentorálási folyamatot, az abban résztvevőre pedig tehetetlen, inkompetens személyként tekintenek: *" kértem referenciát az egyik coacholtamatól. Azt mondta, hogy ne haragudj, de nem, mert a cégben ciki lenne az, hogy nem én vagyok ilyen okos, hanem valaki más. Ezzel a cégvezetővel nem is az irodában találkoztunk, hanem a lakásán. Vannak ilyen emberek is...*" (Gábor).

A külső befolyásoló tényezőknek nem feltétlen kell magára a mentorálásra irányulniuk, lehet, hogy azok közvetetten fejtik ki kedvezőtlen hatásukat a folyamatban résztvevőre. Leggyakoribb ilyen hatás a mentorált privát életében bekövetkező változás: *"Szül, férjhez megy, megnősül, gyereke születik, belekezd egy másik vállalkozásba, tehát másfele megy a karrierje. Érdekmúlás történik*." (János) Az érdekmúlás történhet egyéni szinten, de csapatok mentorálása esetén a csapaton belüli egyensúlyi viszony megbomlása negatívan hathat a folyamat sikerességére is, hiszen "a különböző külső befolyásoló tényezők, azok oda sodorták a csapat munkamorálját, hogy mindenki elkezdett kicsit a saját sorsára figyelni, és a saját sorsát terelgetni", (Márk) ezáltal a közös és a mentorral végzett munka háttérbe szorult, ami pedig a hatásfokot negatívan befolyásolta.

IV.2.2.4. A mentorálási folyamat megszűnésének okai

A negatív kimenetelű folyamatoknak gyakorta a kimaradás és az eltűnés, azaz a mentorálási folyamatból történő kiszállás az eredménye. A kimaradás mögött állhat időszakos motivációs hiány, feladathalmozódás, "van az a fajta eltünedezés, amikor, egyszerűen egy nagyon nehéz feladat előtt áll és lelkiismereti problémája van ezzel, hogy nem csinálja meg, és akkor egy ilyen elutasító eltűnés van, hogy lemondom, nem érek rá", (Ágnes) de gyakorta az is előfordul, hogy eltűnik minden indoklás nélkül a mentorált. Mint ahogy Ágnes fogalmaz, ahhoz, hogy a mentor tisztán lássa a képet és ebből is tanulhasson, döntő fontosságú, hogy *"a saját fejlődése érdekében ilyenkor rá kell jönni az okra. Ott valami, valahol nem volt jó, hogyha eltűnik, és nem jelentkezik többé"*. Az okfejtés végezhető önvizsgálattal és önreflexió készítéssel, de a megoldáshoz gyakorta az ügyfél, a mentorált járul hozzá: rávilágít az eszközrendszer nem megfelelő használatára, a folyamatban való részvételi kedv elsikkadására, csökkenésére. A mentor fejlődéséhez pedig az is hozzájárul, mint azt Ágnes tapasztalatai mutatják, hogy a félresiklott folyamatoknak általában " *az okai valahol egészen a folyamat elején keresendők*", azaz vagy a keretezés, vagy a mentor tevékenysége nem elégséges a sikeres folyamatvezetéshez.

IV.2.2.5. A mentor szerepe a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban

A mentorálási folyamat diadikus volta következtében, annak sikertelenségéhez nemcsak a mentorált tulajdonságai és hozzáállása, de a mentor betöltött szerepe és feladatai is jelentős befolyással vannak. Mint arról az egyik mentorált interjúalany beszámolt, "*nem volt ilyen áttörés egyik mentorral sem, hogy márpedig most így tovább...*", "*...nem tudom, ez egy érdekes kérdés, mert én arról olvasok, hallok, meg azt is mondom, hogy egy jó mentor az sokat számít*

és nagyon értékes, de valahol még nem éreztem ezt, nem tapasztaltam meg a saját életemben, hogy tényleg lett volna egy olyan mentorom, akire azt tudom mondani hogy, huh, tényleg megváltoztatta a nézőpontomat vagy az életszemléletemet, illetve tanácsokkal látott el..." (Dániel). Egyik saját mentorálási folyamatát éppen azért tartotta sikertelennek, mert nem kapta a folyamattól meg "azt", amit várt. Kérdés ilyenkor, hogy mit jelent az "azt" kifejezés, ugyanazt érti-e alatta a mentor és mentorált, ugyanazon célért és ugyanolyan elköteleződéssel dolgoznak-e, amely ismételten a keretek fontosságára hívja fel a figyelmet.

Valamelyest ehhez kapcsolódik Gábor is, aki szerint *"az a legveszélyesebb ebben a szakmában, hogy itt minden mondat öl. Minden mondatnak hatása van az adott ember életében, vagy pozitív, vagy negatív. És egyedül rajtad – mentor – múlik, hogy ez melyik.*" A mentor szerepének, gondolatainak, visszajelzéseinek fontossága, más kontextusban is megjelenik: *"azzal nem szoktunk foglalkozni, mi van akkor, ha valaki rosszul csinálja... Mi van akkor, ha valaki rossz tanácsot ad, mi van akkor, ha álmot álmodik más helyett a mentor... van tehát egy felelőségem abban, hogy belelovalok valakit abba, hogy olyan folyamaton menjen végig, ami neki kell, nekem még nem sikerült, de neki talán sikerül...*" (János). Figyelembe véve tehát a szolgáltatási funkciót, azt mondhatjuk és a fenti tapasztalatok is azt támasztják alá, hogy a mentor szerepe döntő fontosságú lesz a folyamat hatékonyságának és sikerének észlelése során. Kérdésként merülhet fel, mik azok a leggyakoribb hibák, amelyeket a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során a mentor elkövethet.

Ágnes szerint *"alapvetően magunkban [mentorok] meg a folyamat elejében keresendő az ok*", de amennyiben a folyamat ezen túllép, előfordulhat, hogy " *nem volt elég nagy mintázat a mentor fejében ahhoz, hogy felismerje, itt valami hiányzik*", azaz alapvető mentori kompetencia sérül, a viszonyítási, azaz benchmarking képesség. Zsófi szerint előfordulhat, hogy a mentor és a mentorált nem passzolnak egymáshoz (Ld. később a matching kérdéskörét), más területen jártas a mentor, ami önmagában még nem feltétlen jelentene problémát, de abban az esetben, ha hiányzik a mentor részéről az empátia – *"amikor ő [mentor] multikkal foglalkozott, és nála megállt a világ ott, és egyszerűen nem tudta felfogni azt, ha egy kis csapatnak nincsen pénze marketingre, akkor nem fog tudni elkölteni akkora összegeket, mint egy multi, tehát ő saját kezűen fog az Instagramon megforgatni egy filmet*." – azaz a mentor és a mentorált más szinten mozgott. Ez abban az esetben jelent negatív hatást a folyamatra nézve, ha *"a mentorok az esetek többségében inkább megmondó emberek, mint coachok*" voltak (János), tehát visszajelzéseikkel, jó- és rossz gyakorlataikkal nem elsősorban a mentoráltat igyekeztek rávezetni saját megoldásaikra, hanem sokkal inkább a kész megoldást tárták elé választási lehetőségek nélkül. Mindez azért történt *"mert meg voltak győződve arról [a mentorok], mint én magam is, hogy én tudom, ha nem is a tutit, de azt biztosan, hogy jót akarok a szegény mentoráltnak, és az neki segítséget fog adni*" (János).

Végül a mentorral szemben támasztható kritikai észrevétel lehet, hogy nem hard, hanem soft-skilljei esetén szenved hiányosságokat: *"úgy gondolom, ...hogy vannak, akiknek nagyon nagy a tudásuk, viszont emberi oldalról nincsen olyan kvalifikációjuk, hogy ezt a tudást át tudják adni másoknak, és ebből számos konfliktus születik*" (Márk). Tehát legyen bármennyire is járatos egy mentor adott területen, rendelkezzen is bármilyen tapasztalattal, ha azt a megfelelő helyen, a megfelelő időben és módon nem képes átadatni, vagy azért, mert nem akarja, vagy pedig azért mert nem rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal, akkor maga a folyamat sem lehet sikeres. Legvégső esetben, ha a mentor tevékenysége miatt sérül a bizalmi légkör, nem képes a diadikus folyamatokban részt venni, akkor, mint azt Márk is összefoglalta, elkezdte a mentor *"a hitelességét megkérdőjelezni"*, azaz nem bízott benne, elvesztette a mentor személyes szimpátiáját, nem működhetett kettőjük között a hatékony kapcsolat sem.

IV.2.2.6. Személyes szimpátia és a folyamat összefüggései

A személyes és szakmai szimpátia, azaz a matching meglétének hiánya vagy megszűnése a folyamat sikerességét szintén nagymértékben befolyásolhatja. Mint János is mondta, két szabályt kell figyelembe venni: az első, hogy "*választunk*", azaz a mentor-mentorált párok kialakítása nem valamilyen szabályszerűség, random algoritmus segítségével történik, hanem a személyes kapcsolódás figyelembevételével. Amennyiben valamilyen okból sérül a bizalmi viszony, például *"személyes konfliktus*" adódik a résztvevők között, vagy *"valamilyen módon megbomlik a chemistry, de leginkább valamilyen bizalmatlanság, csalás"* történik (Zsófi), gyakran találkozhatunk a folyamat felbomlásával, felfüggesztésével, illetve sikerességének csökkenésével.

Magának a szimpátiának a megbomlásához is több ok vezethet. Egyik leggyakoribb, hogy a kezdeti szimpátia elmúlik, például, *"ha a felek nem egyenrangúként állnak a folyamathoz, vagy az egyik túl fontosnak, a másik kisebb prioritásúnak érzi az együtt gondolkodást*" (Tímea), azaz más szintű bevonódást tapasztalhatunk. Szintén a szimpátia megbomlását és ezáltal a folyamat megszűnését jelenti, ha az erőviszonyok alakulnak át a mentorálási kapcsolaton belül és nem valósul meg a reciprocitás: "*...amikor először találkoztunk, akkor ... ő ... élettapasztalatban, ... sport technikai oldaláról sokkal tapasztaltabb volt, mint én. Akkor volt egy jelentős szintbeli különbség közöttünk, amit én érzékeltem, és nagyon tetszett nekem, fel tudtam nézni rá, és ahogy teltek az évek... nagyon sokat fejlődtem, tanultam, nagyon nyitott voltam az új dolgok irányában. Ez a szintkülönbség szépen lassan kezdett eltűnni és volt egy pont, amikor már azt éreztem, hogy bizonyos tekintetekben – főleg emberi oldalról – abszolút túlnőttem őt...konfliktusokat szült a dolog*" (Márk).

A szimpátia sérülésének további oka lehet, hogy a mentorválasztás folyamatában a személyes kapcsolódás adott, a közös munka során mégis kirajzolódik a felek szemléletmódja, fókusza közötti különbség, valamint szakmai hozzáértése és témához való kapcsolódásának eltérései, ugyanis "*nem minden mentor tud minden mentoráltnak segíteni, az összeegyeztethetetlenség miatt*" (Márk). Ilyen esetekben a mentorált úgy érezheti, hogy a szerződéskötés folyamatában, azaz a keretek tisztázása során hiba és félreértés történt, amely a folyamatba vetett hitét és bizalmát negatívan befolyásolja, ezáltal pedig magát a folyamat sikerességét is. Szintén a hitelesség kérdéskörébe tartozik, ha a fókusz ugyan megegyezik, de a mentor mégsem tud hitelesen jelen lenni a folyamatban, mert *"az derül ki, hogy nem vagy elég felkészült és nem tudsz segíteni [mint mentor], de lehet, hogy valamilyen titkomat elárultad vagy átvertél valamilyen módon. És, hogyha ezekre figyelek, hogy hiteles legyek, megvan hozzá a tapasztalatom, a szakmaiságom, az életkorom, a kémia, tényleg kötöm magam a titoktartáshoz*" (Zsófi), azaz a bizalmi légkört ebben az esetben nemcsak megteremti, hanem fent is tartja a mentor, így biztosítva a folyamat sikerességét. A bizalmatlanság azonban nem ok nélkül jelenik meg a mentoráltak részérül: *"El tudnék képzelni olyan helyzeteket, melyekben olyan irányba terelek valakit [mint mentor], hogy az a végén ne neki, hanem nekem legyen jó. Vagy elmond nekem ötleteket és mentorként lenyúlom és megvalósítom. Nekem több tapasztalatom van és én tudom, hogyan kell. Fogom, megcsinálom két nap alatt, amit három hónap alatt* csinálna meg [a mentorált]" (Márk). A bizalmi légkör bárminemű sérülése tehát a folyamat teljes sikerességét befolyásolhatja.

IV.2.2.7. Egyéb, a sikertelenséget predesztináló tényezők

Az interjúalanyok által két olyan tényező került említésre, amely egyik alkód alá sem sorolható be. Egyik ilyen, amit Csaba gyakran tapasztal, hogy a mentoráltak "*megijednek a folyamattól*", amely során komfortzónájukon kívülre kerülnek és a többnyire jellemző magas bizonytalanságkerülési mutatók következtében az ismeretlen és bizonytalan környezetben nem képesek működni. Második tényezőként az úgynevezett *"jatrogén ártalmat*" (János) emelném ki, amely olyan, többnyire az orvostudományban használt kifejezés, amely egy beavatkozás

következtében létrejövő állapotot jelent, ami nem szándékolt hatás. A szervezetfejlesztésben is használt kifejezés János szerint kérdéseket vet fel, arra vonatkozóan, hogy *"hol van mentor felelősségének határa*", illetve, hogy "*vállal-e bármiféle felelőséget a tanácsaiért*" a mentor, hiszen a szándékolt hatáson túlmutatóan is befolyásolhatja a mentoráltat, nemcsak szakmailag, de emberileg is, amely pedig egyes esetekben a bizalmi kapcsolat romlásához , így a folyamat sikertelenségéhez vezethet.

IV.2.3. A nemiség szerepe a vállalkozásfejlesztés mentorálási folyamatokban

A mentor-mentorált kapcsolat számos aspektusból – pl. életkor, matching, szimpátia, iparági kapcsolódás, eredményesség – a témával foglalkozó kutatók fókuszába kerül, a nemiség (cross-geneder mentoring) kérdése azonban háttérbe szorul. A témával foglalkozó kutatások (pl. *Ervin* 1995, *Kalbflesich* 1997; *Hansman* 1998, 2016; *Rayborn* 2010, *Kao-Rogers* 2014) érintik a témát, de számszerű adatokkal nem tudják alátámasztani, hogy a nemek milyen kombinációja lehet a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat szempontjából az előnyösebb. Áttekintve a sikeres mentorálási folyamatokra vonatkozó kutatásokat, az a megállapítás tehető, hogy mentorok jelentős része – kb. 2/3 – férfi. Kérdésként merülhet fel, hogy a nem ebből kifolyólag valóban a mentorálási folyamat egyik befolyásoló tényezője lehet-e, illetve, hogy hogyan viszonyulnak egymáshoz az ellenkező nemű mentor-mentorált párok.

Interjúalanyaim közül Dániel véleménye szerint nincs különbség a női és férfi mentorok között, habár azt állítja *"nem volt női mentorom ugyan, de nem zárkóznék el előle, sőt örülnék, ha lenne egy*" (Dániel), amelyet alátámaszt számos, a női mentorok előnyös tulajdonságaként megnevezhető tényezővel is. Márk meglátása szerint nem lehet eldönteni, hogy milyen mentor-mentorált párosítás a legeredményesebb, hiszen egy nő-férfi mentor-mentorálti viszonyban *"már lehetnek problémák, mert a két nem az két, nagyon más oldalról próbálja megközelíteni a dolgokat"* (Márk), ami a bizalmi légkör sérüléséhez, kommunikációs problémákhoz és konfliktushoz vezethet. Mindennek ellenére, számos olyan érv szól a női mentorok mellett, ami a folyamat eredményességére nézve pozitívan hathat.

A női mentorok előnyei között említésre kerül eltérő gondolkodásmódjuk, rendszerszintű szemléletük, az általuk a folyamatban bevitt érzelmi többlet és támogatás, valamint nyitottságuk. Dániel szerint a női mentorok *"még többet tudnak hozzáadni [a folyamat sikeréhez], mert egy egészen más gondolkodásmóddal rendelkeznek; biológiailag is máshogy működik az agyuk, más, sokkal emocionálisabbak, ember közelibbek*" (Dániel). Az emberközeliség és az érzelmek felszínre kerülése, mentorálási folyamatba történő integrálása más esetben is felmerül. A női mentorral folytatott mentorálási folyamat olyan, mint " *az ember a nagynénjéhez megy típusú érzés, hogy egy kicsit az a mamácska, amiben benne van az a fajta szerep, hogy igen, lehet úgy kérdezni, lehet bizalmasan, lehet ilyen kicsit könnybe lábadó szemmel is, akár mert nem ciki, mert egy nő előtt nem ciki, és egy férfi előtt meg lehet hogy az*" (Ágnes). Mint az a kutatási hipotéziseknél ismertetésre került kérdésként, hogy az empátia túlzottan magas szintje képes-e negatívan befolyásolni a folyamat eredményét. A kvantitatív eredmények azt mutatták, hogy a női mentorok az empátia tényezőjét fontosabbnak ítélik, mint férfi társaik (4,74 illetve 4,3) és jobban is teljesítenek (4,6 illetve 4,3); kompenzációként viszont szigorúbb kereteket szabnak (4,2 illetve 3,65), valamint szabályozzák a mentorálttal történő interakciókat és kommunikációt (4,32 illetve 4,05), amely tényezők esetén azonban ugyanúgy teljesítenek. Az empátia megléte a folyamatot egy bizonyos pontig segíti a bizalmi légkör kialakításában, azonban a túlzott megléte miatt sérülhet a professzionális szemlélet és a mentor objektivitása, az érzelmek túl nagy szerepet játszanak, amely veszélyre Tímea is felhívta a figyelmet: *"olyat kerestem, aki nyitott és biztosan nem zárkózik el, egy női vállalkozóval való együtt dolgozás elől, empatikus, de tudja a határokat és objektív tud maradni*."

Mentális modelljük sajátossága visszatérő minta a női mentorok esetén. Mint azt Zsófi is megállapítja, *"azt érezzük, hogy nagyon-nagyon szuperül behozzák azt a gondolkodást [a női*

mentorok], amiről tudjuk, hogy azért a nők másképp gondolkodnak egyszerűen bizniszről, sokkal jobban fókuszálnak a csapatdinamikára, a csapat emberi fejlődéseire, a csapattagoknak az emberi fejlődésére, személyiségfejlődésére, mindig kicsit globálisabban látják a kérdést" (Zsófi), azaz rendszerben gondolkozva, a teljes képet vizsgálva, az emberi tényezőt előtérbe helyezve végzik fejlesztési tevékenységüket, amely azért is fontos – mint azt a korábbiakban láthattuk – mert a versenyforrás tényezőjévé az emberi erőforrás és annak fejlesztése vált. Mentorált oldalról hasonlóan tekinthetünk a nők mentorálási felfogására: *"a két nem az két nagyon más oldalról próbálja megközelíteni a dolgokat..., így optimális esetben kialakulhat az, hogy a nők megvilágítanak csomó olyan dolgot, amire én [férfiként] nem gondolnék magamtól és „jé tényleg" hatás történik, és ugyanez mehet fordítva is. Ehhez szerintem kell az, hogy én ezt ésszel pasiként fel tudjam fogni, hogy ő másképpen gondolkodik, az nem azt jelenti, hogy rossz, hanem azt jelenti, hogy más és nekem ezen el kell gondolkodnom*" (Márk). Jellemző tehát, hogy a női mentorok *"mindig mindent globálisan, abszolút látnak, míg a férfiak inkább szakmai szemmel*" (Zsófi), amely **egyrészt (1)** rávilágít arra, hogy a női mentorok felfogása versenyelőnyt jelenthet egy mentorálási folyamatban, míg felveti azt a kérdéskört **(2)**, hogy ugyanakkor problémák is adódhatnak az ilyen jellegű folyamatokkal.

A mentor-mentorált párok kialakításához, azaz a *"matching kialakulásához feltétlen szükséges a nemek közötti különbségek figyelembevétele, vagy éppen azok keresése*" (Lehel), mely szituáció és személyfüggő tényező. Ugyanakkor kérdést vethet fel a folyamat hatékonyságára nézve az is, hogy milyen szerepekben működhet eredményesen egy nő a mentorálási kapcsolatban. Mint azt Márk megállapítja, a matching kialakítása esetén *"nemek tekintetében igen..., lehetnek problémák*". Ennek magyarázata, hogy *"egy nőt, ha férfi mentorál, akkor abból fakadóan is, ha egy párkapcsolatot nézünk, optimális esetben a felek felnéznek egymásra, főleg a nő a férfira, tehát szerintem, ha férfi mentorál nőt, az kicsit gördülékenyebben működhet. Valószínűnek tartom viszont, hogy amikor egy nő mentorál egy pasit, az kelthet némi feszültséget*" (Márk). Ennek gyökerei szociokulturális eredetűek: *Hofstede* dimenziói szerint a magyarokra jellemző a magas maszkularitás, ahol a versengés, az eredmények és a siker definiálják az ember helyét a társadalomban és a szervezetben, ahol a célelérés fontosabb, mint a folyamat megélése. Megvizsgálva a vezetők nemek szerinti összetételét (pl. Brescoll 2016, Garcia 2016) és eredményességét, az a megállapítás tehető, hogy itt is túlsúlyban vannak a férfiak. Ennek eredményeképpen – mint azt az interjúalany is hangsúlyozta – a női mentorok iránymutatását kevésbé tudják a férfi mentoráltak elfogadni. Érdekes kérdést és további vizsgálandó területet körvonalaz, a nő-nő közötti mentor-mentorált kapcsolat. Ezen gondolatmenetet erősíti meg Ágnes is, aki szerint *"ebben a szociokulturális környezetben a férfiak maguk olyan szerepet kapnak, töltenek be, és egy ilyen szerepre szocializálódnak, tehát ők maguk is elkezdenek hinni abban, hogy ők jobb irányító játékosok, mint a nők. A mentoring bizonyos típusú irányítás, tehát mondjuk, hogy így szakmailag az bizony irányító jellegű szerep tud lenni*" (Ágnes).

Az együttműködés során az elfogadás hiányából szintén nehézségek adódhatnak. "*Én férfi vagyok, te nő vagy, másképp gondolkodunk és ez a világ legtermészetesebb dolga; aki ezt nem képes kimondani és megérteni, az szerintem így nem fogja lenyelni azt esetleg, hogy egy nő mentorálja, annak ez így nehéz lesz"* (Márk). Éppen ebből kifolyólag – vagy éppen ezért – a mentorok nemek szerinti összetétele sem normál eloszlású, a nők száma jóval alacsonyabb ezen a területen. Zsófi, aki sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási program koordinátoraként került meginterjúvolásra, számokkal is alátámasztotta: a program mentorai között mindösszesen egy hölgy akadt, a további nyolc tag férfi, míg széles, szakmai mentor pool-juknak is mindösszesen 30%-át adják nők. Az alacsony számosság mögött a fenti – pl. szociokulturális sajátosságok, sztereotípiák a vezetői szereppel kapcsolatosan – indokokon túl, egyéb összetevőket is találhatunk: kevés az olyan vezetői pozícióban lévő nő, aki *"sikeres, még akár otthon családja is van, még munkája mellett legyen ideje plusz tevékenységekre, az*

szerintem ott már sajnos álon vágott. Az, hogy ennyi mindent tudjon vállalni, az szerintem már pluszon túli, egyébként nagyon pozitív dolog lenne. Legfeljebb egy bizonyos életkor felett, amikor már nincsen minden nap gyerek, és a háztartást nem neki kell vezetnie" (Zsófi). Az alacsony számosságot – a fenti tényezőkön túl –a nők által betöltendő multiszerepek magyarázzák.

A női mentorok megítélésén ront és alkalmazásukat hátráltatja, hogy eltérő gondolkodási mintájuk, valamint a korábban vázolt anya-, és gondoskodó-szerepnek megfelelően túlgondolják a mentorálási kapcsolatokat és nem utasítják azokat vissza. *"Én azt látom, különben érdekes módon pont női mentoroknál, hogy nagyon nehezen mondanak nemet. Félnek. Féltik a mentoráltat, meg a kapcsolatot, és ezért nagyon nehezen mondanak nemet és el is fáradnak a mentorálási folyamatokban*" (Ágnes), azaz túl empatikussá válnak a folyamatok során, ami rontja az objektivitást, ezáltal pedig az elérhető eredményt.

Az anya-, és gondoskodó-szerep azonban nem minden nőnek áll jól és nem minden mentor tud azzal azonosulni. Előfordul az is, hogy férfi társaihoz hasonló elbánásra és elvárásrendszerre számít. Az alapvetően férfiakat felvonultató vállalkozásfejlesztési mentorálási központ munkája esetén gyakorta előfordul, hogy a hölgy mentor megjelenése a következő reakciót váltja ki: *"most olyan jó, hogy már végre itt vagy, végre kicsit ez az anyatípusú segítség jön*", amelyet azonban szakmai felkészültsége és az nemi egyenlőség elvét is figyelembe véve nem feltétlenül fogad el a női mentor, mondván *"jó, jó, azért nem feltétlenül anyuka szerepet akarok*" (Zsófia).

Vannak, akik az anyukaszerepet inkább előnyként használják és ügyes célcsoportválasztással építik nőiségüket hangsúlyozva mentori, tanácsadói karrierjüket. "*Ma Magyarországon a nők sokkal elnyomottabb helyzetben vannak. Egy nőnek sokkal jobban meg kell küzdenie, mint egy férfinek, a tapasztalatért, figyelemért. Azok a nők lesznek igazán sikeresek, legalábbis én úgy látom, akinek a célközönsége nőkből áll. Lásd Gazdagmami. Kikre lőtt? Ki a célcsoportja? Gyesen/gyeden, újra munkába álló nők. Köztük óriási sikert ért el, és utána kezdtek el férfiak is rá hallgatni, mert már volt súlya és hitelessége. Ha ezt férfiaknál kezdte volna el, nem lett volna ekkora sikere"* mondja Gábor. Levonható következtetés tehát, hogy a nőiség a mentorálási folyamatban előnyként, ugyanakkor hátrányként is kezelhető, a mentor személyisége, felkészültsége és hozzáállása, valamint a mentorált viszonyulása fogja eldönteni, hogy cross-gender szituációban tudnak-e mentor-mentorált párként eredményesen működni vagy sem.

IV.2.4. Szakmai, iparági tapasztalat és az általános, üzleti tudás megítélése a vállalkozásfejlesztés mentorálási folyamatokban

Mint az a szakirodalom feldolgozásnál és a faktorelemzésnél bemutatásra került, nincs egységes álláspont arra vonatkozóan, hogy az adott iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek szükségesek-e, és ha igen, milyen mértékben a sikeres folyamat előidézése szempontjából. Míg *Levison* (1978), *Belcourt* (2000), *Rhodes* (2002) iparágban szerzett szakmai tapasztalatbeli különbségekről beszél, addig *Fekete* (2008) és a *St.Jean-Audet* szerzőpáros (2009) szakmai tudás meglétét és fontosságát többen hangsúlyozzák, *Clutterbuck-Lane* 2005, *Wikholm* 2005, *Deepali-Jain* 2016 pedig a kettő kombinációját. A kvantitatív kutatás ugyan rávilágított arra, hogy a két tényező egy faktorként kezelendő, még akkor is, ha azok relatív és abszolút megítélése távol is esik egymástól. A kvalitatív kutatás során külön figyelmet fordítottam ezen tématerület vizsgálatára.

A két terület kapcsolata az interjúalanyok egy részében is kérdéseket vet fel. *"Felmerülő kérdés mindig az is, hogy mit tudjon a mentor? Legyen-e iparági tapasztalata? Azt gondolom, nem feltétlenül szükséges. Különböző helyzetekben más-más mentor lehet a legeredményesebb. Kell, hogy rendelkezzen a „nagy-elérés"-sel a mentor, tehát önmaga legyen tapasztalt valamilyen téren. De ugyanakkor sokkal fontosabb az ugyanazon iparágban szerzett*

tudásnál az, hogy legyen kémia: nem tud a mentor és a mentorált együtt dolgozni, ha nincs alapvető szimpátia, közös nyelv, értékrend és célok" (Csaba). Ágnes ezt erősíti meg, véleménye szerint *"nehéz szétválasztani a szakmai és nem szakmai kérdéseket*", azaz, hogy az adott iparághoz kötődő vagy az általános tudás a kívánatosabb. Gábor meglátása hasonló, miszerint a mentor feladata között található a fejlesztés, legyen az egyéni, vagy szervezeti, de mivel az a vezetőn keresztül valósul meg, így *"a cégvezetés, az emberek vezetése és elérése, hogy stratégiai célokból napi feladatok legyenek nem feltétlenül köthetők releváns ipari tapasztalathoz"*. (Gábor)

Más – inkább a fiatalabb generációt képviselő – interjúalanyok az átélést, a hasonló helyzet ismeretét, valamint az ehhez kapcsolódó érzésekkel való azonosulás képességét nevezik meg döntő fontosságúnak, amelyek esetében a tudás érkezhet más iparágból is, de az "achieve" igének jellemeznie kell a mentort. *"Szerintem egy jó mentor egy részről volt a te helyzetedben ezért tudja, hogy érzed magad, látja, vissza tud emlékezni rá, és így egyrészről türelmesen viszonyul hozzád, mondjuk, mikor én mondok neki valamit, és akkor van ez a bólogatás, hogy ühüm, voltam én is ebben a cipőben* (Márk). Hasonlóan gondolkodik Tímea is, aki szerint *"nyilván fontos, hogy legyenek ismeretei, gazdasági és üzleti, de nekem legalább annyira fontos volt, hogy ismerje egy kezdő vállalkozó mindennapi kínszenvedéseit, azaz legyen erről tapasztalata, átélése"* (Tímea).

A fiatalok által említett mokaszin hasonlattól némileg eltérően Gábor ezt gyakorlati jártasságnak nevezi, és azt mondja, hogy *"azért mondom magam üzleti mentornak, mert én gyakorlatból tudom, hogy mi az, ami működik és mi az ami nem*". Hozzáteszi ugyanakkor, hogy önmagában ez a tapasztalat nem lenne elegendő a sikeres folyamatvezetéshez, mert a mentor felelőssége a folyamatos önfejlesztés is, amelyet ő maga is végez gyakorlati tapasztalatainak széles fókuszú, elméleti ismereteinek bővítése végett. "*... ugyanakkor rengeteg könyvet elolvastam önfejlesztés témakörben, csaknem 500 könyvet másfél évtized alatt... átlagban évi 25 könyvet olvasok el. Rengeteg tréningen veszek részt...*" (Gábor). A gyakorlatban történő jártasságról János is hasonlóan vélekedik, számára fontos a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban, hogy *"hiteles legyek, hiszen megvan hozzá a tapasztalatom, a szakmaiságom, az életkorom...*" (János), azaz egyszerre rendelkezik mind az elméleti ismeretekkel, mind a szakmai tapasztalattal.

Az interjúalanyok közül egyedül Márk emelte ki, hogy számára a folyamat során fontos volt a mentor olyan, saját témájába és elakadásába vágó, pusztán elméleti ismerete, ami a folyamat egészére nézve inspirálóan és támogatóan hatott. A mentornak a tudása *"csak elméleti volt ,...volt ugyanis egy jelentős szintbeli különbség közöttünk, amit én érzékeltem és nagyon tetszett nekem, fel tudtam nézni rá így*" (Márk), azaz a mentor széleskörű ismerete a mentorált iparágának ismerete nélkül is pozitívan hatott a folyamatra.

Valamelyest kötődik ehhez Zsófi meglátása is. Szerinte ugyanis a *"messziről jövő ember"*, aki képes dobozon kívülről, a teljes folyamatra rálátni és azt objektíven megítélni, legalább olyan hatékony lehet a folyamat során. Az általa koordinált mentorálási folyamatról elmondta, hogy *"akkor sem félünk, hogy ha pont nem feltétlen annak a szakmai területnek a match-e áll fent a mentor és a mentorált között, mert azt mondjuk, hogy nem baj, tudom „challangelni" így is. Tehát tudok olyan kérdéseket feltenni, pont azért, mert kicsit máshonnan néznem, meg tudja találni, jobban, kritikus szemmel tud vele lenni, akár, ha kell hülye kérdéseket is feltenni*"(Zsófi), mint a folyamatban nagyon elmélyült és jártas szakember.

Az érmének a másik oldala is megjelenik ugyanakkor. Dániel, több kontextusban is az azonos iparágbeli tapasztalatot azonosít. **Egyrészt (1)** kiemeli, hogy szerepel a mentorok szótárában az "achivement", az átélés fogalma, azaz a mentoroknak *"van ilyen-olyan múltjuk, ők is sikeresek és ők is átmentek sok mindenen*", miközben **(2)** inspirálóan hatnak mentoráltjukra, hiszen *"ott van az a tapasztalat, hogy felépítette ezeket a cégeket, eladta őket, most is egy nagy cégen dolgozik az iparágban és végigment azokon sokszor, amin mi végig*

megyünk" (Dániel), mint mentorált. A mentor tehát képes egyfajta szerepmodellt megtestesíteni a mentoráltak számára. A role model-en túlmutatóan, ez a megszerzett tapasztalat arra is alkalmas, hogy benchmarking gyakorlatot folytasson a mentor, mint arra Dániel is felhívja a figyelmet "...szerintem az is sokat tud számítani, ha a saját tapasztalatát meséli el a mentor, hogy pont ebben a szituációban volt és vele az történt, hogy…" (Dániel). Márk – habár ennek pont ellenkezőjét is állította – meglehetősen hasonlóan ítéli meg a kérdést: *"nekem nagyon tetszik, hogy azért a mentorok olyan emberek, akik tudják, csinálták is éveken keresztül, amiről beszélnek, és nem az van, hogy nem érzem azt, hogy így csak megpróbál okoskodni, hanem tényleg van mögötte tartalom*"(Márk), azaz megvan a mentor részéről a kapcsolódó tapasztalat.

IV.2.5. Fejlesztési lehetőségek a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban

A sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység modelljének, valamint a sikertelenség okainak áttekintését követően érdekes kérdésként vetődhet fel, hogy milyen módon, hogyan lehetne a folyamatot és a hozzá kapcsolódó tevékenységet fejleszteni annak érdekében, hogy még eredményesebb és hatásosabb legyen. A fejlesztésre egyértelműen szükség van, "*látható, hogy mit, hol lehetne fejleszteni"* (Zsófi). Már csak azért is, mert "az akadémiai szféra nem feltétlenül ítéli meg jól a témát" (Csaba), és a szakma is a változás álláspontján van: *"coach, nem coaching, mentor, tanácsadó, facilitátor... felhígult*" (Ágnes), azaz a szolgáltatás színvonala a kínálatai oldal felkészültségbeli diverzitása miatt változó. Ugyanakkor *"a különböző szereplők között nem működik a párbeszéd. Ott vannak az egyik oldalon a sok tárgyi ismerettel rendelkezők, a másikon pedig a gyakorlati tapasztalatot felmutatni tudók, azaz akinek szakmai tapasztalata van. Szerintem mind a kettő kell a folyamat sikeres vezetéséhez. A gond ott van, hogy ezt a két tudást nem tudjuk kombinálni. A sikeres mentorálási tevékenységhez kellene elméleti ismeret és tapasztalat is. És ha még ez a kettő meg is van, újabb problémát jelent, hogy nem feltétlenül olyan a személyisége, a hozzáállása, az illetőnek, ami alkalmassá teszi arra, hogy mentor legyen*" (Csaba).

Az kombinálásra márpedig szükség lenne két okból is: **egyrészt (1)** igény mutatkozik a mentorálási tevékenység határainak, feladatainak és hatáskörének tisztázására, **másrészről (2)** pedig mind a mentor, mind a mentoráltak számára szükséges lenne egy átlátható és követhető keretrendszer kialakítása, amely hozzájárulna az egységes, megbízható színvonalú szolgáltatás nyújtásához.

Ennek elérése elsőként szükség lenne a vállalkozásfejlesztési mentorálás fogalmának tisztázására. *"Magyarországon az advisor és a mentor nincs megkülönböztetve. Amikor én azt mondom, felkérnek mentorálni, vagy azt, ez egy advisori szerep és szeretnék százalékot kérni cserébe azért, hogy ilyen hosszú távon együtt dolgozzak ilyen kötetlen formában az adott vállalkozással, akkor nem értik és felháborodnak, hogy a mentorálásért nem, és én hiába mondom, hogy de ez nem az, és értéket termel és nem igaz hogy kötelezettségmentes és akkor nem értik. Tehát ennek van egy olyan torzító hatása valahol ott indul hogy vállalkozásnak látszó szervezetek mentornak állítanak be advisorokat. Tehát fölcímkézik mentornak az advisort. De ez már, már tényleg a távolra mutató szakmai marakodásnak az agóniája* (Ágnes). Mint azt a példából is láthatjuk, az elakadással küzdő szervezet, vagy vezető önmaga sincs tisztában azzal, hogy milyen tevékenységre szerződik, azok között milyen hasonlóságok és eltérések figyelhetők meg. Ahhoz, hogy a határok tisztázottak legyenek, *"jó lenne, ha az alaptudás szintjét növelnénk. Legyenek vele tisztában nemcsak a vezetők, hanem a vállalkozók is, hogy mire alkalmas a mentorálási tevékenység. Mindenki tanulja meg és saját szintjén tudja alkalmazni ezeknek az alapjait!*" (Lehel).

Az alapszintű tudáson túlmutatóan szükség lenne olyan szervezet, vagy képzési rendszer kialakítására is, amely támogatást és képzést nyújt a mentoroknak. Lehel szerint ilyen intézményrendszer, *"non-profit formában, civil szervezetek által, hosszútávon*" elképzelhető és

fenntartható, míg Csaba szerint *"fontos lenne továbbá az is, hogy létrehozzunk úgynevezett mentor testületeket, ahol kombináljuk az akadémiai és az üzleti szféra tudását, mivel Magyarországon még nem kialakult az a rendszer, ami hozzájárulna az elégséges szintű mentorálási programok működéséhez. De feltétlen kellene, mert azzal tudnánk növelni a versenyképességet"*(Csaba). Az intézményeket és az azok által kialakított rendszereket azonban nemcsak megteremteni kell, hanem működtetni és nyomon követni a folyamatokat, valamint a mentorok fejlődését. A minőségbiztosítás is érdekes kérdéseket vet fel. *"Úgy gondolom, valamiféle keretezés a mentoroknak is jó lenne. Nekünk, mentoráltaknak legalábbis jó biztosítékot adna, ha a mentorok tartoznának egy fedőszervezethez, aki biztosít képzést, szupervíziós lehetőséget stb. Ezzel talán egységesebb lehetne a szolgáltatás és talán jobb eredményre vezetne*" (Tímea), azaz ha a mentorrá válásnak vannak bizonyos követelményei és köthető előtanulmányokhoz, akkor a mentoroktól elvárható egy bizonyos fokú, hard-, és szoft elemeket egyaránt tartalmazó ismeret. Ez abban is segítséget nyújthat, hogy a folyamatok értékelésre kerüljenek: *"mi lenne, ha lenne valamilyen összehasonlító rendszer, amiben megkérdeznének a mentort, hogy a kiindulás és a végkifejlet között mi volt. Ezt lepontozza valamilyen szempontból a mentor és a mentorált is*" (Márk), így lehetőség adódna a folyamat eredményességének vizsgálatára, lehetővé tenné a mentor számára, hogy következtetéseket vonjon le, önreflexiót végezzen, képezze és fejlessze magát, miközben támpontot nyújtanak a mentoráltak is, akár a mentor kiválasztásának folyamatában. A hosszútávú fejlesztéseket pedig *"egy longitudinális vizsgálat"* (Ágnes) nagymértékben elősegítené.

A hosszútávú fejlesztést támogatnának továbbá jó-, és rossz gyakorlatok megismerései. Megfigyelhető ugyan, hogy a kulturális, társadalmi és politikai sajátosságoknak köszönhetően mindaz, ami *"a könyvekben le van írva, ami a tréningeken el van mondva, nem feltétlenül a magyar valóságnak felel meg: különböző személyiségtípusok vannak, ha az országok politikai, jogi, gazdasági vagy a akár a kulturális hátterét nézzük, gyökeresen más a berendezkedés a paradigmák a szokások a különböző országokban; az USA-ban, Németországban, Magyarországon is"* (Gábor), de a folyamatok ugyanazt a célt szolgálják, a kereteknek ugyanolyan szerepük van, így a *"példákat magyarítva"* (Gábor) sikeresen alkalmazhatjuk a kinti gyakorlatokat hazai környezetben is. Mint ahogyan János mondja *"vállalkozás területén a mentorálásnak vannak hagyományai, sőt vannak olyan intézmények, ahol ez a mindennapi működésük része, ezek az inkubátorok és accelerátorok..., van Amerikában ennek képzése is, tehát kifejezetten vállalkozási mentorképzés. Sőt, inkubátor-accelerátorba, leginkább a Silicium Valley-ben nem is használnak mentorokat anélkül, hogy fel ne készüljenek*" (János), azaz részt ne vegyenek valamilyen képzésen, oktatáson, amely biztosítja mindenki számára a közös alapokat. Dániel szerint ezeket a programokat a *"jól képzett és nagyszámú mentorpool-juk*" teszi sikeressé, az a hálózat, amelybe a mentorok tartoznak, amely segíti felkészülésüket, szupervíziós lehetőséget biztosit számukra, ugyanakkor a minőségbiztosítás alapjául is szolgál.

További kérdés is felmerül a minőségbiztosítási téma tárgyalása kapcsán: ki a felelős ilyen programok és rendszer létrehozásáért, vagy kinek kellene egy ilyen szervezet élére állni. Megoldás lehet a *Coach Szövetség* mintájára létrehozni egy olyan önszabályozó, nonprofit szervezetet, amely célnak tűzi ki a mentorálás, mint tevékenység széles körben vett ismeretterjesztését és egy minőségbiztosítási rendszer bevezetését, továbbá a programok összefogását, amelynek azonban bemeneti követelménye az elkötelezettség. Mivel jelen vannak államilag támogatott programok is, ezen szervezet és kezdeményezés létrejöhet egy politikai döntés eredményeképpen. Indulhat továbbá magánkezdeményezés, leginkább profitalapon. Esetlegesen szerepe lehet ebben a felsőoktatási-, és egyéb képzőintézményeknek is.

IV.3. A disszertáció hipotézisei és tézisei

Ezen alfejezet célja összefoglalva értékelni a kutatásban megfogalmazott hipotéziseket. A hipotézisek értékelése a korábbiakban bemutatott elemzések alapján történik, amely vizsgálatokra támaszkodva kísérletet teszek tézisek megfogalmazására is. A hipotézisek alátámasztásául vagy cáfolatául szolgáló megállapításokat elsősorban a kvantitatív kutatási eredményekre alapozom, de azokat csak abban az esetben tekintem igazoltnak, ha a kvalitatív kutatás azokat nem cáfolta meg.

IV.3.1. A hipotézisvizsgálat eredményei

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot, mint professzionális szolgáltatást értelmeztem. Más szolgáltatásokhoz hasonlóan azzal az előfeltevéssel éltem, hogy a *Parasurman–Zeithaml–Berry* által összeállított szolgáltatásminőség modell a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységére is értelmezhető. Azaz „a szolgáltatások sajátosságaiból, jellemzőiből adódóan megjelölhető öt olyan "rés", amely a szolgáltatás sikertelenséget okozza" (Heidrich 2006:96), azaz befolyásolja a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat sikerességét. Mivel a szolgáltatás minősége sokszor nagyszámú tényezőtől függ – mint láthattuk számos tényező beazonosítható a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén is – a szolgáltatás minőségének meghatározása és a szolgáltatás teljesítése közötti eltérésből adódó rést tekintettem kiindulásnak a mentorálási folyamat nem hatékonyként történő értelmezése és érzékelése szempontjából. Ezen állítást a H_2 hipotézisben fogalmaztam meg, amely szerint *"a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárásrendszer és a ténylegesen lefolytatott folyamatokban tapasztalt tényezőkombinációk között mind a mentorok, mind a mentoráltak esetén tapasztalhatók szignifikáns különbségek*".

A hipotézis értelmezésének érdekében azt további alhipotézisekre bontottam. Először is vizsgáltam, hogy van-e eltérés a szerepek, tehát a mentor és a mentoráltak megítélés esetén: *"H_{2a}: A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében szignifikáns eltérés tapasztalható a szerepek – mentor vs. mentorált – mentén"*. Az elvégzett t-próbák eredményeképpen azt tapasztaltam, hogy a vizsgált 20 tényezőből 14 esetén megfigyelhető szignifikáns eltérés a fontossági és a megvalósulási érték esetén. Szerepek tekintetében is megfigyelhetők ugyanezen eltérések. Így a **H_{2a} hipotézist elfogadom**.

Ezt követően vizsgáltam, hogy a nemek közötti különbségek mutatnak-e szignifikáns eltéréseket. A H_{2b} hipotézis szerint *"a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságának és sikerének megítélése tekintetében jelentős különbségek mutatkoznak szerepen belül a nemek között"*. ANOVA elemzés segítségével vizsgáltam szerepen belül milyen különbségek figyelhetők meg. Fontosság szempontjából két tényező az empátia (p=0,035) és a hard keretek (p=0,33) esetén figyelhető meg mentorok között szignifikáns különbség a nemek esetén, míg mentoráltaknál nem találhatunk ilyet. Megvalósulás szempontjából mentorok esetén az aktív hallgatás (p=0,049), mentoráltak esetén pedig a holisztikus szemlélet (p=0,048) tényezője kapcsán figyelhető meg szignifikáns eltérés. Ezen eredmények alapján a H_{2b} hipotézist is elfogadom, mert a vizsgált húsz tényezőből volt olyan, amely vagy a fontosság, vagy a megvalósulás alapján, de nemek és/vagy szerepek szerint szignifikáns eltéréseket mutatott.

Mivel a t-próbás vizsgálat és ANOVA elemzés rávilágított arra, hogy van olyan független változó, amely mentén szignifikáns eltérés figyelhető meg a folyamattal szembeni elvárás fontossága és annak megítélése kapcsán, továbbá mind a H_{2a} és H_{2b} alhipotézisek elfogadásra kerültek, a ***H2 hipotézist*** magát is ***elfogadom***. Ez pedig arra világít rá, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, de annak legalábbis egy része, fejlesztésre szorul.

A szolgáltatási szemlélet értelmében a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén is megfigyelhető keresleti és kínálati oldal. Azon előfeltételezéssel éltem, hogy a szolgáltatási folyamat mindkét oldala azonos elvárásokkal érkezik a folyamatba, hiszen

ugyanaz a céljuk – vállalkozások indításához/működtetéséhez/fejlesztéséhez kapcsolódó tanulási folyamat facilitálása, illetve abban történő részvétel, – amelynek megfelelően alakítottam ki a H_1 hipotézist: *"adott, vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási folyamatban a mentoráltak által a mentorral szemben támasztott elvárásrendszer és a mentorok saját magukkal szemben megfogalmazott énképe között nincs szignifikáns különbség, a tényezőkombinációk megegyeznek"*.

Két, független csoport véleményének összehasonlítására alkalmazott ANOVA elemzés segítségével rávilágítottam, hogy szignifikáns kapcsolat ($p<0,05$) a tényezők fontosságát figyelembe véve három esetben, az empátia ($p=0,07$), a gazdasági ismeretek ($p=0,033$) és a nyitottság ($p=0,012$) esetén figyelhető meg. Habár az ANOVA elemzés szerint a fenti három kompetencia tartozik azon tényezők körébe, amelyek esetén szignifikáns különbség figyelhető meg a mentorok és mentoráltak válaszai között, abszolút eltérés szerint nem ezen három tényező esetén figyelhető meg a legnagyobb különbség: első helyen a szimpátia (0,409, amely közel 20%-os eltérést jelent) áll, ezt követi a gazdasági ismeretek (-0,285) és a holisztikus szemlélet (0,258) tényezője. Az eltérések oka a tényezőkre adott átlagok értékének eltérésére vezethető vissza. A Sperman-féle rangkorrelációs együttható (0,765) azt támasztja alá, hogy ugyan a mentorok és a mentoráltak rangsora fontosság szempontjából közelebb található egymáshoz, mint megvalósulás szempontjából, és az elvárások is inkább megegyeznek, de nem esnek egybe, mivel a mutató értéke elmarad a hipotézis elfogadásához szükséges, kívánatos $\rho=1$ értéktől. Fenti eredmények ismeretében a ***H_1 hipotézist elutasítom***.

A sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat több összetevőjét vizsgáltam. A H_3 hipotézis fókuszában szakmai, azaz iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek álltak, míg a H_4 hipotézis esetében a bizalmi légkör megteremtéséhez szükséges tényezők kombinációját vizsgáltam.

Kérdéseket vetett fel már a szakirodalmi feldolgozás folyamatában, hogy az azonos iparágban szerzett tapasztalat, szakmai tudás, és az általános, üzleti ismeretek milyen hatással lehetnek a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra. Abban többnyire egyetértés figyelhető meg, hogy valamiféle hozzáértés megléte szükséges a mentor részéről (Ebrahimi 2013). A "hozzáértés" tartalmi megítélésében azonban, korántsem egységes a szakirodalom. Habár megfigyelhetők a szélsőséges álláspontok – egyező iparági tapasztalat (Deakins 1997), ellentétes iparágak vonzása (Bisk 2002) – a köztes álláspont a leggyakoribb, amelyet kiegészít az elméleti, üzleti ismeret (pl. Sorcinelli-Yun 2007).

A kvantitatív kutatás eredményei alapján elmondható, hogy az azonos iparágban szerzett tapasztalat mind a teljes mintán, mind az egyes szerepek tekintetében, valamint a fontosság/elvárás és megvalósulás tengelyek mentén is, a legalacsonyabban értékelt és megélt tényezőnek számít. A rangsor alapján elfoglalt utolsó hely okaként a tényezőre adott alacsony értékek nevezhetők meg – ez az egyetlen olyan tényező, amely esetén a módusz és a medián is közepes értékelést kapott –, amely közel fél ponttal marad el az előtte állótól. Az általános, üzleti és menedzsment elméleti ismeretek megítélése magasabb pontszámot kapott az azonos iparági tapasztalattól. A teljes mintára nézve a tényező a 14. helyet foglalja el fontosság tekintetében, míg megvalósulás esetében majdnem egy egésszel jobb értékelést mutat. Habár a fontossági és megvalósulási sorrendek rávilágítottak arra, abszolút – negatívan – hogyan ítélik meg a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat résztvevői a tényezőket, a faktoranalízis rávilágított, hogy ezen tényezők együtt mozognak, egy faktorba kerültek. Ennek alapján a H_3 hipotézis az alábbiak szerint került definiálásra: a "*vállalkozásfejlesztési mentorok sikeressége és eredményesség szempontjából az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg*.

A kvalitatív kutatás is ugyanerre hívta fel a figyelmet: a megkérdezettek között nem akadt olyan, aki a két tényező szétválasztását tartotta volna fontosnak. Eltérések abban mutatkoztak – mint az elemzésnél arra utaltam is, minden bizonnyal a válaszadók életkorából

kifolyólag –, hogy a fiatalabb interjúalanyok inkább az iparági tudást részesítik előnyben, de nem csak kizárólagosan erre tartanak igényt, míg tapasztaltabb társaik inkább egyenrangúnak ítélik meg a kettőt, de személyes és személyiségbeli fejlődésük rávilágít elméleti ismereteik szükségességére is. A kvantitatív kutatás során feltárt összefüggésre, valamint annak kvalitatív interjúk általi meg nem cáfolására hagyatkozva a **H_3 hipotézist elfogadom**.

Feltevésem szerint – tekintettel a mentor és a mentorált között fennálló, szoros együttműködésre és a folyamat során megosztott kényes információkra, praktikákra és taktikákra – a mentor és mentorált összetett kapcsolatrendszerének a sikeressége, vagyis a közösen, a folyamatot megelőzően kitűzött célok megvalósulásának szempontjából, az emberi kapcsolódás, a bizalmi viszonyon túlmutató, kölcsönös egymásra hangolódás jelenti. Erre alapozva került megfogalmazásra a H_4 hipotézis, amely szerint *"a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat nem működhet egy olyan tényező-kombináció nélkül, amely a személyes szimpátia, az empátia, a kölcsönös bizalom, hitelesség, pozitív attitűd és nyitottság tényezőit tartalmazza"*, azaz sikeres folyamat nem alakítható ki ezen tényezők megléte nélkül.

A folyamat sikerességének szempontjából a szimpátiát a tizenhetedik (3,93), az empátiát a tizenegyedik (4,19 átlagpontszám), a bizalmi légkör meglétét az ötödik (4,46), a hitelesség kérdését a második (4,63), a pozitív attitűdöt harmadik (4,58), míg a nyitottságot első (4,73) helyen értékelték a megkérdezettek. Az ANOVA elemzés alapján az empátia és a nyitottság esetében szignifikáns eltérés figyelhető meg a mentorok és mentoráltak válaszai között a folyamat sikerességére nézve. A tényezőkre adott abszolút értékek közötti különbség a szimpátia (0,409), a gazdasági ismeretek (-0,285) és a holisztikus szemlélet (0,258) esetén figyelhető meg. Az átlagértékeket és a rangsorban elfoglalt helyet figyelembe véve a személyes szimpátia és az empátia is lényegesen hátrább került rangsorolásra, mint a raport kialakításához szükséges, egyéb tényezők. A mentoráltak válaszai alapján kialakított, Varimax módszerrel rotált faktorsúly mátrix szerint, az empátia tényezője nem tartozik a sikeres vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység tényezői közé. A hitelesség a belső kommunikáció és a hard keretek tényezőjével került egy faktorba, míg a bizalmi légkör a szimpátiával alkot tényezőpárt, addig a nyitottság és a pozitív attitűd a változás menedzselésének képességével kiegészülve járul hozzá a folyamat sikerességéhez. A teljes mintán alapuló faktorelemzés esetében sem tehető olyan megállapítás, hogy a szimpátia, az empátia, a kölcsönös bizalom, nyitottság és pozitív attitűd egy tényezőkombinációba esne. Az empátia ezen elemzés esetén sem sorolható faktorba. A raport teremtésének képessége megjelenik, de kiegészül a holisztikus szemlélet képességével, míg a mentor hitelességét alakító tényezők (belső kommunikáció, hitelesség, hard keretek és integritás) önálló faktorba rendezhetők. A pozitív attitűd és a nyitottság pedig egy újabb tényezőkombináció elemei.

Abból kifolyólag, hogy a faktorelemzések egyike esetén sem volt azoknak eleme az empátia, valamint a raport kialakításához szükséges tényezők sem egy, sem két faktorba nem voltak rendezhetők, így a **H_4 hipotézis részben kerül elfogadásra.** Ezt támasztották alá széleskörűen a kvalitatív interjúk is, amelyek rávilágítottak arra a kényes egyensúlyi helyzetre, amelynek fenntartására törekedni szükséges az objektivitás fenntartása végett.

A mentorálási folyamat diadikus voltából kifolyólag (*Dickinson et al. 2009, Alfred-Garvey 2010, Water et al. 2012, Myers 2016)* nemcsak a mentorral kapcsolatos elvárások, hanem a mentorálttal szemben támasztható követelmények vizsgálatára is szükség van. A szakirodalom szerint a három leggyakoribb mentorálti tulajdonság a nyitottság, az elkötelezettség, valamint a hatékony és reflektív kommunikációs képesség (*Fulmer* 2000, *Maxwell* 2005, *St.Jean–Audet* 2009, *Dávid* 2014). A H_5 hipotézis ezen elvárások lét-jogosultságát vizsgálja, azaz azt feltételezi, hogy *"a folyamat sikerességének szempontjából a három legfontosabb elvárás a mentorálttal szemben, hogy nyitott legyen, elkötelezett aziránt amit csinál, valamint hatékonyan kommunikáljon"*.

A kérdőíves vizsgálat során a folyamat összetevőinek skálán történő értékelése után nyitott kérdés keretében került vizsgálatra, hogy melyik az a legalább három legfontosabb tulajdonság a mentor és a mentorok szerint, amellyel egy mentoráltnak szükséges rendelkeznie annak érdekében, hogy a folyamat a lehető legsikeresebb legyen. A megkérdezés során összesen a 153 válaszadótól 142 fő által megjelölt, 447 értékelhető említés történt, amely 81 különböző tulajdonság, illetve attitűd nevesítését eredményezte.

A tényezők fontosságának értékelésekor egyszerű gyakorisági számítást végeztem, amelyhez az azonos jelentéstartalommal bíró elvárásokat összevontam. Ezek alapján a legtöbb említést (73) a nyitottság kapta, amely az összes válaszadó, több, mint fele. Ezt követi a változásra való törekvés tényezője (48 említés), majd az elkötelezettség (27) és a célorientált hozzáállás (26). A hipotézisben szereplő kommunikációs kompetencia rangsorban 11. helyen áll, mindösszesen 10 említéssel. így bebizonyosodott, hogy a szakirodalomban kiemelt jellemzők és tulajdonságok a magyar vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat esetén nem esnek egybe a modellekben megfogalmazottokkal, így a **H_5 hipotézist elutasítom**.

A kutatás célja egy olyan modell összeállítása volt, amely beazonosítja azon tényezőkombinációkat, amelyek hozzájárulnak egy sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. A szakirodalomi megközelítések szerint a sikeres mentorálási folyamat többféleképpen értelmezhető (pl. *Boyd* 1999, *Dymock* 1999, *St.Jean–Audet* 2009), attól függően ki a célcsoport, milyen elakadással vagy problémával, hogyan és mikor érkezik a vállalkozásfejlesztési folyamatba. Ezen különbözőségre alapozva került megfogalmazásra a H_6 hipotézis, amely szerint a *vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal kapcsolatos elvárások fontossága alapján az ilyen folyamatban résztvevő/részt vett mentoráltak jól differenciálható csoportokra oszthatók, amelyek jellemzői alapján kialakítható az adott csoportnál legsikeresebben használható mentori tulajdonság-, és eszközrendszer; illetve összeállítható egy, a teljes mentorálási folyamat sikerességét elősegítő ellenőrzőlista*.

Figyelembe vettem a szegmentációval és a szegmensekkel kapcsolatos elvárásokat is, azaz, hogy akkor érdemes szegmentálni, ha az elvárások és igények szegmensen belül karakteresen különböznek a többi szegmensben tapasztalható keresleti sajátosságoktól (1), amelynek előfeltétele, hogy beazonosíthatók azok a szegmentációs ismérvek, amelyek alapján a feltételezetett kereslet valóban részekre bontható (2), illetve ha van lehetőség a feltárt igények kielégítésére (3), továbbá nem figyelhető meg gyors változás a keresleti sajátosságokban (4), valamint ha a szegmentálás költségei nem haladják meg az általuk produkált eredménytöbbletet (5) is (Veres–Szilágyi 2007). Mivel a faktorelemzés alapot teremtett a szegmentálási ismérvek beazonosításhoz; feltételezhető volt egy alkalmazkodni képes mentor-pool megléte, valamint a szegmensek kialakítása sem jelent többletköltséget, továbbá adott a lehetőség longitudinális vizsgálatokra a keresleti oldal sajátosságaira vonatkozóan és azonosíthatók homogén szegmensek is, a klaszterelemzést elvégeztem.

Homogén elvárásokkal és igényekkel rendelkező szegmensek beazonosítására több kísérletet tettem K-közép módszer segítségével végzett klaszterelemzéssel. A 3, 4, 5 és 6 lehetséges klaszterre is elvégzett elemzés azt mutatta, hogy megfelelő számosságú (azaz nem csupán egyéni válaszokat jelentő) szegmens, ahol szignifikáns különbség figyelhető meg a klaszterekeket alkotó egyének válaszai között, a három homogén csoportra történő felosztásnál figyelhető meg. Ezen klaszterek a korábban kialakított faktorelemzés tényezői mentén egymástól különböznek, a klaszterek képviselői a mentorálási folyamattal szemben támasztott elvárások esetén eltérő tényezőket (fontossági értékeket) preferálnak, így a **H_6 hipotézist elfogadom**, hiszen lehetséges a folyamat keresleti oldalának eltérő preferenciák mentén történő szükségletkielégítése.

IV.4. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok

A kutatás során számos olyan tényező került beazonosításra, amely annak eredményeit és következtetéseit bizonyos, korlátozó feltételek tükrében teszi értelmezendővé. Ezen korlátok ismeretében történt az eredmények értelmezése és a következtetések levonása.

Kvantitatív kutatásom keresztmetszeti, azaz egy időpillanatban készít felmérést adott tématerületen. A longitudinalitás hiánya szűkíti az ok-okozati viszonyok feltárását, nem teszi lehetővé az idődimenzió bekapcsolását. Ezen túlmenően nem került vizsgálatra a folyamat sikeressége, amely ezt a hiányt pótolhatta volna. Megítélésem szerint ugyanis, amennyiben a mentor-mentorált kapcsolat nem beazonosítható egyértelműen, azaz nem bizonyítható, hogy sikeres-e az adott folyamat, vagy sem, nem szerencsés a tényező önmagában történő vizsgálata. Jövőbeli kutatási irányként azonban megfogalmazható ennek a változónak a kutatásba történő emelése oly módon, hogy résztvevőpárok véleménye alapján történik a folyamatot befolyásoló tényezők és azok kombinációjának elemzése, figyelembe véve a folyamat kimenetelét.

Korlátként merülhet fel az adatgyűjtéssel kapcsolatosan, hogy a válaszadók egyes esetekben saját személyes szűrőik, tapasztalatukból és élethelyzetükből kifolyólag nem feltétlen válaszolnak konzekvensen, így bizonyos puha tényezők esetén az objektivitás sérülhet. Ezen korlátot arra hivatkozva, hogy a felmérésben résztvevők önként jelentkeztek, nem tartom a kutatás eredményét befolyásoló tényezőnek.

A kérdőív jelentős túlsúllyal zárt kérdéseket tartalmaz, így a megkérdezés fókusza adott. A szakirodalom és a kvalitatív interjúk feldolgozása során meghatározásra kerültek azon függő és független változók, amelyek a téma szempontjából jelentősek. A közöttük fennálló korrelációs kapcsolatok elemzése, a többváltozós statisztikai próbák az egyes változók közötti kapcsolat (irány és erősség), valamint a változók között fennálló ok-okozati viszonyra vonatkozóan történik vizsgálat. A modell azonban nem vizsgálja azokat a tényezőket és olyan változók hatásait – mint adott pszichés állapot, jelenlegi munkahelyi légkör, fejlesztési tevékenységben szerzett egyéb tapasztalat, családi háttér – amelyek közvetetten hatással lehetnek az eredményekre.

A kutatás lefolytatása során ugyanakkor megfigyelhetők időbeli és leginkább anyagi korlátok. Az empirikus kutatás mintaelemszáma mind a kvalitatív, mind a kvantitatív elemzés során lehetne magasabb, azonban nagyszámú tömegek elérése a fenti korlátok miatt nem volt lehetséges. Ugyanakkor a vizsgálat kiterjesztése a válaszok megbízhatóságának minőségi romlásához is vezethet; mivel a megkérdezés széles körre történő kiterjesztése olyan egyéneket is bevonhat a mintába, akik válaszai torzíthatják az eredményeket.

Kutatási korlátnak tekinthető továbbá a vizsgálatba bevont tényezőknek a száma és cizelláltsága. A lehetséges alternatíváknak ez csak egy része. Ugyanakkor figyelembe véve, hogy egy ennél hosszabb tényezőlista drasztikusan csökkentette volna a válaszadói hajlandóságot, különösen, hogy minden tényezőt kétszer, más-más szempont szerint kell megvizsgálni, logikailag érdemesnek tűnt a tényezők számát limitálni húszban. Mivel az egyéb, kimaradó tényezők rovatba jóformán nem került adat, így azt gondolom lefedésre kerültek az ismeretkörök.

Korlátként tekinthetünk a mintára magára is. Mint azonban a mintavételi eljárásnál bemutatásra került, a kvalitatív kutatás során önkényes, a kvantitatív kutatás során pedig hólabdás, nem valószínűségi mintavétel történt, amely esetekben sérülhet a reprezentativitás. És habár fennáll ez a vitathatóság, úgy vélem, hogy valamennyi megvalósult vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat ismeretének és ehhez kapcsolódó adatbázisok meglétének hiányában az eredmények mégis jól értelmezhetők és felhasználhatók egy feltáró kutatás estén, hiszen célom az volt, hogy felhívjam a figyelmet a tématerület hiányosságára és annak pótlására javaslatot tegyek.

A kvantitatív kutatással kapcsolatban felmerülhet kérdésként továbbá, hogy annak jelenlegi formája nem tette lehetővé szerepkettősség esetén a megkérdezést, ugyanakkor a tiszta

utasítások ellenére, de a mentorálási gyakorlatra vonatkozó részletes kérdések hiányában előfordulhat, hogy nem csak kompetens személyes válaszoltak a kvantitatív megkérdezés során. Kifogásolható továbbá a minta összetételével kapcsolatosan a kvalitatív kutatás esetén, hogy abban csak budapesti és Pest megyei lakhellyel rendelkező alanyok vettek részt.

Az eredmények megítélése és a további vizsgálatok szempontjából korlátnak tekinthető, hogy nem került sor annak a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatnak az értékelésére, illetve sikerességének és eredményességének megítélésre, tehát a pozitív és negatív kimenetelű folyamatok beazonosítására, amelyek esetleges differenciálást tettek volna lehetővé a folyamattal szembeni elvárásokkal kapcsolatosan.

A korlátok figyelembevételével megfogalmazható néhány, jövőbe mutató kutatási irány. A szakirodalom különbséget tesz a nagyvállalati és a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység között, de nem tér ki utóbbin belül megfigyelhető, különböző típusok vizsgálatára. Jelen keretrendszerben is érdekes vizsgálat tárgyát képezhetné annak elemzése, hogy vállalkozói környezetben, milyen típusú mentorálás valósul meg és annak mik a feltételei, mi az azzal szemben támasztott követelményrendszer, mutatkozik-e és ha igen, milyen eltérések figyelhetők meg.

A kutatásba akár több, vagy részletesen kibontott tényező is bevonásra kerülhetne. Érdekes következtetések levonására engedne következtetni a válaszadók előéletének vizsgálata: befolyással van-e a folyamat sikerességére korábbi vállalkozói tapasztalat, hiba a mentorált esetében, lehetet-e és ha igen, hogyan sikeres egy vállalkozói múlttal rendelkező mentor első, vállalkozásfejlesztéshez kapcsolódó mentorálási folyamata során. Beemelhetők lennének további szoft- és hard tényezők a szempontrendszerbe. Ezzel például önálló elemként kerülhetne vizsgálatra az empátia kérdésköre, illetve az a kényes egyensúlyi helyzet, ami ezen változóhoz köthető.

Új kutatási irányként nevezném meg a nemi szerepek kutatásba történő bekapcsolását, valamint annak a vizsgálatát, hogy milyen sikerrel és eredményességi mutatóval tudnak az azonos vagy ellentétes nemű mentor-mentorált párok dolgozni. Megállapítható-e és ha igen, akkor milyen párosítás az, ami a legtöbbször sikeres folyamathoz vezet? Illetve önmagában is érdekes kérdést jelentene, hogy milyen összefüggésrendszer áll a női mentorok számának viszonylag alacsony volta mögött, valamint miért figyelhető meg férfi dominancia a mentoráltak esetében is.

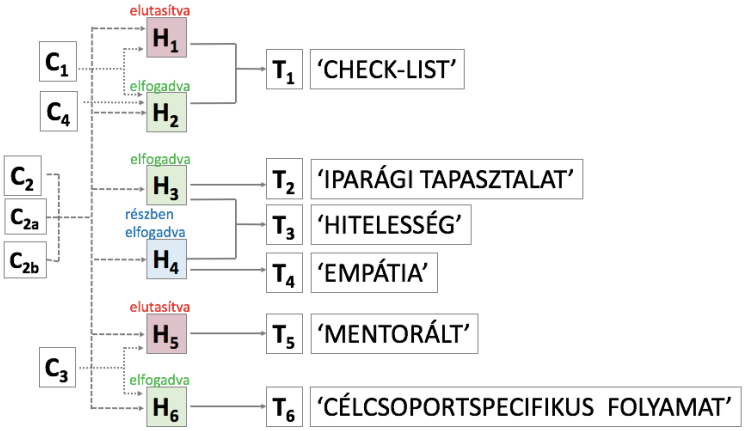
Mivel a folyamatra a kétirányúság (diadikusság) jellemző, a kutatás folytatása lehet egy, a mentorálti oldallal szemben támasztható elvárás-, és követelményrendszer vizsgálata is, azaz jelenlegi kutatás kiterjesztése a keresleti oldali bemenetek irányába.

Kiterjeszteném továbbá jövőbeli vizsgálataimat a sikertelen folyamatok elemzésére is, ezzel vizsgálva **egyrészt (1)** azt, hogy mikor tekinthetünk egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra, mint sikeresre, illetve mikor ítélhetjük azt kudarcnak. Ugyanakkor **(2)** a sikertelennek ítélt folyamatok vizsgálata és elemzése rávilágíthatna azon tényezőkre, amik buktatóként jelentek meg a folyamatban. Ezen buktatók figyelembevétele pedig hozzájárulhatna egy modell kialakításhoz, ami a kulcsfontosságú tényezőkre hívja fel a figyelmet.

IV.5. A kutatás új és újszerű megállapításai, a disszertáció tézisei

Az egyes kutatási kérdésekhez és területekhez kapcsolódó empirikus vizsgálatok, eredmények és a hozzájuk tartozó hipotézisek a korábbi IV.1., IV.2. és IV.3. fejezetekben bemutatásra kerültek. A primer kutatás eredményeire és a hipotézisek vizsgálatára alapozva kísérletet teszek tézisek megfogalmazására. A célok, hipotézisek és tézisek rendszerét a *20. ábra* szemlélteti.

20. ábra - Célok, hipotézisek és tézisek rendszere



Forrás: Saját szerkesztés.

IV.5.1. A kutatás tézisei

A kutatási eredmények bebizonyították, hogy **egyrészt (1)** eltérés figyelhető meg a mentorok magukkal szemben, **valamint (2)** a mentoráltak velük és a folyamattal szemben támasztott elvárásai között **(1)**, valamint több tényező esetén mind rangsorbeli, mind értékbeli különbség is megfigyelhető a folyamattól elvárt és a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során tapasztalt tényezők (és megvalósulásuk) esetén **(2)** is. Ez három dologra hívja fel a figyelmet: a mentorok munkájára és a velük szemben támasztott elvárásokra vonatkozóan nincs szabályozás, vagy iránymutatás **(1)**, ebből kifolyólag az észlelt szolgáltatás minősége sok esetben elmarad az elvárttól, azaz szűk keresztmetszet, fejlesztési területként definiálható **(2)**, amelyek minőségbiztosítási kérdéseket vetnek fel a folyamat eredményességének és sikerességének meghatározása szempontjából **(3)**.

Annak érdekében, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok bizonyos fokig standardizálásra kerüljenek, megfelelő képzettségű és felkészült mentorok facilitálják azokat, szükséges egy check-list felállítása, amely hozzájárul a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. A kutatásban részt vettek, Magyarországon lefolytatott, vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokban szerzett tapasztalatain alapuló eredmények és az azokon alapuló faktorelemzés segítségével egy olyan, hat tényezőt kombináló ellenőrzőlista[10] összeállítására került sor, amely elősegíti a kitűzött célok – sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat – elérését. A kialakított ellenőrzőlistára találó hasonlat a Rubik-kocka elnevezés: mindkettő hat különböző színt (kocka), illetve összetevőt (ellenőrzőlista) tartalmaz; mindkettőre igaz, hogy cél ezen sokszínű kockáknak/tényezőknek az adott kiindulási helyzettől/szituációtól függően eltérő módon, de hatékonyan történő összerendezése a kívánt eredmény (homogén oldalak, illetve hatékony folyamatvezetés) elérésének céljából.

Az ellenőrzőlistában szereplő tényezők további kompetencia- és ismeretkörökre bonthatók. A mentorált megértésének képessége faktor magában foglalja a mentor azon képességét, hogy meghallgatja a mentoráltat, visszajelez az elhangzottakra, miközben hatékony kérdezéstechnika elemeket, módszereket és eszközöket használ a folyamat során. A folyamatvezetési kritériumok a szerződéskötés folyamatát, az ehhez kapcsolódó szabályokat,

[10] A faktorelemzés eredményeképpen kialakított modellre, mint checklist-re, ellenőrző listára lehet tekinteni, ami irányt mutat a sikeres folyamatvezetéshez, eszköznek azonban nem tekinthető, hiszen nem szabályozza a folyamatot lépésről lépésre, csupán a neuralgikus pontokra hívja fel a figyelmet. Ennek eredményeképpen, a sarokpontok figyelembevételével a mentor szituáció függően, az iránymutató keretek között tudja folyamatra szabni mentorálási tevékenységét.

mint idő-, és erőforráskeretek meghatározását, valamint az egymás közötti kommunikáció milyenségét és a megfelelő benchmarking gyakorlat alkalmazását fedik le. A folyamat nem működhet egy olyan bizalmi légkör létrejötte nélkül, ami a kölcsönös szimpátián és az egymásba vetett bizalmon alapul, amelyet a bizalom teremtés képessége faktornak is tekinthetünk. Ahhoz, hogy a folyamat során a mentor támogatni tudja a változást, szükséges pozitív hozzáállása, érdeklődése és nyitottsága. Ennek kell kiegészülnie általános üzleti és gazdasági ismeretekkel, illetve – mint később látni fogjuk – előnyös, de nem elvárt adott iparágban megszerzett tapasztalatokkal, amelyet összefoglalóan hard ismereteknek nevezhetünk. Ugyanakkor a folyamat egészére, mint teljes képre szükséges a mentornak rálátnia, azaz elvárt a holisztikus szemlélet, amelyet a cél-, és folyamatorientált megközelítés egészítenek ki.

Tézis 1. – "Check-list"

A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység sikeres és eredményes vezetése elősegíthető egy hat tényezős ellenőrzőlista figyelembevételével, amelynek elemei a mentorált megértésének képessége (1), a folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége (2), a bizalom teremtésének kompetenciája (3), a változás támogatásának képessége (4), valamint a hard ismeretek (5) és a holisztikus látásmód (6) megléte.

A szakirodalom több megközelítésben is az életkorbeli (pl. *Levison* 1978, *Belcourt* 2000, *Rhodes* 2002), valamint a tapsztalatbeli (pl. *Fekete* 2008, *St.Jean-Audet* 2009) különbséget nevesíti a mentor és mentorált között. Azonban abban nem található egyetértés, hogy a tapsztalatnak milyen irányúnak szükséges lennie: az iparági tapasztalat és az üzleti ismeretek egymás kiegészítőjeként jelennek meg a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban, vagy fontosságuk megítélésben eltérések figyelhetők meg.

A válaszadók egyértelműen rávilágítottak, hogy az adott iparágban szerzett tapasztalat a vizsgált tényezők közül a legkevésbé fontos, míg az általános gazdasági, üzleti ismeretek nagyobb prioritást élveznek és a tényezők fontossági átlagértékei és rangsorban elfoglalt helyük között eltérések mutatkoznak, a faktorelemzés során a két tényezőre adott válaszok együtt mozognak, azaz egy faktorba tartoznak. Erre alapozva került megfogalmazásra a *Tézis 2*.

Tézis 2. – "Iparági tapasztalat"

A vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység sikeres és eredményes vezetése szempontjából az általános gazdasági-, és üzleti ismeretek megléte lényegesen fontosabb a mentorált iparágában szerzett tapasztaltnál. A folyamat sikeressége szempontjából az adott iparágban szerzett mentori tapasztalat nem alapvető elvárás a mentorral szemben, de megléte hozzájárulhat a folyamat sikerességéhez. Ugyanis a mentoráltak inkább preferálják az általános értelembe vett sikereket (achievement) az adott iparágban eltöltött idővel/tapasztalattal szemben.

A tézis rávilágít arra, hogy szükséges a mentor részéről a széleslátókörűség, valamint a "sokat látott ember" szemlélet megléte, azaz, hogy mind emberi, mind szakmai értelemben a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen valami nagy, valami számottevő eredmény elérésével – azaz angol szóhasználattal az achievement-tel – valamilyen területen, legyen az üzleti, de más iparági, földrajzi, sport vagy művészeti területű.

Ugyanakkor a mentorral és a folyamattal szembeni alapvető elvárás, hogy létrejöjjön a raport, azaz bizalmi légkör alakuljon ki a résztvevő felek között. Ehhez **egyrészt (1)** szükséges, hogy a mentor hiteles tudjon lenni, amely egyik összetevője a *Tézis 2.*-ben megfogalmazott elérés. **Másrészt (2)** szükséges, hogy pozitív attitűddel és nyitottan álljon a folyamathoz,

amelyben egymásnak kölcsönösen szimpatikus felek vesznek részt. Minderre azért van szükség, mert a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során olyan kényes és bizalmas kérdéskét és témákat oszt meg a mentor és mentorált egymással, amelyek feldolgozása során az emberi kapcsolódás, illetve bizalom és egymásra hangolódás elengedhetetlen. A bizalmi légkör kialakításához számos tényező járul hozzá. Ezek a tényezők nem önmagukban és nem is egy csoportba, hanem egyéb elvárásokkal kiegészülve járulnak hozzá a sikeres mentorálási folyamathoz, mint azt a *Tézis 3*. leírja.

Tézis 3. – "Raport alakítás"

A mentor és a mentorált összetett kapcsolatrendszerének sikeressége több tényezőtől függ, amelyek egy tényezőcsoportba ugyan nem rendezhetők, de a folyamata eredményessége szempontjából más tényezőkkel kombinálva alapvető elvárásként kell, hogy megjelenjenek a mentorálási folyamat során. Ezek a tényezők a nyitottság, a pozitív attitűd, a hitelesség, a bizalmi légkör és a szimpátia.

A megkérdezettek szerint a folyamatot pozitívan leginkább befolyásolni képes tényezők között szerepel a nyitottság (legfontosabb elvárás), a hitelesség (2.) és a pozitív attitűd (3.) A három legfontosabbnak értékelt tényező közül kettő a nyitottság és a pozitív attitűd a változás menedzselésével kiegészülve alkot egy tényezőkombinációt (Változás támogatásnak képessége faktor), míg a hitelesség a keretek és a folyamatra vonatkozó belső kommunikáció tényezőivel alkotja a folyamatvezetési kritériumok faktort. A másik két említett tényező, a bizalmi légkör kialakításának képessége és a kölcsönös, személyes szimpátia, azaz a matching egy faktorba rendezve járul hozzá a folyamat sikerességéhez.

A megkérdezettek válaszait vizsgálva, valamint mind a teljes mintára, mind a csak keresleti oldalra vonatkozóan elvégzett faktorelemzés az ellenőtzőlistából kizárta az empátia tényezőjét, amelyet a szakirodalom több modell esetén is említ (pl. *Clutterbuck* 2005, *Smith* 2005, *Conor* 2007, *Starchevich* 2009, *Roll* 2015, *Palmer* 2016), valamint arra egyes, kapcsolód kutatások kitérnek (pl. *St.Jean–Audet* 2009). Az empátia, mint tényező az abszolút fontossági értékét figyelembe véve szignifikáns eltéréseket mutat, míg a mentorok ezen tényezőnek viszonylag nagy fontosságot tulajdonítanak (4.41-es átlagérték és nyolcadik hely a rangsorban), addig a mentoráltak jóval hátrébb sorolják azt (4,03-as átlagérték és 15. fontossági hely), amely eltérést az ANOVA elemzés is alátámasztott. Ugyanakkor, az empátia azon tényezők közé sorolható a faktorelemzés során, amely nem viselkedett hasonlóan más tényezővel, de nem is tekinthető önálló faktornak sem, mivel nem szerepelt nagy súllyal, illetve megfelelő kommunalitási értékkel, mint önálló tényező. Így azt a következtetést vontam le – *Tézis 4*., – hogy az empátia megléte a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat szempontjából nem elsődleges fontosságú.

Tézis 4. – "Empátia"

A megértés biztosítása végett az emberi kapcsolódás és kölcsönös egymásra hangolódás elvárt a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat során, de ehhez kapcsolódóan és a sikeres, valamint eredményes folyamatvezetéshez az empátia nem alapvetően hozzájáruló tényező, mivel az objektivitás fenntartása a folyamat sikerességét nézve magasabb prioritású.

A *Tézis* 4. tehát azt hangsúlyozza, hogy az empátia, mint tényező nem teljes mértékben kizárható és elhanyagolható, de azon elvárások között, amelyek leginkább hozzájárulnak a sikeres és eredményes folyamatvezetéshez, nem szerepel. Ennek oka, hogy a megértéshez ugyan szükséges a beleélő képesség és átérzés, de az objektivitás elsőbbséget élvez ezzel szemben, mert így lehetséges a teljes kép látásának, a rendszerszemléletű gondolkodásmódnak

a biztosítása, valamint a mentor túlzott bevonódásának elkerülése, amely torzítaná a helyzet megítélését és alacsonyabb hatékonysághoz is vezetne, amely esetben a professzionális kapcsolatot egy baráti viszony válthatná fel, hiszen a túlzott empátia elfogulttá és szubjektívvé tenné a mentort.

A folyamat diadikussága szempontjából azonban nemcsak a mentorral és a folyamattal szemben, hanem a mentorálttal szemben is támaszthatók elvárások, amelyeket a *Tézis 5*. foglal össze.

Tézis 5. – "Mentorált"

A sikeres és eredményes vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat diadikusságából kifolyólag, elvárások nemcsak a mentorral, hanem a mentorálttal szemben is megfogalmazhatók. Ezek szerint a mentoráltnak elsősorban a nyitottságra, a változni,- és fejlődni akarásra, az elkötelezettségre, valamint a célorientáltságra vonatkozó elvárásoknak szükséges megfelelnie.

A megkérdezettek 447 esetben 81 különböző elvárást említettek, amelynek a mentoráltnak meg kell felelnie. Ezek közül a leggyakrabban említett nyitottság közel kétszer annyi említést kapott, mint a második helyen szereplő változásra és fejlődésre való hajlandóság, amelytől körülbelül ugyanilyen arányban marad le az elkötelezettség és a célorientált szemléletmód. A mentoráltakkal szemben egyéb elvárások közé sorolható a kitartás, a tanulni akarás, a motiváltság, a kritikai visszajelzések befogadásának képessége, a bizakodás, az őszinteség, valamint az alázat, az érdeklődés és a kommunikáció. Érdekes, hogy ezen utolsó tényező a szakirodalom szerint szerepel a legfontosabb háromban. A *Tézis 5*. tanulsága, hogy a folyamat mentorálti oldalának legalább olyan fontosság tulajdonítható, mint a mentornak, így számos tényező járulhat hozzá annak sikeréhez, vagy bizonyos kompetenciák hiánya éppen gátolhatja azt. Ezen terület további kutatásokat igényel.

Figyelembe véve, hogy minőségbiztosítási szempontból a folyamatok standardizálása vezetne minden bizonnyal a legjkívánatosabb eredményhez, de a folyamatnak mégis keresleti oldal-specifikusnak kell lenni, azaz meg kell felelnie a mentorálti elvárásoknak (1) és mentee helyzetéhez szabottnak (2) is kell lennie. Annak érdekében, hogy ez a testre szabás formalizált keretek között, erőforráskímélő és kivitelezhető módon történjen, klaszterelemzést végeztem, amely során olyan, homogén sajátosságokkal és elvárásokkal rendelkező csoportokat azonosított be, amelyek részére egymástól eltérő, de mégis ugyanazon eredmény irányába mutató folyamat alakítható ki.

Tézis 6. – "Célcsoportspecifikus folyamat"

A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat jelenlegi mentorálti megítélése szerint a keresleti oldal három homogén, jellemzőiben egymástól szignifikánsan eltérő elvárásokkal rendelkező csoportra osztható. Ezen szegmensek az "Irányíts!", a "Bátoríts!" és a "Taníts!" hívószavakkal írhatók le.

A három klaszter képviselői más-más hozzájárulást várnak el a mentortól és eltérő tényezőket priorizálnak a folyamattal kapcsolatosan. Az első klaszterbe tartozók útkeresőknek tekinthetők, akik számára a legfontosabb a hiteles és tapasztalattal alátámasztott benchmarkok átadása, azaz kérdéssel és céllal érkeznek a folyamatba, de leginkább hallgatóként vesznek abban részt. A második szegmens tagjai valamennyi, az ellenőrzőlista faktoraiba sorolt tényezőt közel egyformán ítélnek meg, számukra az útmutatás az elsődleges. Viselkedésükre jellemző, hogy vannak céljaik és kérdéseik, a folyamat során kétirányú információáramlás figyelhető meg, a mentor-mentorált interakcióban fontos szerepet játszik a visszajelzések adása és azok feldolgozása. A harmadik szegmensbe sorolt mentoráltak legtöbbször kérdés nélkül érkeznek a

folyamatba, még egyáltalán nincs, vagy nem kidolgozott ötletük van, így számukra a támogatás funkciója mellett a tanítás, az elméleti ismeretek átadása és a tapasztalat megosztása hat inspirálóan. Vállalkozásfejlesztési szempontból a második klaszter tekinthető a legkívánatosabbnak jellemzői alapján, amelynek számossága is legnagyobb, így egy standardizált folyamatot leginkább ezen szegmens képviselőinek elvárásához szükséges igazítani.

IV.5.2. Új és újszerű megállapítások, jövőbeli kutatási irányok

A kutatással kapcsolatos megfogalmazhatók a téziseken túlmutató új, valamint újszerű megállapítások, definiálhatók további kutatási területek.

Maga a kutatás hiánypótló, ugyanis a magyar vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok sajátosságaira, a mentorral és a folyamattal szembeni elvárásokkal kapcsolatosan publikált kutatás mindeddig nem került publikálásra. A kutatási megközelítés és módszertani feldolgozás is újszerű, hiszen a választott módszertan, a vegyes kutatás, szervesen magába foglalja mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatás sajátosságait. A mélyinterjús kvalitatív felmérések, valamint a kvantitatív kérdőíves felmérés és az alkalmazott vegyes módszertanú megközelítés fokozatosan járultak hozzá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot leginkább leírni képes ellenőrzőlista kialakításához. A kutatás ugyanakkor két irányból közelíti a vizsgált problémát, amely szintén újszerű: mind a kereseti oldal (mentorált), mind a kínálati oldal (mentor) sajátosságait és elvárásrendszerét, valamint tapasztalatait figyelembe veszi és modellbe építi.

Tartalmi szempontból újdonságot jelent a kialakított szempontrendszer a sikeres és eredményes mentorálási folyamat vezetésére vonatkozóan, amely tekinthető saját ellenőrzőlistának, illetve modellnek. Ezen check-list, vagy elváráslista kiindulópontja lehet egy olyan keretrendszernek, amely közreműködhet egy jövőben kialakítandó mentorképzés, alkalmassági vagy mentor kiválasztási folyamata során, azaz egyfajta mankóként szolgálthat.

Jövőbeni kutatási irányként definiálható a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységek szisztematikus osztályozása és kategorizálása – pl. ötlet-, folyamat-, szak-és nemzetközi mentorálás – valamint az ezekhez kapcsolódó sajátosságok beazonosítása. Ezen kutatási irányhoz kapcsolható a tényezők rendszerének bővítése is, valamint a jelenlegi tényezőrendszer egyes elemeinek – pl. empátia – kiterjesztése.

Szintén kívánatos kutatási irányként nevezném meg a folyamat sikeressége és a nemek megosztása/leosztása közötti kapcsolat vizsgálatát.

Beazonosításra kerültek továbbá azok a mentorálttal szembeni elvárások is, amelyek szükségesek a folyamat sikerességéhez. Ezen elvárások áttekintése szintén egy későbbi kutatás irányát körvonalazza.

A kutatás kiterjeszthető lehetne továbbá a sikertelen folyamatokra, még ha fő kérdésének negatív üzenete is van. Minden bizonnyal a buktatók beazonosítása hozzájárulna a sikerességet és eredményességet predesztináló tényezők pontosításához.

V. Összefoglalás és javaslatok

Az értekezés a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal, illetve annak sikeres és eredményes vezetésével, az abban szerepet játszó tényezőkkel és azok kombinációjával foglalkozik. Témafelvetését több szempont indokolta. **Egyrészt (1)** a versenyképesség forrásai átalakulóban vannak: a hagyományosnak tekinthető erőforrásokat, mint a védett piacokat, a pénzügyi erőforrásokat, a méretgazdaságot, vagy az innovációshoz köthető technológiai fejlődést folyamatosan felváltja az emberi erőforrás, amely képes alkalmazkodni a gyorsan változó környezethez. Így alapvető fontosságúvá válik a tudás megszerzése, valamint a készségek és képességek fejlesztése. **Másrészt (2)** átalakulóban van a vezetői szemlélet is. A modern vezető nyitott és érdeklődő mind társadalmi területen, mind üzleti téren. Nyitott mind a szervezetet, mind személyes fejlődését segítő és támogató módszerek irányába, így egyre elterjedtebbé és elfogadottabbá válik a tanácsadás mellett a coaching és a mentorálás intézménye is. **Harmadrészt (3)**, vállalkozók egy része már felismerte, hogy vállalkozónak születni nem lehet, és azzá válni segítség nélkül, szintén nehézkes, így keresik azon megoldási lehetőségeket, amelyek hozzájárulnak mind egyéni, mind vállalkozásuk fejlesztéséhez. A rendelkezésükre álló (többnyire) szűkös erőforrások nem teszik lehetővé a tanácsadási-, és coaching folyamatokban való részvételt, ezért gyakran élnek vállalkozásfejlesztési mentorálási segítséggel. **Negyedrészt (4)** a téma nemzetközileg is kevésbé kutatott és vizsgált, összehasonlító, többszempontú, publikált, magyar kutatás nem ismert, pedig **(5)** a KKV szektor nemzetgazdaságon belüli súlya és az általuk termelt magas hozzáadott értéke miatt az itt bekövetkező változások multiplikátor hatással jelenhetnek meg, és járulhatnak hozzá a gazdaság fejlesztéséhez.

A disszertáció elsődleges célja azon tényezőkombinációknak a beazonosítása volt, amelyek hozzájárulnak a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. További célként fogalmazódott meg mindazon tényezőknek a gyűjtése és rendszerezése, amelyek összefüggésbe hozhatók a sikeres és sikertelen mentorálási folyamatokkal, valamint azon jó-, és rossz gyakorlatoknak a bemutatása, amik szintén hozzájárulhatnak egy egységes keretrendszer, ellenőrzőlista kialakításához. Ugyanakkor a kutatás célja volt a hazai vállalkozásfejlesztési mentorálási rendszer jelenlegi helyzetének megítélése is, azaz a folyamattal szembeni elvárások és a megvalósult, észlelt minőség kritikai jellegű, két nézőpontú (mentor, mentorált) összevetése.

Szekunder kutatás részeként – amelyet keresősszavas lekérdezés segítségével, hagyományos módon, könyvtári katalógusok és kereső adatbázisok segítségével végeztem – behatárolásra került a téma. Ennek részeként, a fogalmi keretek bemutatása során a mentorálás, mint fejlesztési tevékenység elhelyezésre került a segítő foglalkozások – különböző típusú coaching, tanácsadás, terápia, tréning – rendszerében. Ismertetésre kerültek azok a mentorálással összefüggésbe hozható pozitív hozadékok, amelyek alkalmassá teszik vállalkozások fejlesztési folyamatok támogatására. A mentorálás maga elhelyezésre került a mentor szervezettel való kapcsolata – belső, illetve külső – meghatározása szerint is, valamint megtörtént annak a nagyvállalati mentorálási gyakorlattól való elkülönítése (egyfajta buddy rendszer) is.

Ezt követően a különböző mentorálási definíciók ismertetésén, illetve az alkalmazható modellek bemutatásán keresztül sor került a folyamat legfontosabb, diadikus jellegének feltárására is. A kétirányúság szemléletét figyelembe véve összegyűjtésre kerültek azok a mentori kompetenciák, tulajdonságok és a folyamattal szembeni elvárások, amelyek a terület szakértői szerint szerepet játszanak a sikeres és eredményes folyamatvezetésben. Majd vizsgálatra került a folyamat keresleti oldala is, azaz ismertettem a mentorálttal szembeni elvárásokat. Ezen tényezők és modellek alátámasztását széleskörű, a témába vágó nemzetközi kutatások eredményeivel és az azokra épülő modellek feldolgozásával egészítettem ki.

Induktív jellegű, feltáró kutatás végeztem, amely során általános következtetések levonására tettem kísérletet saját, empirikus megfigyeléseimből kiindulva. A kutatás során elsősorban annak feltáró voltára támaszkodtam, mivel a választott téma teoretikus, de főleg gyakorlati megvalósulásának leírása hiányos, így a terület részletes megismerése volt a cél. Mivel a társadalomkutatási gyakorlatban az utóbbi évtizedekben paradigmaváltás történt és egyre elfogadottabbá vált a kevert módszertanú (mixed methods) megközelítés, amelyek közül a téma feldolgozására az összetartó párhuzamos kutatás logikája mentén került sor. A kutatás első fázisában a kialakított modell, illetve ellenőrzőlista elméleti előkészítése és empirikus tesztelésére került sor, majd a módosítások elvégzését követően a második fázisban az adatgyűjtésre, amely egylépcsős, kvantitatív lekérdezés volt. Az ezt követő kvalitatív kutatás az esetlegesen felmerül kérdések tisztázását, a kvalitatív eredmények értelmezését és árnyalását, valamint újabb nézőpontok beemelését szolgálta. A minta összetételére a nem valószínűségi kiválasztási eljáráson alapuló hólabda technika segítségével került sor.

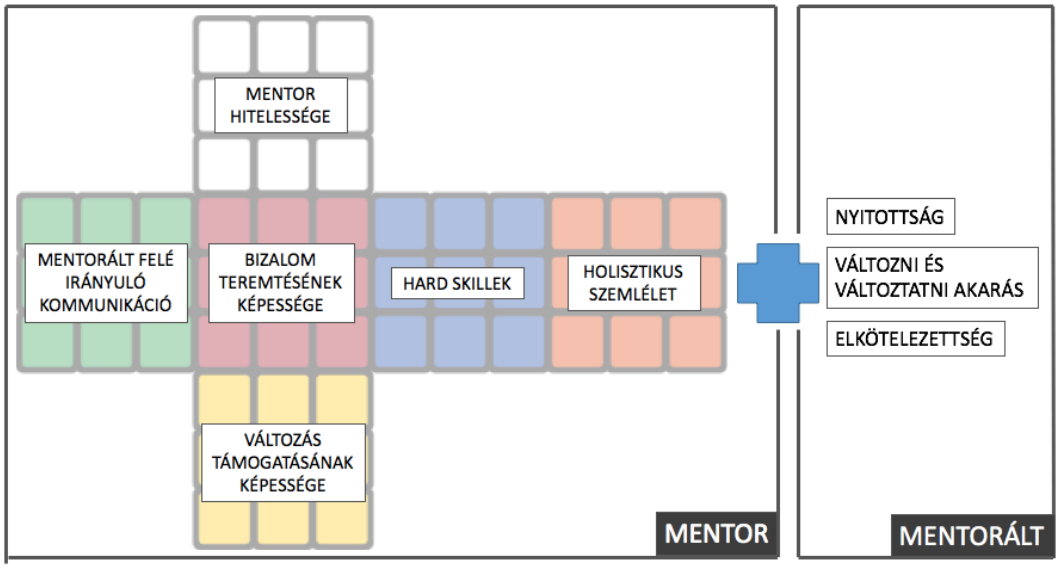
A kvantitatív kutatás során kutatásba bevont változók a vállalkozásfejlesztési mentorálás egyes metszeteit vizsgálják számokkal mérhető mutatók segítségével, amelyek esetén öt tényezős Likert-skála került alkalmazásra. A 20 tényező megítélése mind a mentorok, mind a mentoráltak szempontjából két nézőpontból történt: meghatározásra kerültek a folyamattal szembeni elvárások, amelyet a tényezők fontosságnak tekintettem, valamint értékelésre került a megvalósulás, azaz a tényezők szempontjából tapasztaltak. A *Parasurman–Zeithaml–Berry* szolgáltatásminőség modell elméletét alapul véve kerestem azokat a pontokat és tényezőket, ahol a az elvárt és az észlelt szolgáltatás minősége között különbség volt megfigyelhető, azokat, amelyek esetében a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat fejlesztésre szorul.

A kvantitatív elemzések megkezdése előtt a Cronbach-alfa számításával bizonyítottam, hogy a kutatás során használt adatfelvétel megbízható. A kutatás során áttekintettem az egyes tényezőkre adott válaszok értéket, átlagát, csoportok közötti különbségét, valamint az értékek alapján felállított rangsort, illetve meghatároztam azokhoz tartozó rangkorrelációs együtthatót. Az egymástól független csoportok átlagértékeinek összehasonlítására vegyes kapcsolatot feltételezve ANOVA elemzést végeztem. Ezt követően faktorelemzést folytattam a folyamattal szemben elvárásként megfogalmazott tényezőkre vonatkozóan a tényezőkombinációk beazonosításának érdekében, majd klaszterelemzés segítségével homogén keresleti csoportokra osztottam a mentoráltakat.

A kvalitatív megkérdezés során félig strukturált interjúk segítségével kilenc, a hazai vállalkozási mentorálási folyamathoz köthető szakértőt kérdeztem meg. A kialakított, összességében vett 45 kódra NVivo tartalomelemző szoftver segítségével elvégzett elemzés során öt területre fókuszáltam, amelyek alátámasztották, árnyalták és magyarázták a kvantitatív kutatás eredményeit. Ezen elemzések során értelmezésre került a mentorálási folyamat, bemutatásra a sikerességre negatív hatással lévő tényezők köre, a nemiség szerepe, az adott iparági tapasztalat és az üzleti/gazdasági ismeretek kapcsolatrendszere és fontossága, valamint a lehetséges fejlesztési irányok.

A vegyes kutatás eredményeképpen világosabb képet kaptunk arról, hogy milyen tényezők fontosak, és meghatározók a mentorálási folyamat sikeressége, hatásossága tekintetében, ezek egymással milyen kapcsolatban állnak, milyen összefüggésrendszer mellett értelmezhetők. Ennek eredményeképpen összeállításra került az az ellenőrzőlista, amely hat faktort, azaz tényezőkombinációt tartalmaz, amelynek elemei **(1)** a mentorált megértésének képessége, a **(2)** folyamatvezetési kritériumok kialakításának képessége, a **(3)** bizalom teremtésének kompetenciája, a **(4)** változás támogatásának képessége, valamint a **(5)** hard ismeretek és a **(6)** holisztikus látásmód megléte (*Tézis 1*), amelyet a *21. ábra* foglal össze.

21. ábra - A vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat Rubik-kockája



Forrás: Saját szerkesztés.

A kutatás további eredményeképpen bebizonyításra került, hogy az általános üzleti és gazdasági ismeretek előnyt élveznek az adott, mentorált iparágában szerzett tapasztalatnál (Tézis 2). A tapasztalatra szükséges van ugyan a hitelesség biztosításához, de az származhat valamilyen más területről is. A mentorálási folyamat sikeressége szempontjából egy tényezőkombinációba ugyan nem rendezhetők azok a mentorral szemben támasztott elvárások, amelyek szükségesek a raport kialakításához, de definiálható azon tényezők köre - a nyitottság, a pozitív attitűd, a hitelesség, a bizalmi légkör és a szimpátia, – amelyek szükséges feltételként jelennek meg a folyamatban (Tézis 3). Az empátia tényezője nem sorolható ide, mivel annak magas szintje befolyásolja az objektivitást, azaz negatív hatással lehet a folyamat kimenetlére (*Tézis 4*).

A folyamat kétirányúságát figyelembe véve szükséges meghatározni azon tényezőket is, amelyek a mentoráltra vonatkoznak a sikeres folyamatvezetés érdekében. Ezen tényezők között beazonosításra került a négy legfontosabb attitűd: **(1)** a nyitottság, **(2)** a változni és fejlődni akarás, **(3)** az elkötelezettség, valamint **(4)** a céltudatosság is (*Tézis 5*). A mentoráltak csoportja ugyanakkor a folyamattal szembeni elvárásai alapján három klaszterbe, azaz homogén sajátosságokkal rendelkező, keresleti csoportba sorolható, amelyek az "Irányíts!", a "Bátoríts!" és a "Taníts!" hívószavakkal jellemezhetők (*Tézis 6*).

Beazonosításra kerültek továbbá a kutatás korlátai, mint a **(1)** longitudinalitás hiánya, a **(2)** személyes szűrők, tapasztalatok és élethelyzetek figyelembevételének, vagy a pszichés állapot, a munkahelyi légkör válaszokra gyakorolt befolyásoló hatásának figyelmen kívül hagyása, a **(3)** változók száma, valamint azok cizelláltsága, továbbá a **(4)** szerepkettősség nem megengedettsége és a **(5)** megtapasztalt folyamat eredményességi szempontú megítélésének elmulasztása. Megfogalmazásra kerültek ugyanakkor a további, jövőbeni kutatási irányok is, mint a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok tipologizálásának lehetősége és azok vizsgálata, magasabb számú tényező bevonása, illetve egyes tényezők – pl. empátia – részletes elemzése, kifejtése, a nemiség szerepe a folyamatok eredményességében, valamint a sikertelen folyamatokra irányuló további vizsgálatok és a mentorálti oldallal szemben támasztható elvárások mélyebb, részletesebb elemzése. A feldolgozott szakirodalmat, a kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményeit figyelembe véve számos javaslat fogalmazódott meg bennem. Egyrészről **(1)** fontosnak tartom a téma ismertségének növelését, a mentorálás, mint folyamat körül határolását, a folyamat pozitív hatásainak és hozadékának hangsúlyozását. Ez azonban csak akkor történhet meg, ha a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatok megfelelnek bizonyos minőségbiztosítási alapelveknek, azaz létezik egyrészről egy olyan képző-, és

akkreditációs rendszer, amely kiindulási alapot biztosít a mentorok számára, másrészről pedig mérésként, ellenőrzésként, azaz benchmarként működik mentoráltak számára. Javaslatom tehát **(2)** egy olyan szervezet felállítása lenne, amely **egyrészt (1)** foglalkozna mentorok képzésével, **másrészt (2)** pedig keretet biztosítana egy nyomon követési-, és ellenőrzési rendszer számára. Javasolnám továbbá **(3)** a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatba bevont mentorok számára a szupervízió intézményének széleskörű bevezetését, valamint **(4)** nemzetközi benchmarkok keresését egy földrajzilag centralizált fejlesztési tevékenység kialakításhoz. Szükséges lenne továbbá a **(5)** tudásmegosztás elősegítése a területen, így olyan fórumok létrehozása – pl. konferenciák szervezése – ahol a jó-, és rossz gyakorlatok, kutatási eredmények bemutatásra kerülhetnének. Mindezek megvalósításához reményeim szerint hozzájárulhat a disszertációban bemutatásra került, magyar vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban részt vett mentorok és mentoráltak véleményén és elvárásain alapuló hattényező ellenőrzőlista, amely kiindulópontként, guideline-ként, vagy check-list-ként szolgáltat a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenységgel foglalkozók számára.

Felhasznált irodalmak jegyzéke

Szakkönyvek, nyomtatott irodalom, könyvrészletek

1. ALFRED, G.–GARVEY, B. [2010]: *Mentoring Pocketbook*; 3rd edition, Management Pocketbook Ltd., Alresford UK.
2. AUTIO, E.–KRONLUND, M.–KOVALAINEN, A. [2007]: *High-Growth SME Support Initiatives in Nine Countries: Analysis, Categorization, and Recommendations – Report prepared for the Finnish Ministry of Trade and Industry*; Edita Publishing Ltd., Edita – Finland.
3. BABBIE, E. [2017]: *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*; 9. Kiadás 6. Magyar nyelvű fordítása; Balassi Kiadó, Budapest.
4. BADGY, E.–TÚRY, F. [2005]: *A klinikai és mentálhigiániás szakpszichológia szakmai protokollja*; Második, átdolgozott kiadás, Grafológiai Intézet Kft. Budapest.
5. BAKACSI, Gy.–BOKOR, A.–CSÁSZÁR, Cs.–GELEI, A.–KOVÁTS, K.–TAKÁCS, S. [200]: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* (második változatlan utánnyomás); Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
6. BAKACSI, Gy. [2015]: *A szervezeti magatartás alapjai*; Semmelweis Kiadó, Budapest.
7. BEDŐ, Zs.–CSAPI, V. [2015]: *Vállalkozói kompetenica-fejlesztés* in KURÁTH, G. – HÉRÁNÉ TÓTH, A.–SIPOS, N. (szerk.) [2015]: *PTE Diplomás Pályakövető Rendszer – tanulmánykötet 2015*; Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
8. BELCOURT, M.–WRIGHT, C.P.–SAKS M.A. [2000]: *Managining Performance through Training and Develoment*; Nelson Thomson Learning; Ontario.
9. BELL, R. Chip [2002]: *Managers ans Mentors: Building Partnership for Learning;* Berrett-Koehler Publishing, San Francisco.
10. BLEAK, J.L.–FULMER, R.M. [2009]: *Strategically Developing Strategis Leaders, Excerpeted from Linkage Inc"s, Best Practice in Leadership Development Handbook*, 2nd edition; Pfeiffer; San Francisco.
11. BOKOR, A.–SZŐTS-KOVÁCS, K.–CSILLAG, S.–BÁCSI, K.–SZILASI, R. [2015]: *Emberi Erőforrás Menedzsment*; Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, Budapest.
12. BOKOR, A.–RADÁCSI, L. [2006]: *Aranykalitkában*; Alinea Kiadó, Budapest.
13. BYARS, L.L.–RUE, L.W. [2007]: *Human Resource Management*; McGraw Hill Irwan, New York.
14. CHIKÁN, A. [2006]: *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba*; Aula Kiadó, Budapest.
15. CLUTTERBUCK, D. [2004]: *Everyone Needs a Mentor – fostering talent in your organisations*; 4th edition London; CIPD.
16. CLUTTERBUCK, D. [2014]: *Everyone Needs a Mentor*; 5th edition London; CIPD.
17. CLUTTERBUCK, D.–LANE, G. [2005]: *The situational mentor*, Aldershot - London, Gower.
18. CLUTTLERBUCK, D. [2005/b]: *How to be a great mentor?* Grenville Court, Burnham.
19. CONOR, M. [2007]: *Coaching and mentoring at work*; OpenUni Press, MacGraw-Hill Education, Berkshire.
20. COVEY, S.R. [2004]: *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása – az önfejlesztés kézikönyve*; Bagolyvár Kiadó, Budapest.
21. CRESWELL, J.W.–PLANO-CLARK, V.L.–GUTMANN, M.–HANSON, W. [2003]: *Advanced mixed methods research designs* in TASHAKKORI, A.–TEDDLIE, C. (szerk.): *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*; Thousand Oaks, Sage.
22. CRONWELL-WARD, J.–BOSSONS, P.–GIVER, S. [2004]*: Mentoring – A Henley Review of Best Practice*; Palgrave MacMillan, Hampshire.

23. CSATH, M. [2012]: *A humán tőke, mint versenyképességi tényező* in POÓR, József (szerk.) [2012]: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*; Complex Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
24. DALEY, D. [2002]: *Strategic Human Resource Management*; Prentice Hall, New Jersey.
25. DÁVID, M.–GEFFERTH, É.–NAGY, T.–TAMÁS, M. [2014]: *Mentorálás a tehetésggondozásban*; Magyar Tehetségsegtő Szervezetek Szövetsége.
26. DuBOISE, D.L.–KARCHER, M.J. (szerk.) [2005, 2013]: *Handbook of Youth Mentoring*, Sage Publication.
27. EBY, L.T. [2010]: *Mentorship;* APA handbook of industrial and organizational psychology, California.
28. EGAN, G. [2002]: *Skilled Helper: A Problem Management and Opportunity Development Approach to Helping*; 7th Edition, Brooks/cole, Pacific Grove, California.
29. ENGSTRÖM, T. [2004]: *Variation in mentoring outcomes: an effect of personality factors?* In CLUTTERBUCK, D.–LANE, G. (szerkesztők) [2005]: *The Situational Mentor - An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*; Aldershot, UK, Gower.
30. ESHNHER, E.A.–MURPHY, S.E. [2005]: *Power Mentoring: How Successful Mentors and Proteges Get the Most of Their Relationships*; Jossey-Boss.
31. FIELD, A. [2005]: *Discovering Statistics using SPSS*; SAGE Publications, London.
32. FLICK, U. [2002]: An introduction to Qualitative Research, 2nd Edition; SAGE Publications, Thousend Oaks, London.
33. GARVEY, B [2006]: *A case of culture: a mentoring case study based on discuccion with the UK training and development manager, engenieering co*. In MEGGINSON, D. –CLUTTERBUCK, D.–GARVEY, B.–STROKES, P.–GARRETT-HARRIS, R. [2005]: *Mentoring in action: a practical guide*. Kogan Page, London.
34. GHAURI, P. – GRØNHAUG, K. [2011]: *Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban*; Akadémiai Kiadó, Budapest.
35. GIBBS, G. [2002]: Qualitative data analysis, Explorations With NVivio; Open University Press, Buckingham, Philadelphia.
36. GOLEMAN,D. [1996]: *Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury.
37. GÖRÖG, M. [2007]: *Általános projektmenedzsment*; Aula Kiadó Kft, Budapest.
38. HALL, D.T.–KAHN, W.A. [2002]: *Developmental relationships at work: A learning perspective*. In COOPER, C.L. – BURKE, R.J. (Editors) [2002]: *The new world of work: Challenges and opportunities*; Oxford: Blackwell.
39. HAY, J. [1995]: *Transformational mentoring*; London: Sherwood Publishing.
40. HEIDRICH, B. [2006]: *Szolgáltatás menedzsment*; Human Telex Consulting Kft., Budapest.
41. HENCZI, L.–ZÖLLEI, K. [2007]: *Kompetenciamenedzsment*; Perfekt Kiadó, Miskolc.
42. HORVÁTH, D.–MITEV, A. [2015]: Alternatív kvalitatív kutatási kézikönyv; Akadémiai Kiadó, Budapest.
43. JOHNSON,W.B.–RIDLEY, C.R. [2004]: *The elements of mentoring.* New York, NY: Palgrave MacMillan.
44. KAROLINY, M.–POÓR J. [2010]: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv – Rendszerek és alkalmazások*, 5. átdolgozott kiadás; Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
45. KÁLLAY, L.–IMREH, Sz. [2004]: *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtan;* Aula Kiadó, Budapest.

46. KELLER, E. T. [2005] *The stages and development of mentoring relationships.* In DuBOISE, D.L.–KARCHER, M.J. (eds) [2013]: *Handbook of Youth Mentoring*. Sage Publication.
47. KERRY, T.–MAYES, A.S. [2013]: *Issues in Mentoring*; Routledge Taylor and Francis Group, New York.
48. KIOHNEN, E.C.–JOHN, O.P. [1998]: *Working models of attachment: a theory based prototype approach* in SIMPSON, J.A.–RHODES, W.S. (szerkesztők): *Attachment theory and close relationshis*; Guilford Press, New York.
49. KISS, J. at al [2003]: *Az információs társadalom tudástranszfer innovatív módjai*; MTAInformációtechnológiai Alapítvány Kiadványa.
50. KLASEN, N.–CLUTTERBUCK, D. [2002]: I*mplementing mentoring schemes: A practical guide to successful progrmas*; Butterworth-Heineman, London in CLUTTERBUCK, [2005/c]: *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Comptenecies;* SA Journal of Human Resource Management, Vol. 3. Nr. 3. P2-9:2.
51. KRAM, K.E. [1985]: *Mentroing at Work*; Glenview.
52. KURÁTH, G.–HÉRÁNÉ TÓTH, A.–SIPOS, N. (szerk.) [2015]: PTE Diplomás Pályakövető Rendszer – tanulmánykötet 2015; Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
53. KVALE, S. [1996]: *InterViews*. An introduction to qualitative research interviewing. Sage, Thousand Oaks, California.
54. LEPP, K.–ZSIGMOND, Sz. [2012]: *Interoperability of coaching methods and tools in performance appraisal - literature review* in SOLTI, László [2012]: *7th International Conference for Young Researchers: "Breakthrough Points of World Economy in the 21st Century*; Szent István Egyezetmi Kiadó; Gödöllő.
55. LEVISON, D.J. [1978]: *The seasons of a man"s life*. Random House Digital Inc.
56. MacLENNAN, N. [1999]: *Coaching and Mentoring*; Hampshire: Gower.
57. Magyar Értelmező Kéziszótár [1992]
58. MALHOTRA, N.K. [2002]: *Marketingkutatás*; KJK Kerszöv.
59. MASON, J. [2005]: Kvalitatív kutatás; Józsöveg Műhely Könyvkiadó, Budapest.
60. MAXWELL, J.C. [2008]: *Mentoring 101 – What every Leader Needs to Know*, Thomas Nelson Publishing, Nashville – Tennessee.
61. MEZEI, I. [2015]: *Portfólió*; Miskolci Egyetem, Miskolc.
62. MULLEN, E. J. [1994]: *Framing the mentoring relationship as an information exchange*. Human Resource Management Review, 4, P257-281. In HEIDRICH, É.–VIDA, V.– ZSIGMOND, Sz. [2013]: *Coaching*; TÁMOP 4.1.2 A/1-11/1-2011-0019 számú „E-Learning tananyag angol nyelvű fejlesztése mesterszakos hallgatók részére a Debreceni Egyetemen és a Budapesti Gazdasági Főiskolán" című projekt keretében kiadott jegyzet.
63. NÁDOR, É. [2007]: *Az üzleti tanácsadás marketingje*; Akadémiai kiadó, Budapest.
64. N. HESSE-BIBER, S. [2010]: Mixed Methodes Research – Mergining Theory and Practice; The Guilford Press; New York.
65. O'CONNOR, J.–LAGES, A. [2007]: *How Coaching works – The essential guide tp the history and practice of effective coaching*; A and C Publisher Ltd. London.
66. ORLICK, [2008]: In pursuit of excellence (4th ed.); Human Kinetics, Champaign.
67. PHILIIPS-JONES, L. [2001]: The New Mentors & Proteges: How to Succed With the New Mentoring Partnerships; Coalition of Counselling Cenrers, Grass Valley, California.
68. POLÁNYI, M. [1958]: *Personal Knowledge*; Chicago, University of Chicago Press in POLÁNYI, M. [1966]: *The Tacit Deimension*; Routledge and Kegan Paul, London.

69. RHODES, J.E. [2002]: *Stand by Me: The Risk and Rewards of Mentoring Today"s Youth. Harvard University Press,* Cambridge, MA. In DÁVID, M.–GEFFERTH, É. – NAGY, T.–TAMÁS, M. [2014]: *Mentorálás a tehetésggondozásban*; Magyar Tehetségsegtő Szervezetek Szövetsége.
70. RICUCCI, N. M. (szerk.) [2016]: *Public Personnel Management – Current Concerns, Future Challanges*; Routledge, New York.
71. RIES [2011]: *Lean Startup*; HVG Könyvkiadó, Budapest.
72. RUBIN, A.–BABBIE, E. [2010]: *Essential research methods for social work, Belmont*; Brooks/ Cole, Cengage Learning.
73. SAJTOS, L.–MITEV, A. [2007]: *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*; Alinea, Budapest.
74. SÁNTHA, K. [2013]: *Multikódolt adatok kvalitatív elemzése*; Eötvös József Könyvkiadó, Vác.
75. SCHULTZ, T.W. [1983]: *Beruházás az emberi tőkébe*; Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
76. SZABÓ, Zs. [2012]: *Innováció vezetői szemmel – Egy könyv azoknak a vezetőknek, akik a jövőt formálják*; Aula Kiadó, Budapest,
77. UNDERHILL, B.–McANALLY, K.–KORIATH, J.J. [2007]: *Executive Coaching for Results, The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders;* Berrett – Koehler Publisher, San Francisco, USA.
78. TASHAKKORI, A.–TEDDLIE, C. [1998]: *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches*; Thousand Oaks, CA: Sage.
79. TASHAKKORI, A.–TEDDLIE, C. [2003]: *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*; SAGE, Thousand Oaks.
80. VECSENYI, J.–PETHEŐ, A. [2017]: *Vállalkozz okosan!*; HVG Könyvek Kiadó, Budapest.
81. VERES, Z.–SZILÁGYI, Z. [2007]: *A marketing alapjai*; Pedfekt Kiadó, Budapest.
82. WHITEMORE, J. [1999]: *Coaching for Performance;* Nicholas Brealey Publishing, London.
83. ZSIGMOND, Sz. [2012]: *A Triple-Helix modell elemeinek és kapcsolatainak elemzése Észak-Magyarországon*; in CSUKA, Gy. – SZÍVÓS, M. (szerkesztők) [2012]: *A regionális versenyképesség innovációs tényezői az Európai Unióban*; Pannon Egyetem kiadványa, Veszprém.

Folyóiratok

84. ALLEN, J. P. et al. [2003]: *A secure base in adolescence: Markers of attachment security in mother-adolescent realitionship*; Child Development, 74:292–307.
85. ALLEN, T.D.–EBY, L.T. [2003]: *Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality*; Journal of Management, 29(4):469-486.
86. ALLEN, T.D.–EBY, L.T. [2004]: *Factors Related to Mentor Reports of Mentoring Functions Provided: Gender and Relational Characteristics*; Sex Roles, 50(1-2):129-139.
87. ALLEN, T.D.–EBY, L.T.–O'BRIEN, K.–LENTZ, E. [2008]: *The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications*; Journal of Vocational Behavior, 73:343-357.
88. ALLEN, T.D.–EBY, L.T.–POTEET, M.L.–LENTZ, E.–LIMA, L. [2004]: *Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis*; Journal of Applied Psychology, 89:127-136.

89. ARMSTRONG, S.J.–ALLISON, C.W.–HAYES, J. [2002]: *Formal Mentoring Systems: An Examination of the Effects of Mentor/Protégé Cognitive Styles on the Mentoring Process*; Journal of Management Studies, 39(8):111-1137.
90. ÁRVÁNÉ VÁNYI, G.–KAOTÁNÉ KOVÁCS, J.–GÁL, T. [2017]: *A vállalkozás-fejlesztés oktatásának vizsgálata a magyar felsőoktatásban*; Vezetéstudomány; XLVIII(6-7):49-56.
91. BANAI, Á.–LANG, P.–NAGY, G.–STANICS, M. [2017]: *A gazdaságifejlesztési célú EU-támogatások hatásvizsgálata a magyar kkv-szektorra*; Közgazdasági Szemle; LXIV(10):997-1029.
92. BAUMOL, W.J. [1968]: *Entrepreneurship in economic theory;* The American Economic Review; 8(2):71.
93. BENHABIB, J.–SPIEGEL, M.M. [1994]: *The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data*; Journal of Monetary Economics; 34(2):143-173.
94. BERMAN, E.M.–WEST, J.P. [2008]: *Managining Emotional Intelligence in U.S. Cities: A Study of Social Skills among Public Managers*; Public Administration Review; 68(4):744.
95. BIRRELL, S.–WATERS, L. [2004]: *The Role of Mentoring and Peer Support in Contributing to Preceived Progress Towards Small Business Success: A Cross Sectional Study*; International Journal of Organisational Behaviour; 12(1):33-48.
96. BISK, L. [2002]: *Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of the third party managed programs*; Journal of Career Development Internationl; 7(5):262-270.
97. BODÓ, P. [2006]: *HR Kompetencia Network – Szakemberek egyttműködése a szervezet- és személyzetfejlesztüi munkában*; Humánpolitikai szemle; 15(4):51-53.
98. BORSI, B.–DŐRY, T. [2015]: *A vállalkozóképzés nemzetközi trendjei és a vállalkozói készségek egyetemi fejlesztése – a Széchenyi István Egyetem tudásvállalkozás-fejlesztési programjának tapasztalatai*; Közgazdasági Szemle; LXII(7-8):835-852.
99. BOUQUILLON, E.A.–SOSIK, J.J.–LEE, D. [2005]: *It's only a phase: examining trust, identification and mentoring functions received accross the mentoring phases*; Journal of Mentoring and Tutoring; 13(2):239-258.
100. BOYD, J.–UPPTON, N.–WIRCENSKI, M. [1999]: *Mentoring in family firms: A reflective analysis of a senior executive; perceptions*; Family Business Review; 12(4):299-309.
101. BRADY, C.–BOLCHOVER, D.–STURGESS, B. [2008]: *Managing in the Talent Economy: The Football model for Business*; in California Management Review; 50(4).
102. BRESCOLL, V. L. [2016]: *Leadning with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders?*; The Leadership Quartetly; 27(3):415-428.
103. CAPELLI, P. [2008]: *Talent Management for the Twenty-First Century*; Harvard Business Review; 86(3).
104. CHAO, G.T.–WALZ, P.M. – GARNDER, P.D. [1992]: *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrasts with nonmentored counterparts*; Personnel Psychology; (45):619-636.
105. CHMELÁR, V. [2006]: *Coachingkörkép*; Humánpolitikai szemle; XVII(10).
106. COHN, J.–KATZENBCH, J.–VLAK, G. [2008]: *Finding and Grooming breakthrough Innovators;* Harvard Business Review; 86(12):64-67.
107. COVIN,T.J.–FISHER, T.V. [1991]: *Consultant and client must work together*; Journal of Management Consulting; 6(4):11-20.

108. COX, C.–JENNINGS, R. [1995]: *The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs*, Leadership & Organization Development Journal; 16(7):4-9.
109. COUTERET, P.–AUDET, J. [2005]: *Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succèss*, Journal of Small Business and Entrepreneurship; 18(3):471-490 in St.JEAN, E.–AUDET, J. [2009/b]: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs*; International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7(1):157.
110. CSERHÁTI, Z. [2004]: *Az outlierek meghatározása és kezelése gazdaságstatisztikai felvételekben*; Statisztikai szemle; 82(8):728-746.
111. CRESWELL, J.W.– PLANO CLARK, V.L. [2011]: *Designing and Conducting Mixed Methods Research*; Sage Publications, Tousand Oaks in DÉN-NAGY I., - GÉRING, Zs. –KIRÁLY, G.–NAGY, B. [2014]: K*evert módszertanok alkalmazása a munka-magánélet egyensúly kutatásban*; Kultúra és Közösség; 4(3):149-158.
112. CLUTTERBUCK, [2005/c]: *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Comptenecies*; SA Journal of Human Resource Management; 3(3):2-9.
113. DALEY, D.–VASU, M.L.– BLACKWELL-WEINSTEIN, M. [2002]: *Strategic Human Resource Management: Perception Among North Carolina County Social Service Professionals*; Public Personnel Management; 31(3):359-375.
114. DEAKINS, D.–FREEL, M. [1998]: *Entrepreneurial learning and growth process in SMEs*, Journal of Learning Organisation; 5(3):144-155.
115. DEAKINS, D.–SULLIVAN, R.–WHITTAM, G. [1998]: *New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs*, Journal of Small Business and Enterprise Development; 5(2):151-161 in St.JEAN, E.–AUDET, J. [2009/b]: F*actors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs*; International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7(1):157.
116. DEAKINS, D.–SULLIVAN, R.–WHITTAM, G. [2000]: *Developing business start-up support programmes: evidence from Scotland*, Local Economy; 15(2):159-167.
117. DeLONG, T.J.–GABARRO, J.J.–LEES, R.J. [2008]: *Why Mentoring Matter in a Hypercompetitive World*; Harvard Business Review; 86(1).
118. DÉN-NAGY I.–GÉRING, Zs.–KIRÁLY, G.–NAGY, B. [2014*]: Kevert módszertanok alkalmazása a munka-magánélet egyensúly kutatásban*; Kultúra és Közösség; 4(3):149-158.
119. DEVINS, D.–GOLD, J.–JOHSON, S.–HOLDEN, R. [2005]: *A conceptual model of management learning in micro businesses*; Education and Training; 47(8/9):540-551.
120. DRAGANIDIS-MENTZAS [2006]: *Competency based Management; a review of Systems and approaches*; Information Management & Computer Science; 14(1):51-64.
121. DYMOCK, D. [1999]: *Blind date: a case study of mentoring as workplace learning*; Journal of Workplace Learning; 11(8):312-317.
122. ERDEM, F.–AYTEMUT, J.O. [2008]: *Mentoring: a relationship based on trust: qualitative research*; Public Personal Management; 37(1):55-66.
123. FORTIN, J.–SIMARD, P. [2007]: *La sagesse au profit des PME : caractéristiques et rôles du mentor d"entrepreneurs*; Journal of Small Business and Entrepreneurship; 20(2):201-215 in St.JEAN, E.–AUDET, J. [2009/b]: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs;* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7(1):157.
124. FRAGENSON, E.A. [1988]: *The power of a mentor*; Groups and Organization Studies; 13:182-194.

125. FULMER, R.M.–GIBBS, P.A.–GOLDSMITH, M. [2000]: *Developing Leaders: How Winning Companies Keep On Winning*; Sloan Management Review, Cambridge; 42(1):49-59.
126. GAYLE-BAUGH, S.–SULLIVAN, S.E. [2005]: *Mentoring and career development*; Career Development International; 10(6-7):425-428.
127. GAY, B.–STEPHENSON, J. [1998]: T*he mentoring dilemma; guidance and/or direction?*; Metroring and Tutoring Partnership in Learning; 6(1-2):47.
128. GERENCSÉR, K. [2003]: *Grounded Theory*; Szociológiai Szemle; 2003(1):143-154.
129. GÉRING, Zs. [2017]: *Kevert szövegelemzési módszertan alkalmazása gazdasági és társadalmi jelenségek vizsgálatához – On-line CSR-kommunikáció vizsgálata tartalomelemzéssel és diskurzuselemzéssel*; Vezetéstudomány; Vol. 48(4):55-65.
130. GIBB, S.–MEGGINSON, D. [1993]: I*nside Corporate Mentoring Schemes: A New Agenda of Concerns*; Personnel Review; 22(1):40–54. in GRAY, David E. [2006]: Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotheraphy and Transformative Learning Processes; Management Learning; 37:477.
131. GIBBS, R.W. Jr. [2000*]: Irony in talk among friends*; Metaphor and Symbol Special Issue: The Uses of Processing Irony and Sarcasm; 15:5–27.
132. GRAVELLS, J. [2005]: *Protégés" learning in mentoring relationship: a review of the literature and an exploratory case study*; Advance in Developing Humann Resources 7(4):505-526.
133. GRAVELLS, J. [2006]: *Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – Troubleshooters and Trusted Friends*; The International Journal of Mentoring and Coaching; 4(2).
134. GRAY, David E. [2006]: E*xecutive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotheraphy and Transformative Learning Processes*; Management Learning; 37:477.
135. GRAJ, Erika [2006]: *Személyzetfejlesztés a tudásmenedzsment stratégiákban*; Humánpolitikai szemle, XVII(1).
136. GREGSON, K. [1994]: *Mentoring*; Employee Counselling Today; 6(4):56-78.
137. HALLOWELL, E. M. [2005]: *Miért teljesítenek gyengén a jó képességű emberek*; Harvard Business Review, LXXXIII(5).
138. HALKIAS, D.–DENTON, J.W. [2015]: *A Novice Entrepreneur"s Experience with the Coach-Protégé Relationship: A Narrative Case Study*; International Leadership Journal, Special Issue on Coaching for Workplace Leadership, Thomas Edison State College; 2015(3):15-16.
139. HANSON, W.–CRESWWLL, J.W.–PLANO-CLARK, V.L.–PETSKA, K.S.–CRESWELL, J.D. [2005]: *Mixed methodes research designs*; Counselling psychology; 52(2):224-235. in KIRÁLY, G. – DÉN-NAGY, I. – GÉRING, Zs. – NAGY, B. [2014]: *Kevert módszertani megközelítések – Elméleti és módszertani alapok*; Kultúra és Közösség; IV(2):95-104.
140. HATCH, N.W.–DYER, J.H. [2004]: *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage*; Strategic Management Journal; 25:1155- 1178.
141. HAY, J. [1995]: *Transformational mentoring*; McGraw-Hill, New York in CLUTTERBUCK, [2005/c]: *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Comptenecies*; SA Journal of Human Resource Management; 3(3):2-9.
142. HILL, L.A. [2008]: *Where Will We Find Tomorrow"s Leaders?*; Harvard Business Review; 86(1):126.
143. HORVÁTH, T. [2004]: *Helyzetkép a Magyarországi coachingról*; Pszichoterápia, XIII(4).

144. HUMÁNPOLITIKAI SZEMLE [1992] 1:53.
145. IBARRA, H. [2000]: *Making partner: mentor"s guide to the psychological journey*; Harvard Business Review; 78(2):147-155 in CLUTTERBUCK, [2005/c]: *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Comptenecies*; SA Journal of Human Resource Management; 3(3):2-9.
146. JACKSON, C. [1993]: *Mentoring: Choices for Individuals and Organizations*; International Journal of Career Management; 5(1).
147. JOHNES, G.–SPOONER, K. [2006]: *Coaching high achievers*; Consulting Psychology Journal, Practice and Research; 58(1):40-50.
148. JURASITS, J. [2006]: *Helyi vezetők képzése Kínában*; Humánpolitikai Szemle XVII(12).
149. KAHN, W.A. [1993]: *Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving*; Administrative Science Quarterly; 38(4):539-563.
150. KAMMEYER-MUELLER, J.D.–JUDGE, T.D. [2008]: *A quantitative review of mentoring: Test of a model*; Journal of Vocational Behavior; 72:269-283
151. KAPÁS, J. [1999]: *Szükséges-e a többdimenziós vállaltelmélet*?; Közgazdasági Szemle, XLVI(9).
152. KAPLAN, R.S.–NORTON, D.P. [1992]: *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance;* Harvard Business Review;36(1):71-79.
153. KENT, T.–DENNIS, C.–TANTON, S. [2003]: *An evaluation of mentoring for SME retailers*; International Journal of Retail and Distribution Management; 3(1):67-82.
154. KING, P.–EATON, J. [1999]: *Coaching for results*; Industrial and Commercial Training; 31(4):145- 148.
155. KIRÁLY, G.–DÉN-NAGY, I. –GÉRING, Zs.–NAGY, B. [2014]: *Kevert módszertani megközelítések – Elméleti és módszertani alapok*; Kultúra és Közösség; IV(2):95-104.
156. KOMLÓSI, É.–SZERB, L.–ÁCS, J.Z.–ORTEGA-ARGILÉS, R. [2014]: *A vállalkozási tevékenység regionális különbségei Magyarországon a regionális vállalkozási és fejlődési index alapján*; Közgazdasági Szemle; LXI(3):233-261.
157. KRUEGER-WILSON, C. [1998]: *Mentoring the entrepreneur*; Nursing Administration Quarterly; 22(2):1-12.
158. KUNOS, I. [2011]: *A coaching HRM-ben való alkalmazásának lehetőségei*; Humánpolitikai szemle; 22(119:52.
159. KUTI, M.–BEDŐ, Zs. [2018]: *Az egyetemi központú vállalkozói ökoszisztéma és a közösségi finanszírozás kapcsolata*; Vezetéstudomány; XLIX(2):45-52.
160. LANKAU, M. J.–RIORDAN, C.M.–THOMAS, C.H. [2005]: *The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés*; Journal of Vocational Behavior; 67(2):252-265.
161. LEFEBRE, M.R.–REDIEN-COLLOT, R. [2013]: *„How to do Things with Words": The Discursive Dimension of Experimental Learning in Entrepreneurial Mentoring Dyads*; Journal of Small Business Management; 51(3):370-393.
162. LEITH, C.M.–McMULLAN, C.–HARRISON, R.T. [2009]: *Leadership development in SMEs: an action learning approac*g; Action Learning: Research and Practice; 6(3):243-263.
163. LENGYEL, I. [2016]: *A kutatás-fejlesztés és a versenyképesség térbeli összefüggései a visegrádi országokban*; Tér és Társadalom; 30(4):71-87.
164. LUNDING, F.S.–CLEMENTS, C.E.–PERKINS, D.S. [1978]: *Everyone who makes it has a mentor*; Harvard Business Review; 56:89-101
165. LUTZ, B.–HIXON, C.–PARETTI, M.C.–EPSTEIN, A.–LESKO, A. [2015]: *Mentoring and Facilitation in Entrepreneurship Education: Beliefs and Practices*; The Journal of Engineer Entrepreneurship; 6(1):38.

166. MANKIW, N.G.–ROMER, D.–WEIL, D.N. [1992]: *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*; The Quarterly Journal of Economics; 107(2):407-437.
167. McGREGOR, J–TWEERD, D. [2002]: *Profiling a new generation of female small business owners in New Tealnad: networking, mentroing and growth*; Journal of Gender, Work and Organization; 9(4):420-438.
168. McKEVITT, D.–MARSHALL, D. [2014]: *The legitimacy of entrepreneurial mentoring*; International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research; 21(2):263-280.
169. McPHERSON, K.–HEADRICK, L.–MOSS, F. [2001]: *Working and learning together: Good quality care depends on it, but how can we achive it?*; Quality in Health Care; 10(2):46-53.
170. MEGGINSON, D.–CLUTTERBUCK, D. [1995]: *Mentoring in Action: a Practical Guide for Manager*s. London: Kogan Page. In GRAY, David E. [2006]: *Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotheraphy and Transformative Learning Processes*; Management Learning; 37:477.
171. MEMON, J. –ABD ROZAN, M.Z.–UDDIN, M.–DAUD, D. [2013]: *Selecting a Mentor: Guide for a Protégé*; World Applied Sciences Journal; 6:732-738.
172. MORGEN-ROBERTS, L.–SPREITZER, G.–DUTTON, J.–QUINN, E.–HEAPHY, E.–BARKER, B. [2005]: *Hogyan használjuk ki erősségeinket?;* Harvard Business Review magyar kiadás; 2005(6)43.
173. MULLEN, E.J. [1994]: *Framing the mentoring relationship as an information exchange*; Human Resource Management Review; 4:257-281.
174. MULLEN, E.J.–NOE, R.A. [1999]: *The mentoring information exchange: When mentors seek information from their protégés?;* Journal of Organizational Behviour; 21(2):233-243.
175. MUMFORD, A. [1995]: *Learning and mentoring;* Industrial and Commercial Training; 27(8):4-7.
176. McAULEY, E.–JEROME, G.J. –ELAVSKY, S.–MARQUEZ, D.X.–RAMSEY, S.N. [2003]: *Predicting long-term maintainance of physical activity in order adults*; Preventive Medicine; 37(2):110-118.
177. NEMANICK, R.C [2001]: *Comparing formal and informal mentors: does type make a difference?;* Academy of Management Executive; Vol 14. August 2001, Nr. 3.:136-138.
178. NEULINGER, Á. [2016]: *Több-módszertanú és vegyes módszertanú kutatások – Korrefererátum Simon Judit „Kutás-módszertani trendek a marketingben" című tanulmányához*; Vezetéstudomány; 47(különszám).
179. NG, T.W.H.–EBY, L.T.–SORENSEN, K.L.–FELDMAN, D.C. [2005]: *Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis*; Personnel Psychology; 258:367-408.
180. NONAKA, I.–BYOSIERE, P.–BORUCKI, C.C.–KONNO, N. [1994]: *Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test*; International Busniess Review; 3(4):337-351.
181. O'DWYER, M.–RYAN, E. [2000]: *Management development issues for owners/managers of micro- enterprises*; Journal of European Industrial Training; 24(6-7):345-354.
182. ONWUEGBUZIE, A.J.–LEECH, N.L. [2005]: *Taking the 'Q' Out of Research: Teaching Research Methodology Courses Without the Divide Between Quantitative and Qualitative Paradigms*; Quality & Quantity; 39:267-296.
183. OZGEN, E.–BARON, R.A. [2007]: *Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums*; Journal of Business Venturing; 22(2):174-192. in WIKHOLM, J.–HENNONGSON, T.–

HULTMAN, C.M. [2005]: *Demand of mentoring among new starters* ICSB 50th World Conference, Washington DC.
184. PALMER, B. [2003: *Maximizing Value From Executive Coachin*g; Strategic HR Review; 2(6):26–29. In GRAY, D. E. [2006]: Executive Coaching: Towards a *Dynamic Alliance of Psychotheraphy and Transformative Learning Processes*; Management Learning; 37:477.
185. PALMER, S. [2007]: PRACTICE: *A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management*; The Coaching Psychologist; 3(2):71-73.
186. PAPANEK, G. [2000]: *A gyors fejlődés útján: A tudás fokozott megbecsülése;* Vezetéstudomány, XXXI(1).
187. PARASURMAN, A.–ZEITHAML, V.A.–BERRY, L.L. [1988]: SERVQUAL: *A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*; Journal of Retialing; 64. in BECSER, N. [2008]: Szolgáltatásminőség modellek; Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtani Intézet; Műhelytanulmányok.
188. PÉCSI, A. [1992]: Ajánló–QUERE, J. [1991]: *Le development des personnes* 77(6):8-9. In Humánpolitikai szemle [1992] 13(2):87 .
189. PITTENGER, K.S.–HEIMANN, B.A. [2000]: *Building effective mentoring relationships*; Review of Business; 21(1):38-42.
190. POÓR, J.–JUHÁSZ, T.–SZABÓ, K.–KOVÁCS, I. É.–KAROLINY M. [2018]: *A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európába*n; Vezetéstudomány; XLIX(1):40-52.
191. PORTER, M. E. [1996]: *What is a strategy?*; Harvard Business Review; 11-12:61-78.
192. QUINN, Robert E. [2005]: *A nagyság pillanatai*; Harvard Business Review; LXXXIII(12).
193. RAE, D. [2000]: *Understanding entrepreneurial learning: a question of how?;* International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; 6(3):145-159.
194. RAGINS, B.R. [1997]: *Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective*; Academy of Management Review; 22(2):482-521.
195. RAGINS, B.R.–COTTON, J.L. [1999]: *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*; Journal of Applied Psychology; 84(4):529-550.
196. READY, D. A. [2005]: *Hogyan neveljünk kimagasló vezetőket?;* Harvard Business Review; LXXXIII(4).
197. RHODES, J.–SPENCER, R.–KELLER, T.–LIANG, B.–NOAM, G. [2006]: *A model for the influence of mentoring relationships on youth development;* Journal of Community Psychology; 34(6):691–701.
198. REID, R.–MORROW, T.–KELLY, B.–McCARTAN, P. [2002]: *People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*; Journal of Small Business and Enterprise Development; 9(3):245-259.
199. ROBINSON, P.–HAYNES, M. [1991]: *Entrepreneurship education in America"s major universities*; Entrepreneurship Theory and Practice; 2:41-67.
200. ROCHE, G.R. [1979]: *Much ado about mentors*; Harvard Business Review; 57:14-18.
201. ROOKE, D.–TORBERT, W. [2005]: *A vezetői képesség átalakulása*; Harvard Business Manager; 83:7.
202. SAVANEVIČIENÉ, A.–STUKAITÉ, D.–ŠILINGIENÉ, V. [2008]: *Development of Strategic Individual Competences*; Engineering Economics; 58(3).
203. SCANDURA, T.A. [1992]: *Mentroship and career mobility: An empirical investigation*; Journal od Organizational Behavior; 13:169-174.

204. SHERMAN, J.D.–BERKOWITZ, D.–SOUDER, W.E. [2005]: *New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management;* The Journal of Product Innovazion Management; 22(5):399-411.
205. SIMON, J. [2016]: *Kutatás-módszertani trendek a marketingben*; Vezetéstudomány; 47(Különszám):54-62.
206. SIMONS, R. [2005]: *Kiemelkedő teljesítményt megalapozó munkakörök kialakítása*; Harvard Business Review; 7(11):40-48.
207. SMALLBONE, D.–BALDOCK, R.–BRIDGE, M. [1998]: *Targeted Support for New and Young Businesses: The Case of North Yorkshire TEC"s "Backing Winners"* Program; Journal of Small Business and Enterprise Development; 5(3):199-207.
208. SMITH-JENETSCH, K.A.–SCIELZO, S.A.–YARBROUGH, C.S.–ROSOPA, P.J. [2008]: *A comparison of face-to-face and electronic peer-mentorinh: Interactions with mentor gender*; Journal of Vocational Behavior; 72:193-206.
209. SMITH, W.J.–HOWARD, J.T.–HARRINGTON, K.V. [2005]: *Essential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental Organizations from the Program Admininstrator"s and the Mentor"s Perspective*; Public Personnel Management; 34(1):31-58.
210. STEWART, J. A. [2009*]: Evaluation of an action learning programee for leadership development of SME leaders in the UK*; Action Learning: Research and Practice; 6(2):131-148.
211. St.JEAN, E.–AUDET, J.–COUTERET, P. [2009/b]: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs;* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7(1):148 – 157.
212. STRATFORD, S.–FREAS, A. [2005]: *Vadnyugati coaching felső vezetőknek*; Harvard Busniess Review magyar kiadás; 2005(3):10-11.
213. STUMPF, S.A.–LONDON, M. [1981]: *Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process*; Academy of Management Review; 6:539-549.
214. SULLIVAN, R. (2000) *Entrepreneurial learning and mentoring;* International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research; 6(3):160-175.
215. SZABÓ, K. [2011]: *Társaságok a „gyorsító sávaen" – A „posztmodern" tanuló vállalat természetéről*; Vezetéstudomány, XXXI(2).
216. SZÁDVÁRI, L. [2011]: *Új utakon, avagy a coaching titkai*; Humánpolitikai szemle; 22(5):44.
217. SZERB, L.–KOMLÓSI, É.–VARGA, A. [2017]: *Gyors növekedésű vállalatok Magyarországon – Az innovatív, a rejtélyes és a virtuális gazellák*; Közgazdasági Szemle; LXIV(5):476-505.
218. TERJESEN, S.–SULLIVAN, S.E. [2011]: *The role of developmental relationships in the transition to entrepreneurship: A qualitative study and agenda for future research*; Career Development International; 16(5):482–506.
219. TURKER, D.–SELCUK, S. S. [2009]: *Which factors affect entrepreneurial intention of university students?*; Journal of European Industrial Training; 33(2):142-143.
220. UNDERHILL, C.M. [2006]: T*he effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature;* Journal of Vocational Behavior; 68:292-307.
221. VALÉAU, P. [2006]: *L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute;* Revue de l'Entrepreneuriat; 5(1):31-57. in St.JEAN, E. – AUDET, J. [2009/b]: *Factors Leading to Satisfaction in a Mentoring Scheme for Novice Entrepreneurs*; International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; 7(1):157

222. VÖRÖS, József [2008]: *A kereslet hatása az árak, a minőség és a fejlesztési döntések dinamikájára*; Közgazdasági Szemle;LV(12):1094-1115.
223. WANBERG, C.R.–KAMMEYER-MUELLER, J.–MARCHESE, M. [2006]: *Mentor and protégé predictor and outcomes of mentoring in a formal mentoring program*; Journal of Vocational Behavior; 69(3):410-423.
224. WANBERG, C.R.–WELSH, E.T.–HEZLETT, S.A. [2003]: *Mentoring research: A review and dynamic process mode*l; Personnel and Human Resources Management; 22:39-124.
225. WATERS, L–McCABE, M.–KIELLERUP, D.–KIELLERUP, S. [2002]: *The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participation of new business start.uo program*; Journal of Business and Psychology; 17(1):107-121.
226. WHITELY, W.–DOUGHERTY, T.W.–DREHER, G.F. [1991]: *Reletionship of career mentoring and socioeconomic origin to managers 'and professionals' early career progress*; Academy of Management Journal; 34(2):331-351.
227. WILLIAMS, M. [1990]: *Management Training in the Infromation Age;* World Link 6:94-95 in Humánpolitikai szemle [1992] 13(9-10):175-176.
228. WILSON, P.F. [1999]: *Principled Mentoring: Identifying core values for the practice of mentoring (spiri tual direction)*, an unpublished Doctoral Dissertation, George Fox University, Newberg in SMITH, W.J. – HOWARD, J.T. – HARRINGTON, K.V. [2005]: E*ssential Formal Mentor Characteristics and Functions in Governmental Organizations from the Program Admininstrator"s and the Mentor"s Perspective*; Public Personnel Management; 34(1).
229. Z. KARVALICS, L. [2007]: *Információs társadalom - a metakritika hiábavalósága és gyötrelmessége*; Információs Társadalom; 4(7):107-123.

Elektronikus források

230. BENCSIK, A. [2012]: Tacit tudás átadás - mentoring rendszer oktatási intézményekben http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:s8rCfxjfdWYJ:www.tudasmenedzsment.org/tudmenmuhely2012/docs/Prof_Dr_Bencsik_Andrea.ppt+&cd=8&hl=en&ct=clnk&gl=hu
Letöltés dátuma: 2016. szeptember 22.
231. BOLDEN, R. [2009]: Leadership Development in SMEs: Designing a customised solution; Centre for Leadership Studies, University of Exeter. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/32273/bolden11.pdf?sequence=1&isAllowed=y
Letöltés dátuma: 2017. március 20.
232. BOLDEN, R. – TERRY, R. [2000]: Leadership Development in Small and Medium Sized Entrepreises, Phase 1 Report; Centre for Leadership Studies, University of Exeter. http://business-school.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/SME1.pdf
Letöltés dátuma: 2017. március 20.
233. Boss Cennect Mentorprogram: http://bossconnect.com; Letöltés dátuma: 2018. szeptember 5.
234. Center for Coaching and Mentoring http://www.coachingandmentoring.com/ccment.htm
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 13.
235. CHUCK, E. – YANBO, W. [2014]: The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Carrer Choice http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 24.

236. COOPER, M. – WHEELER, Mary M. [2007]: Building successful mentoring relationships; Canadian Nurse Assosiation; http://fly.yale.edu/sites/default/files/files/Cooper%20and%20Wheeler%202007%20Mentoring%20Relationship.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 23.
237. CULL, J. [2006]: Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?; International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring; Vol. 4., Nr. 2:8-18. http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coachingandmentoring/vo lume/vol-4-2-cull.pdf1. P116.
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 23.
238. DEEPALI – JAIN, S.K. – CHAUDHARY, H. [2016]: Quest for Effective Mentros: A Way of Mentoring Potential Entrepreneurs Successfully; Global Journal of Flexible Systems Management, Vol. 17. Issue August. https://www.researchgate.net/publication/305818355_Quest_for_Effective_Mentors_A_Way_of_Mentoring_Potential_Entrepreneurs_Successfully
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 23.
239. DALEY, M. D. [2014]: SHRM: Testing and Selection; https://www.researchgate.net/publication/277324607_SHRM_Testing_and_Selection
Letöltés dátuma: 2018. szeptember 14.
240. DEMOLA Budapest: https://budapest.demola.net; Letöltés dátuma: 2018. szeptember 5.
241. Desgin Terminál honlapja: http://designterminal.org/hu; Letöltés dátuma: 2018. szeptember 5.
242. DICKINSON, K. – JANKOT, T. – GRACON, H. [2009]: Sun Mentoring: 1996-2009. Sun Microsystems. http://research.sun.com/techrep/2009/smli_tr-2009-185.pdf
Letöltés dátuma: 2017. január 30.
243. EBRAHIMI, R. [2013]: Why Entrepreneurs Need Good Mentors? http://www.forbes.com/sites/rodebrahimi/2013/11/14/why-entrepreneurs-need-good-mentors/#70ad4fc54ae9
Letöltés dátuma: 2017. január 9.
244. Euroepan Centre for Development of Vocational Training (CEDEFOP) [2011]:Guidance supporting Euroe"s aspiring entrepreneurs – Policy abd practice to harness future potential; Publication Office of the European Union. www.cedefop.europa.eu/files/5514_en.pdf
Letöltés dátuma: 2017. február 20..
245. European Commission (2006a). Entrepreneurship education in Europe: fostering entrepreneurial mindsets through education and learning. Oslo, 26–27 October 2006, final proceedings. Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/support_measures/training_education/oslo/plen_th_b_00_weinberger_en.pdf [cited 02.02.2010].
246. European Comission SBA Fact Sheet – Hungary. http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16344/attachments/15/translations/en/renditions/native
Letöltés dátuma: 2017. augusztus 20.
247. European Comission: *Annual Report on European SMEs 2015/2016;* http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/performance-review-2016_en#annual-reportLetöltés dátuma: 2017. augusztus 20.
248. European Coaching & Mentoring Council honlapja

http://www.emccouncil.org/webimages/EU/EQA/emcc-competence-framework-v2.pdf
Letöltés dátuma: 2017. március 1.
249. FILIUS, Á. [2012]: A sikeres vállalati mentoring alapjai http://www.hrportal.hu/hr/a-sikeres-vallalati-mentoring-alapjai-20120216.html
Letöltés dátuma: 2017. január 9.
250. FILIUS, Á. [2013]: Projekt-buktatók: egy hatékony munkamódszer valóságs pillanatai http://www.hrportal.hu/hr/projekt-buktatok-egy-hatekony-munkamodszer-valsagos-pillanatai-20140422.html
Letöltés dátuma: 2016. december 5.
251. GAÁL, Z.– SZABÓ, L. – OBERMAYER-KOVÁCS, N. – CSEPREGI, A. [2012]: Middle Managers" Maturity of Konwledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Entreprises; Research Gate - https://www.researchgate.net/profile/Aniko_Csepregi/publication/257002028_Middle_Managers"_Maturity_of_Knowledge_Sharing_Investigation_of_Middle_Managers_Working_at_Medium-_and_Large-sized_Enterprises/links/00b495242d8a96483d000000.pdf
Letöltés dátuma: 2016. 06. 13.
252. GARCIA, H.F. [2016]: Female Leadership: How Women Can Inspire Trust and Become Leaders in Male-led Work Environments; Capstones for the M.S. in Public Relations and Corporate Communication, New York University, School of Professional Studies.
https://www.logosconsulting.net/wp-content/uploads/2016/12/CAROLINA_PEREZ-SANZCapstone_FINAL_PDF.pdf
Letöltés dátuma: 2017. október 26.
253. GARRINGER, M.[2015]: Elements of Effective Practicr for mentoring – Research-informed and practitioner-approved best practices for creating and sustaining impactful mentoringrelations and strong program services; 4th edition, The National Mentroing Partnership;
http://www.mentoring.org/new-site/wp-content/uploads/2016/01/Final_Elements_Publication_Fourth.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 26.
254. GOODYEAR, M [2006]: Mentoring: A Learning Collaboration;
http://er.educause.edu/articles/2006/1/mentoring-a-learning-collaboration
Letöltés dátuma: 2016. november 21.
255. HEATHFIELD, S. M. [2016]: 15 Characteristics of a Successful Mentor – Who Makes an Effective Mentor?; The Balance – Humans Resources Magazin.
https://www.thebalance.com/top-characteristics-of-a-successful-mentor-1917831
Letöltés dátuma: 2016. szeptember 21.
256. HOLLISTER, L.R. – SUTTER, C. [2001]: Facilitating Authenticity – Open communication about tough issues can deepen your relationship; Creer Resource Centre; http://www.ache.org/newclub/CAREER/MentorArticles/Authenticity.cfm
Letöltés dátuma: 2017. január 17.
257. INIGUEZ, S. [2008]: "Leadership and Learning are Indispensible to Each Other"-JFK; Humanities blogbejegyzés: http://humanities.blogs.ie.edu/2008/02/leadership-and-learning-are-indispensable-to-each-other-jfk.html
Letöltés dátuma: 2017. augusztus 20.
258. INPUT mentorálási program honlapja: https://inputprogram.com/2018/03/07/ki-az-a-mentor-es-mit-eszik/
Letöltés dátuma: 2018. szeptember 5.

259. JARVIS, Jessica [2004]: Coaching and buying coaching services – a CIPD guide; Chartered Institure of Personnel and Development:20.
http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/C31A728E-7411-4754-9644-46A84EC9CFEE/0/2995coachbuyingservs.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 12.
260. JEWEL, Gilbert (szerkesztő)[2013]: *Mentoring 101: An Introductory Workshop for New Mentors; Kézikönyv a Partners for Youth with Disabilities and Mass Mentoring Partnership fejlesztésével*.
Link: http://www.pyd.org/editor/images/Mentor-Training-Handbook-2016.pdf.
Letöltve: 2016. augusztus 13.
261. JOHSNON, T. et al. [2008]: Compendium on inclusive entrepreneurship. Brussels: European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=EQUAL_compendium [cited 27.08.2010].
262. KANTOR, P. [2001]: *Promoting Women"s Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Expericences from the North to the South*; Official Pblication of International Lebour Office, Geneva.
http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_39_engl.pdf
Letöltés dátuma: 2016. október 17.
263. Management Mentors Assocciations honlapja
www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-faqs/
Letöltés dátuma: 2016. március 27.
264. KATHERNDAHL, D.A. – LONGO, D.R. – GRISWOLD, K. [2011]: Issues Important to the Research Mentoring Relationship; Family Medicine, Vol. 43. Nr. 3. March 2011:193-197.
http://www.stfm.org/fmhub/fm2011/March/David193.pdf
Letöltés dátuma: 2016. december 5.
265. Kitchen Budapest KiBu honlapja: http://kitchenbudapest.hu/hu/about; Letöltés dátuma: 2018. szeptember 5.
266. McKIMM, J. – JOLLIE, C. – HATTER, M. [2007]: Mentoring: Theory and Practice.
https://pdfs.semanticscholar.org/f17e/271e438377cfb3e656d7eafd781b1274bab4.pdf
Letöltés dátuma: 2017. január 30.
267. Melbourne University honlapja
https://staff.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/583305/Mentoring-Types.pdf
Letöltés dátuma: 2016. március 27.
268. McCAULEY, C.D. - VAN VELSOR, E. [2004]: *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 29). John Wiley & Sons. In CHUCK, E. – YANBO, W. [2014]: *The Effect of Mentoring in Entrepreneurial Carrer Choice* http://funginstitute.berkeley.edu/wp-content/uploads/2014/09/Chuck_Eesley_Paper1.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 24.
269. MENGES, C. [2015]: Toward Improving the Effectiveness of Formal Mentoring Programs, Matching by Personality Matters, SAGE Publications.
http://gom.sagepub.com/content/41/1/98.full.pdf+html
Letöltés dátuma 2016. szeptember 18.
270. Mentoring Szövetség Hivatalos honlapja
The National Mentoring Partnership
http://www.mentoring.org/images/uploads/Final_Elements_Publication_Fourth.pdf
Letöltés dátuma: 2017. január 19.
271. Mentorship mentorprogram: http://mentorship.hu; Letöltés dátuma 2018. Szeptember 5.

272. Metu Garage program honlapja: https://www.metugarage.hu; Letöltés dátuma: 2018. szeptember 5.
273. MITCHELL, M.E. – EBY, L.T. – RAGINS, B.R. [2015]: *My mentor, my self: Antecendents and outcomes of perceived similarity in mentoring relationships*; Journal of Vocational Behaviour; Vol. 89. Nr. 1:1-9. https://www.researchgate.net/publication/274708523_My_Mentor_My_Self_Antecedents_and_Outcomes_of_Perceived_Similarity_in_Mentoring_Relationships Letöltés dátuma: 2017. január 17.
274. MYERS, C. [2016]: Mentorship Is Key To Career Success For Young Professionals; http://www.forbes.com/sites/chrismyers/2016/02/21/mentorship-is-key-to-career-success-for-young-professionals/#d1380b370910 Letöltés dátuma: 2017. január 16.
275. NAGYPÁL, M. [2010]: Szempontok a jó mentor kiválasztásához; http://www.hrportal.hu/hr/szempontok-a-jo-mentor-kivalasztasahoz-20100316.html. Letöltve: 2016. július 23.
276. NOOR, M. [2010]: Mentors as Role Models; Duke – The Graduate School; https://gradschool.duke.edu/professional-development/mentoring/what-mentor/mentors-role-models Letöltés dátuma: 2017. január 17.
277. PALMER, L. [2016]: Authenticity in Mentoring; Maricopa County, Arisona. http://maricopaaz.t1l1.org/authenticity-in-mentoring/ Letöltés dátuma: 2017. január 17.
278. PIIRTO, J. [2007]: Talented Children and Adults: Their Development and Education; Selected Works. P554-555 https://scholar.google.hu/scholar?q=piirto+2007+mentoring+model&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart&sa=X&ved=0ahUKEwi5u8Kg7d_OAhUFWiwKHdiYBDcQgQMIGDAA Letöltés dátuma: 2016. augusztus 26.
279. POÓR, F. [2007]: Mit jelent a HR-esnek a coaching, coach, mentoring és a tréning fogalom? (II) http://www.hrportal.hu/hr/mit-jelent-a-hr-esnek-a-coaching-coach-mentoring-es-a-trening-fogalom-(ii)-20070608.html Letöltve: 2016. július 28.
280. RÁCZ, I. [2014]: Tudás menedzselése a kiemelkedő szellemi munkavállalók körében; http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/Racz%20Irma.pdf Letöltés dátuma: 2016. szeptember 22.
281. ROOL, M. [2015]: Ten Ways to Become a Great Mentor http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/ten-ways-to-become-a-great-mentor-3994 Letöltés dátuma: 2017. janár 10.
282. SCHIPANI, C.A. – DWORKIN, T.M. – KWOLEK-FOLLAND, A. – MAUER, V.G. [2008]: Pathways for Women to Obtain Positions of Organizational Leadership: The Significance of Mentoring and Networking; Ross School of Business Working Paper Working Paper No. 1117 September 2008, University of Michigan. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/61158/1117_CSchipani.pdf;jsessionid=6C551ACC1DCD1A7077FB2A642A4F2E77?sequence=1Letöltés dátuma: 2016. november 22.
283. SIFIANOU, M. [1995]: Do we need to be silent to be extremly polite? – Silence and FTAs; International Journal of Applied Linguistics; Vol. 5, Nr. 1:95-109

https://www.academia.edu/9333175/Do_we_need_to_be_silent_to_be_extremely_polite_Silence_and_FTAs
Letöltés dátuma: 2016. december 4.
284. SMITH, J. [2013]: How To Be a Great Mentor? http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/17/how-to-become-a-great-mentor/#212e6a61449e
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 6.
285. SORCINELLI, M.D. – YUN, J. [2007]: To Mentoring Network: Mentoring in the New Academy. http://works.bepress.com/marydeane_soricinelli/7
Letöltés dátuma: 2017. január 16.
286. STARCHEVICH, Matt M. [2009]: Characteristics of the Most Effective Mentors; Center of Coaching and Mentoring Egyesület hivatalos kiadványa: http://www.coachingandmentoring.com/CharacteristicsOfMostEffectiveMentor.htm.
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 6.
287. St.JEAN, E. – MITRANO-MÉDA, S. [2016]: *Should Mentors of Entrepreneurs be Trained or their Experiecne is Enough*? In Entrepreneurship – Practice-Oriented Perspective; INTECH Science, Technology & MEdicine Open Access book publisher. https://www.researchgate.net/publication/309915986_Should_Mentors_of_Entrepreneurs_be_Trained_or_their_Experience_is_Enough
Letöltés dátuma: 2016. október 21.
288. St.JEAN, E. – MITRANO-MÉDA, S. [2013]: Traning mentors: A way to ensure the quality of mentoring outcomes for novice entrepreneurs?; Frontiers of Entrepreneurship Research: Vol. 33. Nr.17., Article 3. http://digitalknowledge.babson.edu/fer/vol33/iss17/3
Letöltés dátuma: 2016. október 21. P1.
289. St.JEAN, E. – AUDET, J. [2009]: The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur; International Entrepreneurial Journal, https://www.researchgate.net/publication/225629671_The_role_of_mentoring_in_the_learning_development_of_the_novice_entrepreneur
Letöltés dátuma: 2016. október 17.
290. SVEIBY, K.E. [1998]: Intellectual Capital and Knowledge Management http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html
Letöltés: 2017. 04. 10.
291. SZILÁGYI, M. [2014]: A mentoring a hiányzó láncszem? http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/a-mentoring-a-hianyzo-lancszem/
Letöltve 2016. 06. 13.
292. TOBIN, M.J. [2004]: Mentoring – Seven Roles and Some Specifics; American Journal of Respiratory and Critical Care Medizine; Vol.170., Nr. 2. http://www.atsjournals.org/doi/full/10.1164/rccm.2405004#_i16
Letöltés dátuma: 2016. december 4.
293. Triple Creek Associates, Inc. [2007]: Mentoring Guide for Mentors. (2nd edition.) http://www.3creek.com/resources/booklets/MenteeGuide.pdf
Letöltés: 2016. augusztus 13
294. UNIDO - United Nations Industrial Development Organization: http://www.unido.org
Letöltés dátuma: 2018. augusztus 26.
295. University of Walverhampton Business School honlapja http://www2.wlv.ac.uk/registry/qasd/RandV/R&V%2009-10/UWBS/Collab%20Mentoring%20Handbook.pdf
Letöltés dátuma: 2016. augusztus 27.

296. WIKHOLM, J. – HENNINGSON, T. – HULTMAN, C.M. [2005]: Demand of Mentoring Among New Starters; ICSB Conference 2005, working paper. https://www.almi.se/PageFiles/632/Demand%20of%20mentoring%20among%20new%20straters%20-%20ICSB%20USA%202005.pdf. Letöltés dátuma: 2017. március 10.
297. 3Plus International honlapja http://3plusinternational.com/2015/04/6-immediate-benefits-external-mentor/ Letöltés dátuma: 2017. március 27.
298. WILLIS, P. – BRITNOR, G.A. [2003]: Coaching – Take the ride - but avoid the bandwagon; The Coaching Network, Accessed 23rd May 2008. http://www.coachingnetwork.org.uk/resourcecentre/articles/ViewArticle.asp?artId=77 Letöltés dátuma: 2017. március 27.
299. Wim Kok jelentés https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/fp6-evidence-base/evaluation_studies_and_reports/evaluation_studies_and_reports_2004/the_lisbon_strategy_for_growth_and_employment__report_from_the_high_level_group.pdf Letöltés dátuma: 2017. március 29.
300. ZALEZNIK, A. [1977]: Managers and Leaders – Are They Different?; Harvard Business Review; in Harvard Business School Publishing Corporation, OnPoint article section. http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf Letöltés dátuma: 2016. november 22.

Doktori disszertációk, dolgozatok

301. BALOGH, Á. [2011]: *Kulturális intelligencia – a 21. század kulcskompetenciája*?; Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém. P71.
302. BORBÁSNÉ SZABÓ, I. [2012]: *Felsőoktatási portfólió kompetencia alapon történő tervezése*; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola; Budapest.
303. CSAPÓ, K. [2004]: *A gyorsan növekvő kis- és középvállalkozások jellemzői és fejlesztéso lehetőségei Magyarországon*; Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás – fejlesztő Központ, Gazdálkodástani Ph.D. Program, Budpaest.
304. (CSÁKNÉ) FILEP, J. [2012]: *Családi vállalkozások – fókuszban az utódlás*; Budapesti Corvinus Egyetem, Kisvállalkozás – fejlesztő Központ, Gazdálkodástani Ph.D. Program, Budpaest.
305. CSILLAG, S. [2014*]: Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő – Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységében*; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Ph.D. Program, Vezetéstudományi Intézet; Budapest.
306. CSIZMADIA, P. [2015]: *A szervezeti innováció és tudásfelhasználás mintái a magyar gazdaságban;* Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola, Budapest.
307. FEKETE, R. [2006]: *A minőségmenedzsment és az emberierőforrás-menedzsment kapcsolata az agrárvállalkozásokban*; Szent István Egyetem, Gödöllő.
308. GELEI, A. [2002]: A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete; Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
309. GERGELY, É. [2012]: *Teljesítménymenedzsment vizsgálatok egyes profitorientált szervezetek és polgármesteri hivatalok humán erőforrás gazdálkodásában*; Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen.

310. GŐSI, Zs. [2009]: *Mérlegen az ember – Az emberi erıforrás értéke a vállalatok képzési gyakorlatának tükrében;* Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Sopron.
311. KOPONICSNÉ GYÖRKE, D. [2012]: *A kulturális fejlesztések szerepe a vidéki társadalom fejlődésében a Dél-Dunántúlon;* Kaposvári Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Doktori Iskola, Kaposvár.
312. KOZÁK, A. [2014]: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*; Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen.
313. KUNOS, I. [2016]: *Coaching folyamatmodellek összehasonlító elemzése, az „út" modell, és a keretmodell megszületése*; Habilitációs értekezés; Miskolc.
314. LAMPERTNÉ AKÓCSI, I. [2013]: *A humántőke és a versenyképesség regionális összefüggéseinek mérése a Visegrádi országokban*; Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
315. LENGYEL, B. [2010]: *A tudás-alapú gazdaság területi vizsgálatai Magyarországon - regionális innovációs rendszerek és tudásbázis;* Budapesti Műszaki Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi doktori Iskola, Budapest.
316. LŐRE, V. [2011]: *A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában*; Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
317. NAGY, J. [2010]: *Az ellátási lánc típusai és menedzsmentjének eszközei – empirikus elemzés*; Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
318. NÉMETH, E. [2011]: *Az irodai munkahelyi környezet fejlesztésének emberi és szervezeti vonatkozásai;* Budapesti Műszaki Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi doktori Iskola, Budapest.
319. OROSZ, R. [2009]: *A labdarúgú tehetség kibontakoztatását befolyásoló pszichológiai tényezők vizsgálata* – Doktori disszetáció; Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Debrecen.
320. POLYÁK, Z. [2011]: *Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora*; Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
321. SAXNÉ ANDOR, Á.M. [2014]: *Az immateriális javak számviteli elmélete és alkalmazása a magyar szabályozási rendszerben*; Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapest.
322. SZABÓNÉ FENYVESI, É. [2007]: *Együttműködés és versenygés a tudásmegosztás során;* Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő
323. TÖRÖK, G. [2012]: *Vezetői funkciók és szerepek hagyományos és virtuális környezetben;* Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.
324. VARGA, J. [2014]: *A versenyképesség többszintű értelmezése és az innovációval való összefüggése*i; Szent István Egyetem, Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Gödöllő.

Előadások és egyéb források

325. CLUTTERBUCK, D. – MEGGINSON D. [2001]: *Winding up and windig down a mentoring relationship*; Paper at the 8th European Mentoring Centre Conference, Cambridge.
326. Europai Bizottsági anyag 2006

327. HANDA, L. [2012]: *A mikrohitelezés hazai és nemzetközi szabályozása*; Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században; Ódubai Egyetem, tanulmánykötet. 2012:219-230.
328. HEIDRICH, É. – VIDA, V. – ZSIGMOND, Sz. [2013]: Coaching; TÁMOP 4.1.2 A/1-11/1-2011-0019 számú „E-Learning tananyag angol nyelvű fejlesztése mesterszakos hallgatók részére a Debreceni Egyetemen és a Budapesti Gazdasági Főiskolán" című projekt keretében kiadott jegyzet.
329. Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020 – társadalmi egyeztetésre készített tervezet, Budapest, 2013. Május, P62 https://2010-2014.kormany.hu/.../KKV_strat_társadalami_egyeztetésre.pdf
330. KUBR, M. [1986]: *Vezetési tanácsadás*; Genf, Nemzetközi Munkaügyi Hivatal hivatalos kiadványa in NÁDOR, É. [2007]: *Az üzleti tanácsadás marketingje*; Akadémiai kiadó, Budapest.
331. MTA Marketingtudományi Albizottság Könyvbemutató Rendkívüli ülése, 2015. november 9., BCE.
332. MIETTINEN, A. [2003]: *Mentoring for entrepreneurs as educational intervention*; Internationalizing entrepreneurship education and training Conference; Grenoble, France, Sep 8-10.
333. NANDRAM, S. 2003]: *Entrepreneurs" need for mentroing and their individual differences;* ICSB 48th World Conference, North Ireland, June 15-18.
334. ROLL, R. [2015]: The Balancing Act Between Student lnvolvement and Academic Performance"; Masters theseseses; Eastern Illinois University.
335. SRIVASTAVA, S.B. [2013]: *Network Intervention: A Field Experiment to Assess the Effects of Formal Mentoring on Workplace Networks*; University of California, Berkeley Working Paper
336. St.JEAN, E. – AUDET, J. [2008]: *The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur: can a mentor make a difference*? International Council for Small Business World Conference. Nova Scotia, June 22–25, 2008. Available from Internet: http://sbaer.uca.edu/research/sbi/2008/francf2f.html [cited 03.09.2010].
337. WIKHOLM, J. – HENNONGSON, T. – HULTMAN, C.M. [2005]: *Demand of mentoring among new starters* ICSB 50th World Conference, Washington DC.
338. WIKHOLM, J. et al. [2008]: *Mentor and mentee attitudes in mentoring for new entrepreneur;*. 2008 International Council for Small Business World Conference. Washington, DC.: International Council for Small Business.
339. ZSIGMOND, Sz. [2011]: *A sportpszichológia módszereinek alkalmazási lehetőségei a business coachingban*; Szakdolgozat – Budapesti Gazdasági Főiskola. P85
340. ZSIGMOND, Sz. [2016]: *Hogyan fejlődhetünk, mint fiatal vállalkozók?, avagy Együttműködési készségek és a kreativitás fejlesztésének lehetőségi csapatban, valamint a hatékony időgazdálkodás kérdései fiatal vállalkozók számára*; Saját fejlesztésű tananyag; Budapesti Gazdasági Egyetem. (Várható megjelenés: Tankönyvtár, 2018 február)
341. ZSIGMOND, Sz.–TASI, P. [2016]: *Mentoring Behind the Scenes – Skills and Competences of an Effective Entrepreneurial Mento*r; 9th International Conference of Education, Research and Innovation–Seville Proceedings, Spain, 14-16, 2016. ISBN: 978-84-617-5895-1; IATED.
342. ZSIGMOND, Sz. [2017]: *F.A.I.L., First Attempt In Learning: Mit és hogyan tanulhatunk a sikertelen vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatokból*? In: Dorisz Györkő, Vivien Kleschné Csapi, Zsolt Bedő (szerk.) ICUBERD 2017: Book of Papers; Pécs.

Mellékletek

A. jelű melléklet – Külső mentorálási tevékenységet nyújtó, illetve közvetítő, ismertebb szervezetek bemutatása

Szervezet neve	Tevékenység helye	Nyújtott szolgáltatás	Célcsoport	Egyéb információ
INPUT Program	országos	oktatás, rendezvények, mentorálás, külföldi piacra lépés	globális piacra lépni szándékozó startupok	2016-tól, 5 éves periódusra; egyetemi partnerek, eddig 350 mentorált jelentkezett
PLATO-program	országos	havi rendszerességű összejövetelek, szakmai tanácsadással, szakértői előadásokkal, tréningekkel és nagyvállalati képviselők mentorálásával előre tervezett témák mentén	önfejlesztési igénnyel rendelkező KKV-k	EU-s kezdeményezés, 14.000 vállalkozást tömörít, 15-20 fős csapatok, Mo-i alapítás 2006.
Design Terminál	Budapest	3 hónapos mentorprogram, ezalatt közösségi iroda biztosítás, mentorálás, kapcsolatépítés	iparágukat megváltoztató innovációval rendelkező startupok	térítésmentes, tulajdonrész átadás nélkül
Kitchen Budapest	Budapest központú	kutatás és fejlesztés (prototípus-készítés, tesztelés, service design, UX/UI design), oktatás (next generation ösztöndíj programok) és az iparági együttműködések; mentorálás	alapvetően technikai, mérnöki tudást és kreatív készségeket ötvöző helyi felsőoktatási intézmények hallgatói	a T-Systems Magyarország open innovációs laborja, 2007-ben alapítva
Demola Budapest	Budapest	rendezvények, oktató programok, facilitálás, mentorálás	különböző területen tanulmányokat folytató hallgatók ötlettel, vagy anélkül	nyílt innovációs platform, BME-vel együttműködve, kurzusként is végezhető
Mentorship	Budapest központú	kapcsolatrendszer, szakmai fejlődés, közösség, mentorálás	tettre kész csapatok konkrét ötlettel, motivált egyének ötlettel	független társadalmi szerveződés; vízió: a vállalkozói megnevezés becsületét visszaadni; hitvallás: ha valaki sikeres, kötelessége is továbbadni a tudását és visszaadni a közösségnek
MetuGarage	Budapest	tőkebefektetéssel történő támogatás, szakmai mentorálás és négyhónapos akcelerációs szolgáltatás	ötlettel rendelkezők széles köre	Budapesti Metropolitan Egyetem és a Drukka Startup Factory közös kezdeményezése, mini MBA kimenet
BossConnect Mentroprogram	országos	tehetséges fiatalok vállalati karrierjének építése és induló vállalkozásaik sikerességének elősegítése; legalább havi egy személyes konzultációval	fiatal vállalkozók, nagyvállalati karriert építők, „útkeresők”	társadalmi célú szervezet, üzleti szemléletű vállalkozásfejlesztési
Team Academy	Budapest	vállalkozói hajlandóság-, és kompetenciafejlesztés, fejlesztő tréningek, one-to-one coaching, mentorálás	BGE PSZK GM szakos hallgatói	finn benchmark alapján, az oktatási rendszerként működő, Team Coachok által facilitált és külső, szakami mentorokkal támogatott program

B. jelű melléklet – Segítő foglalkozások összehasonlító táblázata

COACHING	MENTORÁLÁS	SZEMPONT	TANÁCSADÁS	TRÉNING
feladaton/tudáson; feladaton és teljesítményen	az egyénen, képesség fejlesztésen	**FÓKUSZPONT**	az egyénen, önismeret fejlesztés és bizalomépítés	új tudáson és információn
specifikus, akcióorientált	személyes fejlődés	**CÉL**	egyéni elakadások és problémák azonosítása	új tudás átadása
hatékony delegálás, vezetői jelenlét fejlesztése, konfliktus kezelése (megfelelő helyen és időben), együttműködés,	általános üzleti ismeret, üzletvezetési és vállalkozói kérdések, vezetői döntéselőkészítés, jó és rossz gyakorlatok, buktatók ismertetése	**LEGGYAKORIBB TÉMÁK**	specifikus elméleti ismeret, többnyire marketing, kommunikáció,	kompetencia-fejlesztés, mint kommunikációs, együttműködési
többnyire face-to-face (1:1)	többnyire face-to-face (1:1)	**KAPCSOLAT TÍPUSA**	többnyire face-to-face (1:1)	csoportosan
többnyire rövidtávú	szerződés szerinti, majd életen át tartó tanulás	**IDŐKERET**	rövidtávú, néhány találkozó	rövidtávú
adott	adott	**BIZALMI VISZONY**	részben adott	nem
mérsékelt	viszonylag magas, szoros	**KAPCSOLAT KÖZELSÉGE**	alacsony	alacsony
visszajelzés adása	visszajelzés és saját tapasztalat megosztása	**SEGÍTSÉGNYÚJTÓ LEGFŐBB TUDÁSA**	hallgatás és kérdezés	
egyirányú	diadikus	**TANULÁS IRÁNYA**	egyirányú	egyirányú
specifikus munka/feladat vagy tudással kapcsolatos megbeszélés	hallgatás és az ügyfél igényeinek megfelelő irányban haladás, fókusz az adottságon és a lehetőségen	**VÉGZETT FŐ TEVÉKENYSÉG, ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN**	kliens biztatása saját döntések meghozatalára	speciális tudásátadás és képességfejlezst és
5-35.eFt	többynire pro bono	**KÖLTSÉGEK**		

Forrás: Clutterbuck 2005c, Mentoring Handbook 2009 alapján, illetve Kelló 2014, saját szerkesztés

C. jelű melléklet – Szakirodalmi feldolgozása összefoglalása a mentorral szemben támasztott követelményekre vonatkozóan

	Bencsik (2012)	Clutterbuck (2005)	Clutterbuck &Lane (2005)	Conor (2007)	Dávid (2014)	DeLong (2006)	Filius (2012)	Goleman (1996)	Heathfield (2016)	Jones&Spooner (2006)	Kerry&Mayers (2013)	Kunos (2011)	Memon (2013)	Menges (2005)	Mezei (2015)	Mitchell (2005)	Nagypál (2010)	Noor (2010)	Palmer (2016)	Rácz (2014)	Roll (2005)	Smith (2005)	St.Jean&Audet (2009)	Starcevich (2009)	Szádvári (2011)	Tobin (2004)	Wilson (1995)
becsületesség																								x			
bevonódás							x																x	x	x		x
bizalom																								x			
célorientáltság		x																						x			
empátia/EQ		x		x				x	x	x									x		x	x		x			
hitelesség						x						x					x		x								
integritás/tudatosság/konzisztencia	x	x	x																x								
kapcsolati hálóhoz való hozzáférés	x	x				x			x											x							
keretek kialakítása és működtetése		x							x				x						x								
kommunikáció és aktív hallgatás	x		x	x	x	x							x							x	x	x		x			
megfelelő önértékelés és önismeret		x												x						x							
modellezés képessége			x																								
motiváló magatartás																								x			
nyitottság		x												x			x							x			
önfejlesztés szükségességének felismerése		x			x																				x		
önreflexió															x											x	
őszinteség	x		x	x																x				x			
özetlenség		x																						x			
pozitív attitűd	x	x											x											x			
szerepmodell			x		x						x					x		x									
tudatos magatartás		x	x																								
üzleti/szakmai ismeret	x	x	x						x					x								x					
visszajelzések adása	x				x	x			x								x			x	x	x		x			

D. jelű melléklet – A mentorálttal szembeni elvárások

	Halikas és Denton (2015)	DÁVID 2014	St.Jean – AUDET (2009)	Maxwell (2005)	Fulmer (2000)	Cox-Jennings 1995	Wolverhampton	Triple Creek Associates
Nyitott	**X**	**X**		**X**		**X**	**X**	**X**
Elkötelezett		**X**	**X**	**X**	**X**		**X**	**X**
Megbízható		X						
Bizalmi kapcsolatot építő		X	X					X
Etikus		X						
Tanulni akaró és tudó		X				X	X	
Visszajelzéseket fogadni tudó		X					X	X
Változni akaró		X		X				
Felelősségvállaló		X					X	
Hatékonyan kommunikáló, reflektáló		**X**		**X**			**X**	**X**
céltudatos				X			X	X
folyamatcentrikus								X, X
Kapcsolatorientált								X
Rugalmas								X
Magas fokú bevonódás							X	
Öntudat, önismeret	X						X	
Képes elfogadni tanuló voltát				X				
Hallgatás képességével bíró	X						X	
tisztelet				X				
fegyelmezett				X				
befogadó			X					
Hibákat elfogadó						X		

E. jelű melléklet – A téma nemzetközi irodalomba ágyazottsága, kutatások részletes leírása

A mentorálás fogalmának és folyamatának megismerését követően a fejezet célja azon releváns, nemzetközi kutatások összefoglalása, amelyek kapcsolódnak a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat témaköréhez, érintik annak valamely részét vagy részeit, illetve alátámasztják jelen dolgozat létjogosultságát és vizsgálati körét. A bemutatásra kerülő kutatások mindegyikére helytállók a következő megállapítások: **(1)** az elmúlt években kerültek publikálásra, **(2)** tartalmaznak primer kutatást, vagy olyan szakmai tapasztalaton nyugvó megállapításokat, amelyekre, mint esettanulmányra hivatkozva vonhatók le következtetések, illetve amelyek **(3)** relevánsak, tehát a vállalkozásokra – azon belül is az induló és/vagy jelentős növekedés előtt álló kis- és közép-, illetve családi – irányuló mentorálási tevékenységet vizsgálják, nem pedig a nővér-, orvos-, vagy pedagógusképzés során tapasztaltakat, esetlegesen a fiatalok és hátrányos helyzetűek életvitelének javítását irányzó tevékenységet tekintik fókuszuknak. A bemutatandó tanulmányok összefoglalása érinti ismertetem kutatás célját, a mintát és módszertant, amellyel a vizsgálni kívánt területet elemezték, valamint kitérek a kapott eredményekre és azok relevanciájára, felhasználási lehetőségeire kutatásom szempontjából.

A témában a *European Mentoring & Coaching Council* (Európai Mentorálási és Coaching Tanács) által megfogalmazott, nyolc elemből álló kompetencia kategórialistát kiindulópontnak tekinthetjük még akkor is, ha az nem nagymintán alapuló primer kutatás eredményeként, hanem a tanács és a szervezet akkreditált tagjainak gyakorlati tapasztalatára és felmérésére alapozva került meghatározásra.

A Tanács által megfogalmazott első kompetencia az úgynevezett "megértő én" **(1)**, amely demonstrálja a saját értékekkel való tisztában létet, az egyéni hitet és viselkedést, ugyanakkor feltételezi, hogy a mentor képes felismerni, hogy ezek milyen hatással vannak a folyamatra és ennek megfelelően kezelni is tudja azokat. Másrészről elvárt a mentorral szemben, hogy elkötelezett legyen az önfejlesztés iránt **(2)**, feltárja és fejlessze saját gyakorlatát és elméleti tudását, ezáltal pedig biztosítsa a szakma reputációját is. Harmadik kompetenciakategóriaként a szerződés menedzselésének képessége **(3)** nevezhető meg. Ezen kompetencia teszi alkalmassá a mentort az elvárások szerződésbe iktatására a megfelelő célképzést sarkallva, valamint a keretek kialakítására, majd a folyamat vezetése során azok betartására és betartatására. Ezt követően negyedik kategóriaként a kapcsolat kialakításának képessége **(4)** kerül megfogalmazásra. Érdekesség, hogy ebben az esetben a megközelítés a hatékony kapcsolat kialakítását, nem pedig a bizalmi viszonyt jelöli meg, mint a korábban bemutatott szakirodalmak (pl. Kahn 1993, Ragins 1997, Clutterbuck 2005/c, Starcevich 2009). Ötödik területként a folyamatokba való be- és áttekintés, valamint tanulás képessége **(5)** kerül megnevezésre, ami magát a folyamatvezetést és annak sajátosságait jelenti a modell szerint. Elvárt ugyanakkor az eredmény- és akcióorientált szemlélet **(6)**, amelyek során olyan skillek felvonultatására van szükség, amik támogatják és hozzásegítik a klienst a kívánt változások eléréséhez. Mindennek eléréseként elvárható a mentortól, hogy különböző metódusokat és technikákat alkalmazzon **(7)** a folyamat során, ezzel is elősegítve a folyamatba történő belelátást és tanulás facilitálását. Végül az értékelési kompetencia **(8)** kerül listázásra, amely magában foglalja az adott folyamatra történő visszatekintést, illetve hozzájárul egy több folyamaton átívelő értékelési rendszer és kultúra kialakításához is (emccouncil.org).

A fenti kompetencialistával kapcsolatosan észrevételem, hogy habár mind a coaching, mind a mentorálás a segítő szakmák körébe sorolható, illetve mindkettő (vezető)fejlesztési tevékenység is, mégsem gondolom, hogy a kompetenciakörök, amelyekkel ezen szakmákat űzőknek rendelkeznie kell, teljes mértékben megegyeznének. Ugyanakkor abban egyetértek, – és mint a szakirodalom feldolgozásánál is láthattuk – hogy a határvonal nehezen meghúzható az egyes segítő tevékenységek között. (Ennek jelentőségére a kérdőív célcsoportjának

meghatározásakor még visszatérek.) Kiindulópontnak, valamint összehasonlítás végett a dolgozat szempontjából azonban ezen megközelítést is elfogadhatónak tartom.

Európai Szakképzésifejlesztési Központ mentori kompetenciamodellje

A *Európai Szakképzésfejlesztési Központ – European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP)* – az Európai Bizottság megbízásából végzett felmérése hat olyan tényezőt azonosít be a szakirodalmi javaslatok és a szakértők interjúi alapján, amelynek meglátásuk szerint adottnak kell lennie a vállalkozásfejlesztési folyamatban ahhoz, hogy az sikeres legyen. A definiált hat tényező között szerepel a mentor és a mentorált én-hatékonysága **(1)**, a mentor mentor-szerepben való jártassága **(2)** azaz a tapasztalat, a megfelelő "matching" megléte a mentor és mentorált között **(3)**, a mentorálás módszerének ismerete és alkalmazása **(4)**, amely biztosítja a különböző típusú tanulási folyamatokat, továbbá a bizalomra épülő kapcsolat mentor és mentorált között **(5)**, illetve a mentorált jellemzői, tulajdonságai **(6)** (cedefop.europa.eu).

A tanulmány részletesen bemutatja a hat kulcstényezőt. *Pittenger és Heimann* (2000) megállapítása szerint az én-hatékonyság mindkét fél részéről a sikeres mentorálási folyamat alapvető tényezője: ebben az esetben képes ugyanis a mentorált a lehető legnagyobb hasznot generálni a folyamatban való részvétel során, miközben a mentor számára keretet biztosít és felöleli azokat a lehetőségeket, amelyen keresztül a fejlesztés végbe mehet. Ehhez szükséges a mentor szerepben való jártasság, amely magában foglalja a felmérés szerint a mentor tapasztalatait, szakmai tudását, valamint elérhetőségét – azaz rendelkezésre állását. Ez azt is jelenti, hogy a mentornak képesnek kell lennie a mentorált számára személyre szabott folyamat kialakítására és annak vezetésére (St.Jean–Audet 2009), amely eredményeképpen a mentorált képességei javulnak, ezáltal sokkal inkább függetlenebbé válik a mentorától, de az mégis segít növelni magabiztosságát és biztosítani sikereit (Cull 2006).

Arról nincs egységes álláspont, hogy a mentoráltak és mentorok párosításának mely módja a leghatékonyabb módszer. Egyes megközelítések szerint – pl. *Wikholm* (2005) – demográfiai és iparági tapasztalatokon alapulva szükséges a matching biztosítása, míg mások – pl. *St.Jean és Audet* (2009) – szerint az attitűdalapú megközelítés biztosítja inkább a folyamat sikerességét. Alkalmazott módszerek tekintetében a tanulmány a pusztán verbális, valamint a tapasztalati alapú tanulást különbözteti meg. Kiemeli annak fontosságát, hogy a nem előadásszerű, hanem a mentorálási folyamat keretében megvalósuló interaktív foglalkozás hozzásegíti a mentoráltat annak a megértéséhez, hogy bizonyos események, cselekvések, történések miért jók vagy éppen rosszak, ugyanakkor lehetőséget biztosít kérdések feltételére is egy bizalomba fogadott, tapasztalt személy irányába, ezáltal pedig biztosítható a személyes tanulás. A kulcsszó a bizalom kiépítésén, valamint az erkölcsi szerződés megfogalmazásán lesz, amely hozzájárul a célok meghatározásához, a szerepek tisztázásához és a folyamat időkereteinek definiálásához, mint az *Erdem és Aytemur* (2008) is hangsúlyozza.

Végül a felmérés kiemeli, hogy a mentorálási folyamat szempontjából döntő fontosságúak lesznek a mentorált tulajdonságai. Első és legfontosabb kitétel, hogy a mentoráltnak, mint vállalkozónak nyitottnak és befogadónak kell lennie, tehát nem jellemezheti a vállalkozók esetén gyakran megfigyelhető, segítség elutasítására és figyelmen kívül hagyására irányuló törekvése. A tényezők meghatározását ezen felmérés *St-Jean és Audet* munkásságára alapozva vizsgálta, így megállapításaiban, a későbbiekben még ismertetésre kerülő tényezők – nyitottság a visszajelzések kapására, őszinteség a szükségletek és gyengeségek terén, nyílt és őszinte kommunikáció, a kölcsönös tisztelet fontosságának felismerése, a bizalmasság, a nyitottság és a fejlődésre való hajlandóság – szerepelnek. Ezen – véleményem szerint inkább szakirodalom feldolgozás, mint empíriára alapozott – kutatás dolgozatom szempontjából azokra a tényezőkre hívja fel a figyelmet, amelyek beemelése a kérdőíves megkérdezésben vizsgálandó determinánsok közé ajánlott.

Empirikus kutatással alátámasztott vállalkozásfejlesztési mentorálási kompetencialisták
A mentorálás folyamatával kapcsolatosan azonban nemcsak a többnyire szakirodalmon és tapasztalaton alapuló esettanulmányszerű leírás, de több, empíriával is alátámasztott nemzetközi kutatás foglalkozott. Ezek módszertana, valamint fókusza széles körben változik. A következőkben azokat kutatásokat mutatom be – mint azt a fejezet céljai között is meghatároztam – amelyek az elmúlt években a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat hatékonyságával és eredményességével, valamint a mentor és mentorálttal kapcsolatos elvárásokkal foglalkoztak.

St.Jean és Mitránó-Méda kanadai vállalkozásfejlesztési mentorprogramhoz kapcsolódó kutatásai
Étienne St.Jean minden bizonnyal az egyik olyan – ha nem az egyetlen – vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamattal foglalkozó kutató, aki az elmúlt 10 évben több, empírián alapuló kutatást is publikált, amelyek közül kettőt, a kanadai *Québec*-ben létrehozott, úgynevezett *Réseau M* vállalkozásfejlesztési mentorálási program kereteiben lefolytatott felmérést és azok eredményét mutatom be.

St.Jean és Mitránó-Méda 2016-ban megjelent, kanadai vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatra vonatkozó kutatása arra keresett választ, hogy a folyamatban résztvevő mentorok részére szükséges-e mentorképzésben, továbbképzésben, fejlesztési folyamatban részt venni, vagy a sikeres folyamatvezetéshez elégségesek-e a korábban megszerzett tapasztalatok. A diadikus megközelítés lényege az volt, hogy a 2000-ben történt programalapítás óta a folyamatokba bevont mentorokat és mentoráltakat vizsgálják. A programba (*Réseau M*) 981 mentorált és 1004 mentor került bevonásra az első tíz évben, akiket e-mailes megkeresés keretében értek el. A megkeresettek közül 360 mentorált, 216 elfogadott válasza, míg 366 mentor véleménye jelenti a kutatás alapját.

A mentorokat három kérdés mentén kérdezték: egyrészt kíváncsiak voltak a kutatók arra, hogy a program gazdája (*Réseau M*) által biztosított képzési-, továbbképzési- és tréninglehetőségek közül mennyiben vettek részt **(1)** a mentorok (órára lebontva), másrészt a vállalkozói tapasztalat felméréseként azon éveknek a számát kérték feltüntetni, amelyet a mentorok vállalkozóként **(2)**, illetve önfoglalkoztatóként töltöttek, harmadrészt pedig vizsgálták azon, három ülésnél többet magába foglaló mentorálási folyamatok számát **(3)**, amelyben a mentor a programba való bekerülés előtt mentorként részt vett.

A mentoráltak részére kiküldött kérdőívben 15 tényezőcsoport került definiálásra. Az egyes tényezőcsoportokon belül 3-5 állítást kellett a mentoráltaknak az 1-től 7-ig terjedő Likert skálán megítélniük, ahol a nagyobb skálaérték a magasabb megelégedettségi szintet jelentette. A tényezőcsoportokat a következők alkották: bizalom a mentor irányába **(1)**, észlelt hasonlóság gondolkodás és értékek terén mentor és mentorált között **(2)**, elégedettség a mentorral **(3)**, szituációfüggő és testreszabott mentorálás szolgáltatás **(4)**, a mentor elérhetősége **(5)** és elkötelezettsége **(6)**, tükörtartási képessége **(7)**, biztató- és motiváló funkciója **(8)**, a mentor bizalmas volta **(9)**, kapcsolati hálóhoz való hozzáférés biztosítása a mentorált részére (**10)**, információbiztosítás **(11)**, szükség esetén konfrontatív eszközök használatának képessége **(12)**, szerepmodell megtestesítője **(13)**, egyfajta iránymutató funkció **(14)**, valamint mentorált tanulásának elősegítésére alkalmazott módszerek, eszközök megfelelő kombinációjának alkalmazása **(15)**.

A felmérést a következő mintán végezték el: a mentorok nagy része vagy a programgazda *Réseau M* vagy más szolgáltató által biztosított tréningen részt vett, 26 válaszadó kivételével valamennyien 0-50 óra közötti időintervallumban, átlagosan 9,2 órányi időtartamban. 8 órás – egy napos – középértékkel a programgazda által biztosított tréningek voltak a legnépszerűbbek vagy 11,36 órányi időtartamban a külső szolgáltató által biztosított ugyanilyen programok.

Megállapításra került, hogy a mentorok által a tréningeken eltöltött idő nem normál eloszlású, mivel egy extrém csoport nagyon magas számú tréningórát tudhat a háta mögött, míg a válaszadók jelentős része nem, vagy alig vett részt ilyen alkalmon. A vállalkozóként eltöltött évek száma a mentorok körében 1 és 54 között változott, átlagosan 23,56 éves értékkel és 11,49 éves sztenderd eltéréssel, valamint normál eloszlással. A korábbi mentorálási tapasztalatok száma 0 és 21 folyamat között mozgott, 5,96-os átlagértékkel, 4,49-es sztenderd eltéréssel. A válaszadók 90%-nak kevesebb, mint 10 folyamatból szerzett tapasztalata volt. Meglehetősen magas a koncentráció az alacsony számosságú folyamatoknál, amely egészen a 21-es értékig progresszíven csökken.

A kutatás első célkitűzése annak beazonosítása volt, hogy a mentor által a mentorálási folyamatra való felkészülésre fordított, tréningen és egyéb továbbképzésen eltöltött idő hatással van-e a kapcsolat milyenségének értékelésére, a mentor által betöltött funkciókra, az alkalmazott mentorálási stílusra és a kapcsolat milyenségére. Az eredmények szerint a tréningeken való részvétel pozitív irányú, szignifikáns kapcsolatot mutat a kapcsolat milyenségével, azon belül is a mentorban való bizalommal és az érzékelt gondolkodásbéli- és értékbéli hasonlóságokkal, de az általános mentorálti elégedettségre nincs hatással. Ugyanakkor kiemelhető, hogy a mentorált önálló integritásként való figyelembevétele, azaz a "big picture", teljes kép vizsgálata és a mentor magas fokú elkötelezettsége biztosítják a megkérdezettek szerint a legjobb eredményt. Ezt támasztja alá a pozitív és erős korreláció, amelyet a felkészítő tréningeken való részvétel és a megfelelően, személyre- és szituációra szabott, alkalmazott mentorálási módszer között tapasztalhatunk. A mentor pszichológiai funkcióit figyelembe véve az a megállapítás tehető, hogy abban az esetben, ha a mentor a *Réseau M* által biztosított tréningeken vett részt, akkor a mentoráltak megítélése is pozitívabb volt, mintha azt külső szolgáltató biztosította volna. Ilyen összefüggés azonban más funkciók esetén nem figyelhető meg. Az viszont megállapítható, hogy a szervezett tréningeken való részvétel pozitív és szignifikáns kapcsolatban ($p \leq 0,10$) áll a mentee által tapasztalt tanulással.

A vállalkozói tapasztalat és előélet ugyanakkor a kutatás szerint nem befolyásolja pozitívan a kapcsolat milyenségét, illetve a pszichológiai-, karrier- vagy szerepmodell funkciókat és a mentee tanulására sincsen hatással. Szintén nem fedezhető fel korreláció a mentor beavatkozási stílusa és stratégiája, valamint korábbi karrierje ($p=-0,063$), de a korábbi mentorálási folyamatokban való részvétel és az észlelt érték- és gondolkodásbéli hasonlóságok ($p=-0,223$), valamint a pszichológiai ($p=-0,226$) és támogató funkciók ($p=-0,302$) között sem, mivel a kimutatható hatás negatív előjelű.

A kapott eredmények a kutatókban két kérdést vetettek fel: feltételezve, hogy a mentor tréning pozitív, a korábbi tapasztalatok pedig negatív hatással vannak a folyamat sikerességére nézve, elképzelhető-e, hogy e két tényező képes egymást kioltani? Ez a kérdés valamennyi, vállalkozásfejlesztési szolgáltató tevékenységet végző szervezet számára érdekes lehet. A kérdés megválaszolásának érdekében a kutatók a következőképpen jártak el: a korábbi folyamatokban való részvétel mediánját (négy folyamat) figyelembe véve két részre osztották a mentorokat; azokra, akik négy vagy kevesebb folyamatban szereztek tapasztalatot, valamint olyanokra, akik legalább ötször vettek ilyenben részt. Ennek alapján azt a megállapítást tették, hogy azoknál a mentoroknál, akik kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, a tréning a megerősítő funkcióra van pozitív hatással; a tapasztaltabb mentoroknál a képzés hozzájárul(hat) a magasabb fokú bizalom kiépítéséhez, és a nagyobb fokú hasonlóság feltérképezéséhez, ami lehetőséget biztosít a megfelelő mentorálási mód és stílus kiválasztására, így növelve a pszichológiai funkció értékét, valamint hozzájárulva a támogató- és szerepmodell funkciók hatásához is, ezáltal pedig áttételesen fokozva a mentee irányába mutató tudásmenedzsment hatékonyságát is.

Összességében *St.Jean és Mitrádó-Méda ezen* kutatása megállapította, hogy a jó mentorrá váláshoz szükség van tréningre és képzésre, mivel ez járulhat hozzá egy minőségi kapcsolat

kialakításához és fenntartásához. Meglátásom szerint ezek az első lépések lehetnek, de az elsajátított ismeretek a folyamat vezetése közben annak hevében, bonyolultságában háttérbe szorul(hat)nak, így mindenképpen fontosnak találom azon feltételrendszer írásban történő rögzítését – amelyet egyébként a disszertáció egyik céljaként is megfogalmaztam – amely hozzájárulhat a sikeres és hatékony mentorálási tevékenységhez. Ugyanakkor a felmérés arra is rámutatott, hogy igenis szükség van kimondottan vállalkozásfejlesztéssel foglalkozó mentorálási tevékenységet végző mentorok ez irányú képzésére, mert az ilyenben résztvevő mentorok nagyobb hatékonysággal, jobban tudnak megfelelni a hozzájuk érkező, támogatást és segítséget igénylő vállalkozók elvárásainak és követelményeinek, valamint eredményorientációjának, mint a más, nem specifikus képzésben résztvevő mentortársaik. Ezzel pedig ez a kanadai felmérés is alátámasztja az irányú feltételezésemet, hogy a mentorok részéről bizonyos képzettség, felkészültség elvárt, megkövetelt a folyamat sikerességének szempontjából, amely tényezők pedig terület specifikus vizsgálatot igényelnek, így beemelésük kérdőíves megkérdezésembe megalapozott.

St.Jean és Audet másik, valamivel korábbi (2009) kutatásában, 142 olyan kanadai vállalkozót vizsgált, akik vállalkozói karrierjük kezdetén, fejlesztési célú, formális mentorálási folyamatban vettek részt szintén a *Réseau M program keretében*. A 32 kérdésből álló kérdőíves megkeresés fókuszában az állt, hogy definiálásra kerüljenek azok a tényezők, amelyek a mentorált elégedettségét a folyamattal szemben a leginkább befolyásolják. A kutatók összesen 10 olyan aspektust neveztek meg, amelyek véleményük szerint a sikeres folyamatvezetést befolyásolják – viszonylag sok átfedéssel a korábban már bemutatott, 15 tényezőcsoporttal. Minden bizonnyal az ezen kutatásba bevont tényezők nem fedték le teljes mértékben a vizsgálandó területet, ezért volt szükség a változókon történő módosításra. A vizsgálat tényezői között szerepel a mentor elérhetősége **(1)**, annak tapasztalata és gyakorlata **(2)**, a mentor azon tulajdonsága, hogy képes megérteni a mentorált szituációját és helyzetét **(3)**, továbbá az előre meghatározott keretek – mint az ülések időtartama, frekvenciája és eredményesség – adottsága és az ezekhez való alkalmazkodás **(4)**, a bizalom megfigyelhetősége a folyamatban résztvevő két fél között **(5)**, ehhez kapcsolódóan a közöttük fennálló kölcsönös szimpátia megléte **(6)**, a folyamat vezetéséhez szükséges és előre meghatározott erkölcsi, titoktartási normákhoz való alkalmazkodás **(7)**, a mentorált részéről a folyamat eredményeképpen bekövetkező önbizalombéli növekedés **(8)**, valamint kiterjedt kapcsolati hálóhoz való hozzáférés biztosítása a mentorált részére **(9)**, továbbá valós, megfigyelhető változások bekövetkezése a mentorált vállalkozásánál **(10)**.

A megkérdezés során a kutatók egyrészt arra kérték a vállalkozókat, hogy valamennyi tényező esetén döntsék el, azok negatív **(1)**, semleges **(2)** vagy pozitív **(3)** hatással voltak-e a folyamatra, másrészt pedig felszólították őket, hogy határozzák meg azt a három tényezőt, ami a legjobban, és azt a hármat, ami a legrosszabbul működött a folyamatban. A fenti skálától eltérést három esetben alkalmaztak. Az ülések gyakoriságánál az abszolút számokat vették figyelembe, valamint az ülések átlagos hosszát, ahol egyes értékkel látták el a 30 percnél rövidebb, négyessel a két óránál hosszabb találkozókat. Az erkölcsi normákhoz kötődően szintén egytől négyig terjedő skálán kérték a szabályok betartásának megítélését, ahol az egyes a teljes mértékben nem konzisztens magatartást, míg a négyes érték a teljes mértékű szabálykövetést jelentették. A mentoring folyamattal való általános elégedettséget pedig szintén egytől négyig terjedő skála segítségével mérték, ahol egyes érték a teljes mértékű elégedetlenséget, a négyes pedig a teljes mértékű elégedettséget jelezte.

A statisztikai elemzések alapján a kutatók első megállapítása arra irányult, hogy több olyan változó is található modelljükben, amelynek szerepet tulajdonítottak a folyamat megítélésével kapcsolatosan, azonban a mentoráltak azokat nem így értékelték. Ebből kifolyólag *Tabachnik és Fidell* eljárását követve, a nem szignifikáns kapcsolatot mutató változókat egyesével

távolították el, kezdve a legalacsonyabb szignifikanciaszinttel rendelkező variábilistől mindaddig, amíg a 0,05-ös szignifikanciaszintet el nem érték.

Ezek után kérdőíves kutatásuk eredményeképpen azt állapították meg, hogy az ülések frekvenciája, a találkozások hossza nincs hatással a mentoráltak elégedettségére, így minden bizonnyal nem meghatározható az ideális ülésgyakoriság sem. Ezzel a megállapítással egyet tudok érteni, mert a mentorált érettsége, a kihívás, amely feloldásáért a folyamatba érkezett, illetve maga az üzletági sajátosságok is befolyásolhatják a találkozások gyakoriságát, ezáltal pedig a folyamat sikerességét. Habár az ülések gyakorisága nem bizonyult döntő tényezőnek, az ülések hatásfokát sokkal inkább az elégedettség összetevőjeként definiálták a mentoráltak, mégpedig azért, mert a start-up fázisban az időre stratégiai tényezőként tekintenek a vállalkozók, így a folyamatra fordított időtől is a lehető legnagyobb hasznot és hatékonyságot várták. Az ülések formalizálásra vonatkozó kitételt a szerzőpáros *Couteret* (2005) munkásságára alapozta, feltételezve, hogy a keretek meglétének ésszerű magyarázata van az elégedettség tekintetében. A keretek ugyanakkor csak abban az esetben működhetnek és használhatóak, ha a kölcsönös elérhetőség megfigyelhető. Habár a kutatópáros a mentor elérhetőségére tekintett változóként, a mentoráltak elérhetősége – mint arra más szerzők, pl. *Fortin és Simard* (2007) is rávilágítottak – legalább ugyanekkora jelentőséggel bír. Mindezek pedig magyarázatként szolgálhatnak arra, miért tekintenek a mentoráltak az ülések hatásfokára, mint az elégedettség tényezőjére kritikus szemmel, nem pedig annak egyes összetevőire.

A kutatókat is valamelyest meglepetésként érve, a megkérdezett mentoráltak úgy nyilatkoztak, hogy elégedettségüket a mentor tapasztalata és gyakorlata nem befolyásolják. Más szavakkal élve, ez azt jelenti, hogy hiába került a protezsált egy képzett és tapasztalt mentorral párba, nem jelenti automatikusan azt, hogy a mentorált sikeresebbnek is ítéli meg a folyamatot, vagy jobban elégedett lenne volna vele. Ez valamelyest szemben áll *Deakins* (1998) elméletével, aki a mentor képzetlenségét és tapasztalatainak hiányát az egyik fő okként nevezte meg a sikertelen mentorálási folyamatok vizsgálatakor. Így tehát a kutatópáros arra a megállapításra jutott, hogy sokkal fontosabb, mit és hogyan csinál a mentor, minthogy ki lenne ő. Ugyanakkor a kutatópáros megállapítása szerint bonyolult – ha nem lehetetlen – azon tapasztalat- és tudáskészlet azonosítása, amely garantálja a sikeres mentoring folyamatot. Kutatásomban kísérletet teszek – ha nem is a teljes tudáskészletre vonatkozóan, de – azon tényezőkre nézve megállapításokat levonni, amelyek kiindulópontjai lehetnek a sikeres folyamatvezetésnek. Ezen kutatás tehát ilyen szempontból is alátámasztja vizsgálódásaim létjogosultságát.

A kutatás kiemeli ugyanakkor – hasonlóan *Valéau* (2006) megfigyeléséhez –, hogy a mentoráltak az irányú hite, hogy a mentor megérti őket és átérzi helyzetüket, fontos tényező az elégedettség szempontjából. *Valéau*-hoz hasonlóa *St.Jean és Audet* is arra a megállapításra jut, hogy mivel ezek a kérdéses, olykor válságos idők minden vállalkozó életében visszatérő motívumok, így a mentorált akkor tudja leginkább magáénak érezni a folyamatot és hinni a mentorált magas fokú empatikus képességében, ha az maga is átélte ugyanezt a szituációt. Ezen elv szerint, mivel a mentor rendelkezik tapasztalattal, a mentorált tud tanulni annak jó- és rossz gyakorlataiból, így közvetetten a mentor tapasztalatának felhasználásával, a mentee folyamattal való elégedettsége is magasabb szintet ér el. Az átélés – és elérés – tényezőjét magam is fontosnak ítélem meg a kutatás szempontjából, mert úgy vélem, lehet valaki jó elméleti szakember, ha nincs gyakorlata, nem feltétlenül rendelkezik olyan tudással, ami az adott szituációban teljes mértékben releváns lenne. Így a kérdőívben szerepeltetni fogom a fenti elveket, tehát, hogy a mentor átélt és elérte-e valamit, ami miatt a mentee fel tud rá nézni, ami miatt példaként szolgálhat.

A mentorálási kapcsolatra vonatkozó sajátosságok vizsgálatánál a szerzőpáros azt a megállapítást teszi, hogy a kölcsönös bizalom és egyetértés bír a legnagyobb jelentőséggel a megelégedettség szempontjából, mint korábbi kutatásaiban *Kram* (1985) és *Cull* (2006) szintén

megállapította. Ugyanakkor – a korábbi, többnyire nagyvállalati közegben végzett kutatásoktól eltérően, mint *Allen-Eby* (2003), vagy *Wanberg* (2006) – a kölcsönös szimpátia kevésbé játszik fontos szerepet a folyamattal való elégedettség szempontjából. Előfordulhat – mint ahogyan *Lankau* (2005) is megállapítja, hogy van kapcsolat a mentor-mentorált hasonlósága és a kialakított bizalmi szint között, de a *St.Jean–Audet* szerzőpáros kutatásban erre nem tudott rávilágítani, nem tudta megerősíteni azt.

A kutatás a vizsgált valamennyi tényező közül mindösszesen egy olyat nevezett meg, amely szignifikánsan befolyásolja a mentorált elégedettséget a vállalkozásfejlesztési mentoring folyamattal kapcsolatosa. Ez a tényező pedig nem más, mint a konkrét, megfigyelhető elért eredmény a mentorált vállalkozásánál. Ez alátámasztja *Kent* és szerzőtársai (2003) megállapítását, akik szerint a mentoráltak nem hajlandóak időt szánni valamire, ha nincsenek meggyőződve annak hasznosságában.

A korábbi kutatásokkal és a szakirodalomban foglaltakkal ellentétben a kutatás kiemel további egy tényezőt, amely folyamatban betöltött szerepe alacsony szignifikanciaszintet mutat az elégedettségre nézve. Míg mind a kutatópáros feltevése, mind pedig korábbi kutatások – pl. *McGregor–Tweed* (2002), *Wikholm* (2005) – szerint a mentor kapcsolati hálójához való hozzáférés és annak használata befolyásolja a mentorált elégedettségi szintjét. A kutatás azonban ilyen összefüggést nem tudott alátámasztani; azt a megállapítást teszi, hogy egyes esetekben lehet elvárás és társítható hozzá pozitív megítélés, de összességében a mentorálti elégedettséget nem befolyásolja. Felveti ugyanakkor a kérdést, hogy mi a mentorált számára a nagyobb elégedettséget okozó tényező; ha hozzáférést kaphat a mentora kapcsolati hálójához, vagy ha lehetősége nyílik saját magának saját kapcsolati hálója kialakításához és ehhez kap segítséget. *Fortin és Simard* (2007) megállapítása szerint inkább a mentorok azok, akik profitálnak protezsáltjaik kapcsolati hálójából, nem pedig fordítva. Mindezt egy 64 mentor megkérdezésével lefolytatott vizsgálatra alapozzák, amelyben azt az eredményt kapták, hogy a mentorok azért kötelezik el magukat a *pro bono* folyamatok mellett, mert érdekükben és céljukban áll az üzleti közösségekhez való kapcsolódás. Más szóval élve, a mentorok a mentoráltakon keresztül képesek fenntartani, updatelni és gazdagítani tudásukat, az üzleti és iparági körforgásban maradni, miközben saját kapcsolati tőkéjüket is erősítik.

Habár *St.Jean és Audet* kutatásában több korlátozó tényező is megfigyelhető – minthogy a kérdőív egy adott vállalkozásfejlesztési program értékelésére jött létre, amelynek csak egyik részét képezte a mentorált elégedettsége; a folyamat résztvevői közül csak az egyik oldal álláspontja és nézetei kerültek górcső alá, valamint a mentor korábbi tapasztalatairól és elérhetőségéről sem álltak adatok rendelkezésre összehasonlítás végett, illetve a válaszadói hajlandóság is alacsony volt, a folyamatot félbehagyó, megszűnt vállalkozók elérése sem történt meg – azt a megállapítást tehetjük, hogy a sikeres folyamatvezetés alapvető kitétele a mentorok és mentoráltak olyan párosítása, ahol a mentor képes és meg is tudja érteni, átérzi a mentorált helyzetét, ugyanakkor nyitott a szerződésben foglaltaknak való megfelelésre. További kiemelendő, de kevésbé fontos tényező, a kölcsönös bizalom kialakítása és megléte, valamint az, hogy a mentorált konkrét, megfigyelhető eredményeket lásson.

A kutatás felvet néhány kérdést, amely akár saját, további vizsgálódásom szempontjából is érdekes lehet. Feltételezve tehát, hogy az empatikus képesség kiemelt fontosságú a mentorált részéről a folyamat sikerességének szempontjából, elgondolkodtató, hogy a mentorok miképpen tudnak ennek az elvárásnak megfelelni, és ha ez sikerült, hogyan, milyen módon tudják ezt kommunikálni a mentorált felé. További felmerülő kérdés lehet, hogy mentoráltak részéről megfogalmazott konkrét, mérhető eredmények milyen típusú tanulást eredményeznek. Meglátásom szerint ezek az eredmények nemcsak mérhető – hard – eredmények lehetnek, mint piaci részesedés növekedése, bevételhez vagy profithoz köthető elvárás, hanem magukban foglalhatnak úgynevezett "puha" – soft – elemeket is, mint a hatékony kommunikáció és tárgyalástechnika, a konfliktuskezelés sajátosságai, empátia, mentális modellek és

szemléletmód elsajátítása. Kérdés, hogy abban az esetben, ha csak és kizárólag lágy tényezők kerülnek fejlesztésre, a mentorált sikeresnek ítéli-e meg a folyamatot. Meglátásom szerint ez igényel további vizsgálatokat.

Lefebvre és Redien-Collot egyetemi, vállalkozásfejlesztési mentorprogramhoz kapcsolódó kutatása

Lefebvre és Redien-Collot (2013) kutatásában egy hároméves, gazdaságtudományi területen működő francia egyetem által létrehozott vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatot vizsgált azzal a céllal, hogy beazonosítsa, vizsgálja és értékelje azokat az interperszonális kommunikációs stratégiákat, amelyeket a mentorok tevékenységük során alkalmaznak. A kutatás vegyes módszertan segítségével került lebonyolításra, amelynek során az első három évben megfigyeléseket végeztek és félig strukturált interjúk segítségével azonosították be az egyes kommunikációs stratégiákat, mégpedig *St.Jean és Audet* 2009-es kutatásában megfogalmazott tényezők mentén. A kutatás második fázisában további két évig végeztek megfigyeléseket, valamint önkitöltős kérdőív segítségével vizsgálták a kommunikációs stratégiák hatását az egyénre – mint elkötelezettségére, teljesítményére, helytállására – valamint a vállalkozói életútra – piacra lépés, fund-raising – nézve. A kutatásban összesen 100, a szolgáltató szektorhoz köthető egyén, 50 mentor és 50 leendő vállalkozó vett részt, akik közül 35 nő, 65 pedig férfi volt. A mentorok közös jellemzője volt, hogy valamennyien alapítottak vállalkozást és sikeresek voltak tevékenységükben, továbbá nyitottak voltak tudásuk és tapasztalatuk megosztására, valamint idejüket is hajlandóak voltak rááldozni a folyamatban való részvételre a kétéves, pro bono mentorkodás keretében.

Megfigyelésiek során tizenkét egymással összefüggő kategóriát különböztettek meg a kutatók, amelyek utalnak a kommunikációs stratégia milyenségére. Ezek a tényezők a bátorítás–hozzájárulás–megnyugtatás **(1)**, az információ biztosítás **(2)**, a visszajelzések adása és újra definiálás **(3)**, az értékelés és elemzés **(4)**, direkt irányítás és tanácsadás **(5)**, konfrontáció és provokáció **(6)**, legitimáló és felhatalmazás **(7)**, személyes vonzerő és javaslat **(8)**, igény és emlékeztetés **(9)**, figyelmeztetés **(10)**, illusztráció és példamutatás **(11)**, valamint humor és irónia **(12)**. Ezen kategóriák nem a szerzőpáros munkásságának eredményeit szemléltetik, hanem *Friedlander* (1982), *Yukl és Tracey* (1992), illetve *Yukl, Kim és Falbe* (1996), továbbá *Brock* (2010) munkásságán alapulnak.

A megfigyelésekhez a kutatás első fázisában tíz, félig strukturált mélyinterjút készítettek mentorokkal, abból a célból, hogy kidolgozzanak egy pragmatikus modellt, amely reprezentálja a kétirányú kommunikációs csatornákat a vállalkozások támogatására irányuló tevékenységek esetén. A második fázisban ezt egészítették ki egy, a mentoráltaknak szóló, 16 kérdést felvonultató kérdőívvel, ami a kommunikációs stratégiák elért hatását vizsgálta. Az egytől ötig terjedő Likert skálán a válaszadó mentoráltaknak három tényezőkombináció – elkötelezettség, teljesítmény, helytállás – mentén kellett válaszolniuk feltüntetve saját, személyes bevonódásuk szintjét a folyamatba.

A kutatás során részleteiben vizsgálták azt, hogy a mentorálási folyamat egyes fázisaiban mi a leggyakrabban alkalmazott kommunikációs stratégia, valamint mi az egyes stratégiák célja. Így jutottak arra a megállapításra, hogy négy, elsődleges kommunikációs magatartás különíthető el, név szerint a "meggyőzés", az "elkötelezés", a "kritika" és a "provokáció" stratégiája. Ezen stratégiák és a mentorálás egyes fázisai közötti kapcsolatról megállapítható, hogy szignifikáns kapcsolat áll fent a piacra lépés és az elkötelezés ($\beta=0{,}56$; $p<0{,}05$), valamint fund-raising és a provokációs ($\beta=0{,}81$; $p<0{,}0001$) stratégiák között. Ugyanakkor megállapításra került az is, hogy utóbbi esetben a nem, a bizalom és a személyes elkötelezettség szintén nagy hatással van a tőke gyűjtésének kimenetelére. A nem negatív irányú ($\beta=-1{,}12$; $p<0{,}006$) korrelációt mutat a tőkegyarapítás képességével, mivel a nők kevésbé alkalmasak a felmérés

szerint ez irányú feladatok elvégzésére; a másik két említett tényező viszont (β=0, 52; $p<0,04$ illetve β=0,64; $p<0,001$) pozitív hatással van arra.

A kutatás eredményei megerősítették, hogy a kommunikációs stratégiáknak igenis van jelentősége és hatása a fiatal vállalkozókra irányuló mentorálási tevékenységben. Jelen dolgozat szempontjából tehát érdemes lehet arra is kitérni, hogy a vizsgált vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység során, hazánkban hogyan ítélik meg a mentorok és mentoráltak ezen tényezők fontosságát, illetve hatékonyságát. Ugyanakkor a magyarázó változók, mint a nem, a bizalom és a személyes bevonódás a folyamatba mind a teljes folyamatot nézve, mind pedig az alkalmazott kommunikációs stratégiákat vizsgálva, hatással vannak, illetve lehetnek, így az ezekre kiterjedő vizsgálatok is helytállók. Összegezve tehát, habár a kutatás a mentorálási folyamat csupán egy kisebb, de az eredmények alapján annál fontosabb részre tért ki, mégis érdemes ezen tényezővel összefüggéseiben foglalkozni.

Birrel és Waters ausztrál KKV-knak szóló mentorprogramhoz kapcsolódó kutatása

Birrell és Waters tanulmányában abból indul ki, hogy a mentoring működésképes kisvállalati közegben is. Különböző SBI-ket (Small Business Incubators, ahogyan Ausztráliában nevezik a kisvállalatok támogatására létrejött inkubátorközpontokat) vizsgálva arra a megállapításra jutottak, hogy azok a vállalkozók, akik a mentorálási folyamat keretében pszichológiai- és karrierépítéshez kapcsolódóan kaptak segítséget szoftveres támogatás keretében, jobb eredményt értek el saját vállalkozásukkal. Kutatásukban vegyes módszertant használtak, ami egy anonim kérdőívet és a fejlesztési programban résztvevőkkel készített mélyinterjúkat foglalta magába. Időrendiségét nézve előbb a kvantitatív, majd a kvalitatív kutatást végezték el. Utóbbinak a jelentősége abban volt, hogy a kérdőívben felvetett tényezőkre magyarázatot, az összefüggésekre mélyebb rálátást kapjanak.

A kérdőíveket az *Ausztrál és Új-Zélandi Üzleti Inkubátorok Szövetségének* (Australian and New Zeland Assossiation of Business Incubators) adatbázisa alapján 26 inkubátornak küldték ki, amelyek közül 17 vett részt a kutatásban, ami során összesen 75 mentoráltat értek el. Érdekesség – és véleményem szerint a kutatás eredményét befolyásolhatja –, hogy a megkérdezettek átlagéletkora 40 év volt, nemek szerinti összetétel szerint 70% férfi és 28% nő, 2% pedig nem válaszolt. A kérdőíves felmérés során független változóként a mentori támogatást 12 tényezőn keresztül mérték fel *Waters* (2002) elmélete alapján. A 12 tényező közül hét karrierrel kapcsolatos kérdéseket, öt pedig a pszichológiai vonatkozásokat vizsgálta ötfokozatú Likert skála segítségével. Függő változóként az üzleti támogatás került górcső alá. Mivel azonban egységes kritériumrendszert nem sikerült beazonosítani, ami alapján megállapítható lett volna, hogy melyik vállalkozás mennyire sikeres, így az érzékelt sikerességet vizsgálták, mégpedig olyanképpen, hogy a válaszadóknak arra a kérdésre kellett felelniük, miként ítélik meg saját vállalkozásuk előrehaladását azóta, amióta a fejlesztési folyamatban részt vettek.

Kutatás eredményei szerint a pszichológiai támogatás – az információ- és tanács-adás, oktatás és tréning – erősebb volt a vizsgált folyamatokban, mint a karrier-támogatás – konzultáció –, ugyanakkor mindkettő szignifikáns kapcsolatban áll a folyamat során érzékelt eredménnyel. Mindezen megállapításokat arra vezették vissza, hogy a mentorálási folyamat során a mentorok megosztották saját tapasztalataikat protezsáltjaikkal, akik erre a tanulás fontos formájaként tekintettek, ezáltal a hibák elkerülésének lehetőségeként is. Ugyanakkor a siker arra is visszavezethető a kutatók szerint, hogy nagyon sokszor a pszichológiai támogatás nem is magától a mentortól érkezett, hanem más, a folyamatban szintén mentoráltként résztvevőtől, így a hasonló mokaszinban járók egymást tudták motiválni. Ennek alapján a kutatás legnagyobb hozadékának azt tekintik, hogy míg a szakirodalom sugallata alapján a mentornak magas szintű karrier-központú és pszichológiai támogatást kellene nyújtani, addig az eredmények pont az ellenkezőjét mutatják, mivel az eredményesség forrásaként a mentoráltak az informális

elemeket jelölték meg. Másik jelentős megállapításként azt tették a kutatók, hogy a mentorok által nyújtott, úgynevezett coaching jellegű magatartást inkább ítélték meg a megkérdezettek identitásuk fejlesztési irányába mutató eszközként, mint vállalkozásfejlesztési elemként, amire igazából az való.

A kutatás eredményeit saját munkám szempontjából véleményem szerint úgy tudom felhasználni, hogy vizsgálom a mentorok és mentoráltak hozzáállást, azaz azt, mi jellemző rájuk inkább: a folyamat-, a feladat- és cél-, vagy esetlegesen a projektorientált magatartás. Abban az esetben, ha az elvárt- és az érzékelt szolgáltatás a folyamatorientáltság irányába fog mutatni, a soft-skillek hosszútávú fejlesztése kerül előtérbe, akkor alátámasztható a fenti kutatás eredménye, tehát, hogy inkább a mentoráltak identitásának fejlesztése valósult meg, amelyen keresztül, áttételesen pedig vállalkozásuké. Amennyiben viszont inkább a célorientáltság jelenik meg elvárásnak, akkor az a következtetés lesz leszűrhető, hogy inkább a mérhető és kézzelfogható, azonnali üzleti eredmények, mintsem a mentorált hosszú távú képességeinek és kompetenciáinak fejlesztése jelentette a prioritást.

Wikholm-Henningson-Hultman vállalkozásfejlesztési mentorprogramhoz kapcsolódó mentorálti elvárásokhoz kötődő kutatása

Wikholm-Henningson-Hultman (2005) kutatása arra irányult, milyen elvárásai vannak vállalkozásindításkor a mentoráltaknak, valamint hogyan viszonyulnak magához a folyamathoz. Feltételezésük az volt, hogy a már tapasztalattal rendelkező vállalkozók és a mentorálási folyamatban még részt nem vettek válaszai között az elvárások, a folyamat mellett és ellen szóló érvek lényegi különbségeket nem mutatnak. Az online kérdőíves megkérdezés során 496, különböző ágazatban tevékenykedő svéd induló vállalkozást kérdeztek meg, amelyek maximum 36 hónappal azelőtt kerültek bejegyzésre. A legtöbb tényező esetében nominális skálát alkalmaztak, ahol a válaszok teljes mértékben pozitív/egyetért, a többnyire pozitív/egyetért, semleges, inkább nem ért vele egyet/inkább negatív, egyáltalán nem ért vele egyet/teljes mértékben negatív skálán mozogtak.

A felmérés eredményei szerint leggyakoribb és legmagasabb arány (27%) a mentorral rendelkező vállalkozások között a már 2-3 éve a piacon lévő cégek esetén figyelhető meg, amelyet követ az 1-2 éve bejegyzett cégek által igénybe vett mentori szolgáltatás (23%), azonban az induló vállalkozások körében ez az érték mindösszesen 12%. A mentorálási folyamat megítélésére vonatkozóan azt a megállapítást tették a kutatók, hogy a megkérdezettek közül 41% női válaszadó, valamint 28% férfi nagyon pozitívan gondolkozik a mentorálásról, bár korántsem annyian, mint amennyien azt pozitívnak ítélik meg. Figyelemreméltó azonban, hogy a start-up fázisban lévő vállalkozások közül 78% ítéli ezt a fejlesztési tevékenységet nagyon pozitívnak. A felmérésben részt vett nők 85%-a, a férfiak 75%-a ha tehetné, lenne mentora – ha nincs, akkor keresne, ha pedig van, akkor továbbra is szeretné folytatni a közös munkát. Azok között, akik nem vettek még részt mentorálási folyamatban és az induló vállalkozások közé tartoznak, 63% szeretne valamilyen mentoring programba bekerülni. Megfigyelhető azonban eltérés a fiatalabb és idősebb korosztály között: míg a 25 éven felüliek 63%-a, addig az ez alattiaknak csak 38% vágna bele a folyamatba. Az induló vállalkozások esetén – tehát a cégbejegyzést követő 12 hónapon belül – megfigyelhető, hogy az érdeklődés a mentorálási tevékenységre nagyobb, 78%-a a megkérdezetteknek csatlakozna a kezdeményezéshez, míg ez az arány a következő évben 71, a harmadik évben pedig 56%-ra csökken.

A folyamattal kapcsolatos elvárásokat és az abból származó hasznot a mentorálási folyamatban már részt vettek a következőképpen ítélik meg a meg: szinte valamennyien (96%) egyetértenek abban, hogy a mentoring legnagyobb hozadéka a támogatás és tippek adása számukra. Ezt követően áll 95%-os említési gyakorisággal – "teljes mértékben egyetértek az állítással" válasszal – a tudás- és tapasztalat megosztása. A válaszadók 87%-a teljes mértékben

egyetért azzal is, hogy a folyamat során fontosak a mentortól érkezett visszajelzések, a tőle elsajátítható szakértői tudás (88%), ezáltal pedig a hibák sokkal inkább elkerülhetőek (89%). A kapcsolati hálóhoz való hozzáférés javulásával a megkérdezettek 84%-a ért teljes mértékben egyet, míg 76% említi, hogy a mentor hozzájárul az önbizalom erősödéséhez, valamint a 77% szerint a motivációban is van szerepe. A felmérés külön kitér arra, hogy a nemzetközi piacra lépés sikerességében hogyan ítélik meg a mentor szerepét. A legalacsonyabb értékekkel a vizsgált tényezők közül, mindösszesen a megkérdezettek valamivel több, mint fele (56%) ítéli meg úgy, hogy a mentor ezen a területen is pozitív hozadékkal tud szolgálni.

A kontrollcsoport, azaz a mentorálási folyamatban még részt nem vettek válaszai valamelyest eltérnek a vizsgált csoportétól, rendszeresen alacsonyabb értékeket rendelve a folyamat sikerességéhez. 89% ítéli meg úgy, hogy a mentorálás legnagyobb eredménye a tapasztalat és tudás megosztása, de 88% szerint a hibák elkerülése szintén a folyamat fontos hozadéka. 83% teljes mértékben tud azonosulni azzal, hogy személyes fejlődésükhöz járul hozzá a mentor, 78% szerint az ötleteivel tudja őket támogatni, míg 79% meggyőződése szerint a cégvezetésben, 78% szerint pedig a kapcsolati hálóhoz való hozzáférésben definiálja a mentor szerepét.

A két csoport által adott válaszok összevetéséből a kutatók azt a konklúziót vonták le, hogy azon válaszadók, akik már részt vettek vagy jelenleg is részesei mentorálási folyamatnak, sokkal magasabbra értékelik annak hasznosságát, mint ahogyan a folyamatban még részt nem vettek gondolkodnak arról. Ugyanakkor a felmérés arra is rávilágított, hogy az induló vállalkozások sikerének esélyét a folyamatban már részt vettek sokkal magasabbra értékelik a mentorálási tevékenység következtében, mint a tapasztalattal még nem rendelkezők. Ebből pedig azt a végkövetkeztetést vonták le, hogy azok, akik korábban már voltak mentorálti szerepben, sokkal elégedettebbek saját folyamataikkal, mert a felmutatott eredmények meghaladják az elvártakat.

A vizsgálat kitér továbbá annak a kérdéskörére, hogy miért, milyen okból fordulnak, vagy fordulhatnak mentorhoz az induló vállalkozások, illetve mi a folyamat elutasításának oka. Az elutasítók 70%-a azért nem akar a folyamatban részt venni, mert saját maga szeretné elérni a sikereit, mégpedig mások segítsége nélkül. 60% nem hisz abban, hogy a mentorálás ténylegesen tudna segíteni induló vállalkozásuk fejlesztésében, míg 67% lehetetlennek látja mindennapi tevékenységei mellé még a mentoráláshoz kapcsolódó elfoglaltságok bezsúfolását. És habár tapasztalata az elutasítóknak többnyire nincs, mégis – tévesen – sokan gondolják közülük (57%), hogy a mentor nem azon a skálán, pályán és szinten mozog, mint ők, így a nagyvállalati környezetben szerzett mentori tapasztalatokat nem tartják átültethetőnek kisvállalati környezetbe, valamint induló vállalkozásokra. Véleményem szerint a mentorálás megítélésén ront és egy jelentős problémára hívja fel a figyelmet az, hogy a megkérdezettek 38% nem is tudja definiálni, mit is csinál valójában a mentor, így azt sem, hogy az miben és hogyan járulhat(na) hozzá a mentorált sikeréhez. (Ez ugyanakkor meglátásom szerint arra is felhívja a figyelmet, hogy a bemutatott elemzések nem feltétlenül helytállóak statisztikai szempontból, mivel olyanok, akik a folyamat nem ismerik, nehezen tudják pl. annak hasznosságát megítélni az alapvető fogalmak ismeretének hiányában.) A mentorral nem rendelkezők 32%-a nem érzi képesnek magát arra, hogy megnyíljon egy mentornak, 30% vallja, hogy nincs ismerete és tudása a mentorálási tevékenységről, 39% szakmailag bizalmatlan és nem akarja, tudja vagy hajlandó megosztani elakadásait másokkal, 43% ellenzi az új projekteteket, amiként magára a mentorálási folyamatra tekint, ugyanakkor 37% meglehetősen költségesnek is tartja azokat, míg 11% feltételezi, hogy a folyamat során elhangzottak hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a mentor megvalósítsa a protezsált üzleti ötletét, ezáltal pedig versenyt stimuláljon és előnyhöz jusson a mentorált kárára.

Azok között a válaszadók között, aki szeretnének mentorálási folyamatban részt venni, vagy éppen részesei ilyennek, a folyamatba való jelentkezés leggyakoribb motivációja (98%)

az ötletek megosztásának lehetősége másokkal. Ezt követi 95%-os említési gyakorisággal a másik kiegészítő tudásának implementálása a saját folyamatokban, míg 92% szimplán úgy vélekedik, hogy ez egy előnyös lehetőség lehet, amit érdemes megpróbálni. A kapcsolati tőke erősödését 85% említi, 79% szerint a mentorálási folyamat során az üzletvezetésen kívül számos egyéb, kiegészítő tudást is elsajátíthat a mentorált, míg 81% a stratégia kialakításához és konkrét megoldások definiálásához vár segítséget, valamint 62% az életmódváltáshoz, azaz az alkalmazotti létből a vállalkozóvá váláshoz való adaptációban szeretne iránymutatást kapni.

A kutatás kiterjedt az ülések rendszerességére, szabályozottságára és a mentorral szemben támasztott követelményekre, azaz a keretek definiáltságára is, amely a disszertációm témáját tekintve a legnagyobb jelentőséggel bírhat. Valamennyi megkérdezett fele (49%) állítja, hogy számára az ideális találkozási gyakoriság a havi rendszerességű kapcsolat, míg 34% ennél ritkábban, 12% minden második héten, míg 4% minden héten találkozna mentorával. A megkérdezettek 85% jelölte meg elvárt jellemzőnek, hogy a mentornak legyen valamiféle vállalkozói tapasztalata, de 69% szerint ez top-vezetői tapasztalatot is magában kell, hogy foglaljon. 71% véli úgy, hogy a folyamat akkor lehet sikeres, ha a mentor és a mentorált ugyanabban az iparágban tevékenykednek. A protezsáltak 57%-a szerint a mentorral szemben jogosan felállítható elvárás az is, hogy hozzáférése legyen a kapcsolati hálóhoz. 36%-nak van igénye arra, hogy a találkozásoknak fix helye legyen, míg 45% mindenképpen szeretné, hogy egy előre meghatározott rend és terv szerint haladjanak a folyamat során.

A kutatással szemben – habár az több olyan tényezőkombinációt is érint, amit kutatásomban vizsgálni szándékozom – meglátásom szerint, több kritika is megnevezhető. Egyrészt, statisztikai elemzéseket nem, vagy alig végzett és mutatott be, a teljes felmérés megoszlási viszonyszámokra épít. Másrészt a válaszoknál minden esetben valamennyi válaszadót figyelembe vett, így a minta tisztítása nélkül nem releváns következtetéseket is levont. A kutatás elején kitér mentorokra, hogy milyen elvárások fogalmazhatók meg a válaszadó segítőkre, de azt nem részletezi a kutatás, hogy az ő véleményük hol és mikor került felhasználásra, beépítésre az eredmények szempontjából. Harmadrészt pedig a megkérdezés során alkalmazott skálatechnika sem egyértelmű. Összességében véve a kutatásból jelen dolgozat szempontjából az emelhető át, hogy egymáshoz viszonyítottan mely tényezőket találják a mentorral és a folyamattal szemben támasztott követelmények közül relatíve fontosnak a (potenciális) mentoráltak, azaz hozzájárulhat azon tényezőlistához, amely a későbbiekben általam vizsgálatra kerül.

McKevitt és Marshall ír vállalkozásfejlesztési mentorprogramhoz kapcsolódó kutatása

McKevitt és Marshall (2014) félig strukturált interjúkra alapuló, esetleíró cikkükben, ír példán keresztül világítanak rá a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat létjogosultságára. Az esettanulmány alapját három, egymástól elkülönülő hullámban elkészített, 14 interjú adja, amely mintát céltudatosan, két tényező figyelembevételével állítottak össze: nagy növekedés és valamilyen lehetőség észlelése történt az adott vállalkozásoknál az elmúlt, rövid időszakban. Az első megkérdezési periódus során fő kérdésként az szerepelt, mit gondolnak a megkérdezettek, mi a célja a mentorálási kapcsolatnak, illetve mik voltak az elmúlt 12 hónap során felmerülő elakadások a vállalkozás életében. A második körös megkérdezések alkalmával a két interjú között eltelt 1,5 évre vonatkozóan vizsgálták, hogy mi történt az alanyokkal, külön kitérve a mentorral történő találkozások gyakoriságára és az egyes ülések hosszára. A kutatás harmadik szakaszában további mélyinterjúk keretében a folyamat sikeressége került vizsgálatra.

Az interjúkat induktív szemlélettel elemezték két lépésben, elsőként eseten belüli – a szerzők által "within-case study" – névre keresztelt, majd a második körben, eseteket összehasonlító – úgynevezett "cross-case study" segítségével. Az eseten belüli elemzések célja egy struktúra felállítása volr, valamint a szükséges adatok definiálása, szűrése és a szükséges

adatmennyiség előállítása volt. Ezt követően a második fázisban a siker és kudarc tényezőinek elemzésére került sor, amelyet *Miles és Huberman* (1994) tematikus összehasonlító elemzését alapul véve végeztek el.

A kutatás alapvető céljaként azt definiálták, hogy megtudják, hogyan támogatja a mentorálás, mint tevékenység a kisvállalkozásokat. Négy támogatói szerep került ennek alapján meghatározásra, amelyek rendre a "lehetőségek identifikálása", a "lehetőségek bevezetése és beültetése a mindennapi gyakorlatba", "üzletfejlesztés" és az "üzletmenet folytonosságának biztosítása" voltak. Ezeknek a szerepeknek a tükrében vizsgálták azt, hogy melyikhez, milyen mentori tevékenység köthető. A tevékenységek folyamatról folyamatra változtak, de az az általános következtetés levonható volt, hogy a folyamat elején – lehetőségek identifikálása és bevezetése – a mentortól inkább paternalista szemlélet és indirekt megközelítés volt elvárt, viszonylag szűk skóppal, míg a folyamat előrehaladtával – az üzletfejlesztés és folytonosság esetén – sokkal inkább elvárt volt a pragmatizmus, széleslátókörűség és indirekt szemléletmód. Ez ugyanakkor azt az elvárást is támasztja a mentor felé, hogy rugalmasnak és képesnek kell lennie a két szerep áthidalására, ami pedig a nagyvállalati mentorálási tevékenység gyakorlatától jelentősen eltér.

Jelen dolgozat szempontjából a kutatás eredményeit a kiindulópont alátámasztása végett tartom fontosnak, mivel az alapvető feltételezése a kutatópárosnak az volt, hogy vannak eltérések a nagy- és a kisvállalati mentorálási folyamat sajátosságai között, amelyeket alá is támasztottak. Ugyanakkor a rugalmasság és a mentorált tanulásának elősegítése, a megfelelő eszközök és módszerek kiválasztása, meglátásom szerint is egy fontos vizsgálandó tényező, amelyet ezen kutatás is kihangsúlyozott.

Deepali és Jain indiai mentorok folyamathoz való elköteleződésnek vizsgálatára irányuló kutatása

Deepali és Jain (2016) indiai kutatók jelen dolgozat szempontjából érdekes és a kutatás tárgyához szorosan kapcsolódó felmérést végeztek. Feltételezésük és korábbi kutatásaik alapján a mentorálás lehet az az eszköz, amely hozzájárulhat az induló vállalkozások túléléséhez, majd sikeréhez. Ugyanakkor azt is megállapították, hogy maga a folyamat még csak-csak áttekintett, de a mentorokra vonatkozó vizsgálatok alul reprezentáltak, így sem a mentor tipológiával, sem pedig a hatékonyság kérdésével korábban nem foglalkozott a szakirodalom, de a kutatók sem. Ezen kiinduló feltételezésükkel megerősítik azt, hogy az általam vizsgált kérdéskör áttekintése valóban időszerű és a kapott eredmények minden bizonnyal hiánypótlók lesznek, hozzájárulhatnak egy hatékonyan működő, vállalkozásfejlesztési mentorálási rendszer kialakításához.

A kutatás célja egy olyan elméleti háttér és alap biztosítása volt, amely rávilágít, milyen elvek alapján és hogyan köteleződik el egy mentor a folyamat mellett. Vegyes módszertan alkalmazásával, előbb interjúk keretében szakértőket kérdeztek meg annak érdekében, hogy a mentor típusokat el tudják különíteni, valamint meg tudják határozni a hozzájuk tartozó sajátosságokat, majd ezen tényezők segítségével, a mentorálási folyamatban részt vett vállalkozók bevonásával, kérdőíves megkérdezésen keresztül mérték az egyes típusok hatékonyságát és megítélését. A feltáró vizsgálat során olyan mentorokat kérdeztek meg, akik vállalkozók mentorálásában elkötelezettek, ilyen folyamatban jelenleg is résztvevő, felső szintű vezetők. Mindannyijukat e-mailes megkeresés során egy minimum 20 perces személyes- vagy telefonos interjú keretében kérték véleményük és tapasztalatuk megosztására. Összesen 50, férfi mentor került a vizsgált mintába, 56 éves átlagéletkorral, minimum 9, maximum 22 éves szakmai tapasztalattal. A mentoráltak a potenciális vállalkozók közül kerültek ki, akik mérnöki vagy menedzsment területen posztgraduális tanulmányokat folytattak valamely indiai egyetemen és legalább hat hónapig hallgattak valamilyen, vállalkozásokkal kapcsolatos

kurzust. Az on-line kérdőívet mintegy – előzetes szűrést követően – 750 potenciális menteehez juttatták el, akik közül 258 fő adott értékelhető választ.

A szakértői interjúk során elkülönített három típusú mentor hatékonyságát egy 20 tényezőből álló lista segítségével mérték, ahol az egyes tényezőket egytől 10-ig terjedő Likert skála segítségével kellett megítélni, ezzel lehetőséget adva a minimális eltérések és elvárások felfedésére. A mentoráltakat a megkérdezés során arra kérték, hogy képzeljék el azt a mentort, aki véleményük szerint egy komplex üzleti szituációban a leginkább tudna neki, mint vállalkozónak segíteni. A felmérés során független változónak a mentorálási folyamatban való részvételt tekintették: tapasztalattal nem rendelkező **(1)**, rendelkező **(2)**, valamelyest rendelkező **(3)**. Mind a 20 tényezőt feltáró faktorelemzéssel vizsgálták. Valamennyi tényező megjelent az elkülönített három faktor valamelyikében. Ezek alapján azonosították az úgynevezett "MAC" csoportot (mentors from academics), tehát az erős elméleti szaktudással rendelkező professzor mentorokat, akikhez négy tényezőt rendeltek; a "MIN" csoportot (mentors from industry), azaz az üzleti életből érkezőket 10 jellemző tényezővel, valamint az "MGR" (mentoring groups) csoportot, hat jellemzővel, ami nem a one-to-one mentorálás, hanem a csoportos mentorálás irányába mutat. A Cronbach alfa mindhárom faktor esetén magasabb volt, mint 0,8.

Az eredmények szerint a mentorálási folyamatban részt vettek és ilyen tapasztalattal még nem rendelkezők között szignifikáns különbség figyelhető meg. A korábban már mentorálási folyamatban részt vettek az akadémiai háttérrel rendelkező és a csoportos mentorálást preferálják, míg a tapasztalattal nem rendelkezők az iparági szaktudást részesítik előnyben. Ez három okra vezethető vissza. Egyrészt az akadémiai háttérrel és elméleti tudással rendelkező potenciális mentoroknak ismert a neve, amelyhez a megkérdezettek a hatékonyságot kötik. Másrészt az elmúlt évek gyakorlata alapján a mentorálási folyamatban többnyire tapasztalattal rendelkező vállalkozók vettek részt, akiknek a motivációja a filantrópia, valamint a fiatal vállalkozók segítése önkéntességi alapon. Ezen sajátosságokra hivatkozva és ebből kifolyólag az üzleti életből érkező mentorokat nem számon kérhetőnek tekintik a megkérdezettek, amely véleményük szerint ezért a folyamat alacsonyabb hatékonyságához vezet. Harmadrészt a csoportos mentorálást támogatók nem az egyéni fejlesztés fontosságát, hanem a csoportosat támogatják és tartják hatékonyabbnak. Az interjúk ugyanezt támasztották alá.

A kutatók a következő eredményeket tartják munkájuk legnagyobb hozadékának: egyrészt, hogy az akadémiai professzorok és vállalkozással kapcsolatos tréningeket tartó munkatársaik a folyamat szempontjából legkívánatosabbnak és leghatékonyabbnak tartottak **(1)**. Másrészt hangsúlyozzák azt, hogy a one-to-one mentoring nem minden esetben megoldás, vannak olyan vállalkozói helyzetek, amikor a csoportos megoldás hatékonyabb segítséget tud nyújtani **(2)**. Harmadrészt – vállalkozókból lett nagyvállalati vezetők, minősített könyvvizsgálók és bankárok egyáltalán nem kívánatosnak tartott mentorok **(3)** a potenciális mentoráltak szemszögéből. Az azonban biztos, hogy a vállalkozók látnak potenciális fejlődési lehetőséget a mentorálásban **(4)**, a mentorok nyitottak az együttműködésre **(5)**, de a kiválasztásnál gondosan kell eljárni és a folyamatvezetésre is figyelemmel kell lenni, amely egy későbbi kutatás témája lehet.

Úgy gondolom, jelen kutatás saját megkérdezésem szempontjából két kérdéses területre hívja fel a figyelmet: egyrészt, szükséges annak vizsgálata, hogy mit vár el a mentorált potenciális mentorjától, még akkor is, ha ezen a területen a szakirodalom meglehetősen egzakt megállapításokat tesz és modelleket állít fel. Másrészt pedig felhívja arra a figyelmet, hogy pontosan szükséges azonosítani, mik is azok a szakmai kompetenciák, tapasztalatok, amik elvártak a folyamatban résztvevő mentortól.

Meglátásom szerint a különböző – kanadai, svéd, ír, ausztrál, indiai, francia – kutatások rávilágítottak arra, hogy a vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, világviszonylatban is az érdeklődés középpontjában áll. Továbbá a cikkek áttekintését követően világossá vált

számomra az is, – amint azt a legtöbb kutató(páros) meg is fogalmazta – hogy a szakirodalom hiába tesz ajánlásokat, alakít ki modelleket, empirikusan nagyon kevés vizsgálat foglalkozik azzal, hogyan alakítható egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat, mik lehetnek a siker- vagy buktató tényezői, illetve mit mutat a gyakorlat, milyen elvárásoknak és feltételrendszernek kell megfelelnie azoknak a mentoroknak, akik sikeresen szeretnének ilyen típusú folyamatokat vezetni. Így tehát jelen kutatásom létjogosultságát – a szakirodalom áttekintését és saját tapasztalataimat figyelembe véve – még inkább megerősítettnek tekintem.

F. jelű melléklet – A kutatás időterve

	Jan.16	Feb.16	Mar.16	Apr.16	May.16	Jun.16	Jul.16	Aug.16	Sep.16	Oct.16	Nov.16	Dec.16	Jan.17	Feb.17	Mar.17	Apr.17	May.17	Jun.17	Jul.17	Aug.17	Sep.17	Oct.17	Nov.17	Dec.17	Jan.18	Feb.18	Mar.18	Apr.18	May.18
Kutatási koncepció elsődleges megfogalmazása																													
Kutatási koncepció véglegesítése																													
Desk research																													
Elméleti összefoglaló készítése																													
Kutatási módszertan meghatározása																													
Hipotézisek felállítása																													
Kvantitatív kutatás előkészítése																													
Kérdőív tesztelése és módosítása visszajelzések alapján																													
Kvantitatív lekérdezés																													
Kvantitatív eredmények értékelése																													
Kvalitatív kutatás előkészítése																													
Kapcsolatfelvétel potenciális interjúalanyokkal																													
Interjúkérdések elsőkörös összeállítása																													
Interjúkérdések felülvizsgálata																													
Interjúk lefolytatása																													
Interjúk rögzítése																													
Interjúk értékelése és elemzése																													
Modellalkotás																													
Dolgozat összefűzése																													
Tézisek megfogalmazása																													
Dolgozat véglegesítése																													

G. jelű melléklet – A kérdőíves megkérdezés során alkalmazandó tényezők listája, első, munkaverzió

Tényező sorszáma	Tényező megnevezése	Próbalekérdezés eredménye, visszajelzések
1	(Általános) pozitív attitűd és nyitottság	Nem feltétlen együtt jár a kettő. Pozitív attitűd inkább az optimatista megközelítést jelenti: az, amivel foglalkozok, amiről beszélünk, azt szeretném, ha sikeres lenne a folyamatnak. Nyitottság: a saját ötleteimen kívül hajlandó vagyok-e más ötleteket is meggondolni és azok sikerét megfontolni vagy azért dolgozni, de akár csak azokat meghallgatni is. Ld. Oktató – hallgató viszonyban kinek kell jobban nyitottnak lennie? Mindkét félnek nyitottnak kell lennie mentorálás esetén, mivel többnyire társadalmi munka, de az nem jelenti, hogy általánosságban pozitív is az attitűd.
2	Önzetlenség. Akarat és képesség a tudás és szerzett tapasztalatok megosztására és átadására.	Mennyiben különbözik a nyitottságtól ez a tényező? Összefügg a kettő. Ha nem tudom átadni, akkor nem is akarom. Amiben az ember jó, ott az akarat és a képesség ugyanaz. Amiben rossz vagyok, azt át tudom-e adni? Tehát mivel nem tudok példát mutatni, nem is tudom átadni.
3	Elkötelezettség és céltudatosság a fejlődésre és annak elősegítésére, a kölcsönös tanulásra való nyitottság.	Elkötelezettség és céltudatosság ugyanaz. Általános nyitottság, nyitott szemmel járok a világban, más embereket mindenáron jobbá tenni nincs meg. Sokakat az érdekel, hogy ők maguk legyenek jobbak, nem mások. Egyfajta tudás megszerzésére irányuló törekvés. Bizonyos dolgokat az ember saját maga miatt csinál és az tisztább tudás, mint az, amiben egyéb faktorok is bele vannak vonva. Kissé összefügg a korábbi tényezőkkel.
4	Általános gazdasági/üzleti (elméleti) ismeretek	A gyakorlati és elméleti ismeretek ugyanazt jelentik-e? Valakit megtaníthatok dolgokra, de ha nem megfelelően vállalkozószellemű, ha nem mer belevágni dolgokba, azt nem tudja rendesen alkalmazni. Bizonytalanságkerülés figyelembe vétele stb. 80/20-ba belemegyek, de 50-50-be nem feltétlen. Az elméleti tudás is kialakul(hat), de nem feltétlen iskolában tanulta, hanem gyakorlaton keresztül és úgy alakult ki a tapasztalati tudás. Fontos az elmélet, de ha látod, más hogyan csinálja strukturáltan, akkor sokkal jobb eredményt tud elérni.
5	Iparági (adott) tapasztalat és múlt	
6	Hitelesség – emberi és szakmai értelemben egyaránt, azaz a mentorral szembeni elvárás, hogy a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen valami "nagy", számottevő elérésével valamilyen (üzleti, sport, művészet stb.) területen	Persze. Abszolút igen. Példa: Alpesi sí VB előtt van egy magazinműsor. Aki csinálja, nem érti hozzá: Jonathan Edwards (GBR) az egyik (hármasugrás világcsúcstartója), a másik Tina Maze (SLO) alpesi sí világbajnok, de sosem csinált még ilyet. Azért mert megvan a nevük (ismertségük) hitelesek, megnézem, elhiszem, hogy jó az, amit csinálnak. Ha no name emberek lennének ott, ugyanez a műsor nem érdekelne. Olyan ember ne adjon tanácsot, akit összességében nem tudom magam felé helyezni. Külső forrásból nyert hitelesség fontosabb is. A mások tapasztalatai alapján – elért objektív eredmények – mintha én láttam síelni és jól síelt.
7	Kommunikáció (hatékony kérdezéstechnika, effektív és szofisztikált kommunikáció, amely	Fontos. Gyakorolni kell. Első kettő ugyanaz. Humor és önirónia nem, az megnyitja a másik embert. Hozzájárul

	magában foglalja a humort és öniróniát is)	ahhoz, hogy a kommunikációs adok-kapokja előrébb jusson.
8	Aktív hallgatás képessége, a csend, mint eszköz használata.	A hallgatás teljesen más dolog, attól, hogy valaki nem jól kommunikál, de másokat meg tudok hallgatni, végig tud hallgatni és olyan dolgokat osztanak meg vele, amit egyébként nem. Emberek 70%-nak nagyobb a közlésvágya, minta tudásvágya. „Csak beszéljek", hogy a másik mit mond, az mindegy. A kommunikáció közben figyelhetsz önmagadra és a másikra. Amikor a másikra figyelsz, inkább hallgatsz. Amikor önmagamra figyelsz, akkor olyan reakciókat adsz, aminek fő célja az, hogy visszavedd a kezdeményezést. Kölcsönös adok kapokhoz is fog kelleni.
9	Tükörtartás képessége – ítéletmentes, konstruktív visszajelzések adásának képessége.	Az előzővel meglehetősen hasonló. De lehet, hogy egy olyan embernek, aki jobban kommunikál, de rosszabbul hallgat, teljesen más. Kommunikációs kompetenciák helyett lehetne "Én beszélek" illetve "amikor a másik beszél" a visszajelzés nem feltétlen kommunikációs képesség.
10	Empátia, magas érzelmi intelligencia	Vannak olyan nyitott emberek, de nem magas az érzelmi intelligenciájuk. De a magas érzelmi intelligenciába az is beletartozik, hogy megértem a másikat, mit érezni. Nem feltétlen kell azonosulni. Empatikusan viszonyulni más, mint azonosulni.
11	Integritás és konzisztencia. Mentor önbecsülése és kiegyensúlyozott személyiségének megléte.	Miben különbözik a hitelességtől?! A hitelesség, lehet, hogy külső dolog, ez pedig belülről jön. Hitelesség sokszor kívülről van bizonyítva. Ez a pont, amikor belülről jön. Egyfajta hit van benne.
12	Önismeret és öntudatosság, saját képességekkel és korlátokkal való tisztánlátása	Összevonható az előzővel, van a külső hitelesség és a belső hitelesség.
13	Mentor kapcsolati hálójának megléte, valamint az ehhez való hozzáférés biztosítása, valamint felhasználása.	Iparági adott tapasztalat és múlt, illetve kapcsolati háló összefügg. Iparági tapasztalat és múlt talán a lefontosabb dolog a kapcsolati háló megléte. Én, azért akarnék vele beszélni, mert a hálójára számítanék, hogy eljuttat oda, ahol segíteni tudnak.
14	Role model, példamutatás. A szerepekkel és feladatokkal kapcsolatos tisztánlátás, önfejlesztés képessége és akart erre.	Hitelesség kérdése megint? Ez fontos? Nem egyéni példamutatás, hanem a best practices bemutatása. Innentől megint a tudás átadás akarása és képessége. Rossz példákból sokkal könnyebb tanulni, mint jó példákból. Sokszor csak a jó dolgokat mutatjuk be, és sokszor van az, hogy "bullshit". Attól lennék jobb, ha rámutatnak arra mit lehet tenni és hogyan lehet elkerülni a nem kívánatosat. Ez is példamutatás, de nem a role model szereppel vonható össze. Benchmarking. Viszonyítási pont adása.
15	Bíztató, bátorító magatartás és motiváló képesség.	Szkeptikus. Önmagából kell, hogy jöjjön a mentoráltnak, nem pedig külső nyomásra. Kívülről sokan nem motiválhatók. Ha valamit nem akarok megcsinálni.
16	Bizalmi légkör megléte és ennek megteremtéshez szükséges képesség	Ebben benne van a kommunikáció, a környezet, sok minden. Kérdés, kell-e külön. Lehet, itt kérdeznék rá, hogy szükséges-e a személyes kémia megléte? És külön kérdésbe a megfelelő matching. Így összevonható.
17	Keretek (mint a folyamat céljának, a találkozások gyakoriságának és hosszának, az egymás közötti kommunikációnak a szabályozása, a szerepek tisztázása)	A keretek fontosak. A megfogalmazás érthető.

18	A mentor képessége a keretek kijelölésére és a folyamatirányításra való képessége (facilitálás).	Túlzott, miért nem tartozik bele az előzőbe? Külső vs. belső keretek. Legyen inkább ez ketté bontva. Az egyik a projektszemlélet. A másik pedig, a kettőnk közötti kapcsolat és az arra vonatkozó infók. Szabályok.
19	Rendszerben való gondolkodás képessége, folyamat és projektorientált szemlélet a mentor részéről és ennek alapján a konceptuális modellalkotás képessége.	A három kifejezés ugyanazt jelenti-e? Projektorientált szemlélet megjelölhető fent. Egy emberben a folyamat vs. Célorientáció figyelhető meg? Egy emberben ez hogyan valósulhat meg. Ami nekem fontos, akkor tudom a kettőt egyszere csinálni. Ha van egy baromság, akkor azt célorientáltan csinálom, más a bevonódás képessége stb. Tudom, hogy csak pipára megy és az eredmény senkit nem érdekel. Ha jót főzök, akkor a folyamatra főzök oda, ételt késztek, hogy ne legyek éhed, akkor pedig célorientáltan. A célorientált nem optimális. Svájci tájékozódási futó válogatott, mindig folyamatorientáltan áll oda egy versenyre, az a terv, hogy a feladatot minél jobban teljesítsék a, mert az, hogy hányadikak lesznek, nem rajtuk múlik, hanem a külső tényezőkön. A folyamat önmagán az emberen múlik, a cél viszont más embereken is múlik. Maraton – teljesítsem, folyamat, 3:00 órán belül stb. Cél, ha 10-ben akarok lenni. Attól nem fogok 3:30-on belül futni.
20	Célmeghatározás. A cél meglétének szükségessége, pontossága és a mentor azon képessége, amely ezt elősegíti.	Lehet, hogy kicsit szkeptikusnak kell lenni. Projektszemléletben benne van? Vállalkozásnál nyilván benne van? Ha vállalkozásom van, nem első sorban az a cél, hogy jól érezzem magam, hanem, hogy profitábilis, jól prosperáló vállalkozás legyen.
21	Személyes szimpátia (kémia) megléte.	
22	Egyéb	A változás menedzselésének képessége, krízis intervenció – javaslom, mint tényező, hogy kerüljön be.

H. jelű melléklet – A kérdőíves megkérdezés során alkalmazott kérdőív

Kedves Kitöltő!
Zsigmond Szávának hívnak, a Budapesti Gazdasági Egyetem Vállalkozás és Emberi Erőforrások Tanszékének oktatója vagyok. Mindennapi munkám során hallgatói vállalkozások mentorálásával foglalkozom, ezekhez kapcsolódik doktori disszertációm témája is.

A kutatás célja
A következőkben egy kutatásban való részvételre invitálom Önt, amelynek témája a vállalkozásfejlesztési mentorálási tevékenység folyamatának vizsgálata. Kutatásom célja azon tényezőkombinációknak az azonosítása, amelyek hozzájárulnak a sikeres és hatékony vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamat vezetéséhez. Ennek érdekében az alábbi kérdőívet állítottam össze, amelynek kitöltése 12-15 percet vesz igénybe.

Adatkezelés, részvétel
A kutatásban való részvétel önkéntes. A kérdőív kitöltése teljes mértékben anonim. A kutatás során nyert adatokat összegzem, statisztikai elemzéseket végzek rajtuk, amelyekből már egyetlen résztvevő azonossága sem állapítható meg. A kutatáshoz olyan szakemberek és mentoráltak jelentkezését várom, akik induló és/vagy fejlődő vállalkozásokban (voltak) mentorok vagy mentoráltak. A jellemzően nagyvállalati belső mentori folyamatok kívül esnek ezen munkám hatókörén. Jelen kutatásom esetében a mentorálás az egyszeri konzultáción túlmutató, rendszeres kapcsolatot jelenti. Kérem, a kérdőívet akkor töltse ki, ha Ön részt vesz vagy vett legalább öt ülést magába foglaló, nem nagyvállalati mentorálási folyamatban! Amennyiben a kutatásról több csatornán keresztül értesült, kérem, a kérdőívet csak egyszer töltse ki!

Eredmények, következtetések
A vizsgálat során feltártakról doktori disszertációmban számolok be, valamint publikációkat készítek. Amennyiben e-mail címe megadásával hozzájárul, a kutatás eredményeit bemutató publikációkról tájékoztatom, illetve a kutatás folytatásáról informálom. Természetesen ezt az adatközlést nem kötöm össze az elemzés semmilyen részével, tehát anonimitása ebben az esetben is fennmarad.

Kérdések
A kutatással kapcsolatosan felmerülő kérdésével a zsigmond.szava@uni-bge.hu címen fordulhat hozzám.

Együttműködését előre is köszönöm!

<u>Általános kérdések</u>

Az Ön neme
- ☐ nő
- ☐ férfi

Az Ön születési éve
.....

Az Ön lakhelye
- ☐ Budapest
- ☐ Megyei jogú város
- ☐ Egyéb város

 Nem városi rangú település
 Egyéb, mégpedig...
Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége
 Nem rendelkezem végzettséggel
 Általános iskola 8 osztály
 Felsőfokú diploma
 Posztgraduális/másoddiploma
 P.hD/DLA fokozat
 Egyéb, mégpedig...
Jelenleg részese mentorálási folyatnak?
(Akár mentorként, akár mentoráltként)
 Igen
 Nem
A mentorálási folyamatban Ön többnyire milyen szerepben vesz részt?
 Mentor
 Mentorált

Mentorok mentorokról általánosságban

Kérem, jelölje a következő húsz tényező esetén, hogy azok Ön szerint mennyire fontosak általánosságban egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban!

A válaszai megadásánál kérem, a következő skálázási szabályokat vegye figyelembe!
1 - a tényező egyáltalán nem fontos
2 - a tényező inkább nem fontos
3 - a tényező átlagos fontosságú
4 - a tényező inkább fontos
5 - a tényező kiemelt fontosságú

Pozitív attitűd

A mentor általános optimista megközelítése. A megkezdett mentorálási folyamathoz való hozzáállás tükrözze azt, hogy a mentor szeretné, ha sikeres lenne az, amivel foglalkoznak a folyamat során.

 1 2 3 4 5

Nyitottság

A nyitottság az a tényező, amely egyfajta önzetlenséget feltételez a mentor részéről. A mentor azon képessége, hogy akarja és képes is a megszerzett tudás és tapasztalat átadására, továbbá a saját ötleteken és véleményen kívül más nézőpontját, tapasztalatait, elakadásait is hajlandó figyelembe venni, megfontolni azokat és dolgozni rajta/velük.

 1 2 3 4 5

Általános gazdasági/üzleti ismeretek

A mentor részéről átfogó, vagy tanult elméleti, vagy pedig végzett tevékenység során, gyakorlati úton (learning-by-doing) megszerzett tudást feltételez.

 1 2 3 4 5

Releváns iparági tapasztalat

A mentorált arra irányuló elvárása, hogy a vele együtt dolgozó mentor ugyanabban/nagyon hasonló/releváns szektorban/iparágban szerzett tapasztalattal rendelkezzen, így birtokolja nemcsak a megfelelő szaktudást, de ugyanakkor hozzáférése is legyen a folyamat eredményességéhez hozzájáruló kapcsolati hálóhoz.

1 2 3 4 5

Hitelesség

A külső forrásból megerősített hitelesség, amely értelmezhető emberi és szakmai értelemben egyaránt. Azaz a mentorral szembeni azon elvárás, hogy a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen megfelelő tapasztalattal és jártassággal, azaz szótárában szerepljen az "elérés" és "teljesítmény (achievement") valamilyen - pl. üzleti, sport, művészet stb. - területen.

1 2 3 4 5

Integritás

Belső hitelesség, konzisztencia, azaz a mentor rendelkezik megfelelő önismerettel és önbecsüléssel, tisztában van saját képességeivel és korlátaival.

1 2 3 4 5

Benchmarking, viszonyítási pont

A mentor a mentorált tanulási stílusához való igazodásának képessége. Míg egyesek a legjobb gyakorlatokból ("best practice"-ből), addig mások a rossz példákból tanulnak, így a mentor felelőssége, hogy azt alkalmazza, ami a leginkább előre viszi a mentoráltat.

1 2 3 4 5

Mentor kifelé irányuló kommunikációja

External/adott/kifelé irányuló kommunikáció, azaz a mentor mentorált felé irányuló kommunikációjának milyensége. Beleértve, hogy rendelkezik-e a mentor a hatékony kérdezéstechnika képességével, érthetően kommunikál-e.

1 2 3 4 5

Aktív hallgatás

A mentor képes figyelmesen hallgatni a mentoráltat, verbális- és nonverbális jelekkel érdeklődését kifejezni, biztatni a mentoráltat mondandója folytatására.

1 2 3 4 5

Tükörtartás képessége

Ítéletmentes, konstruktív és őszinte visszajelzések adásának képessége, azaz a mentor visszajelzi, milyen külsőleg is látható változásokat figyel meg a mentorálton, az elmondottak és tettek milyen érzéseket indukálnak benne, amelynek hangot is ad, valamint ebből milyen megállapításokat von le, összegezve tehát tükrözi a mentor szintetizáló képességét.

1 2 3 4 5

Empátia fontossága

A mentor képes empatikusan viszonyulni a mentorált helyzetéhez, elakadásához, személyiségéhez, azaz képes a mentorált szemével látni, fülével hallani és szívével érezni.

1 2 3 4 5

Bizalmi légkör kialakításának képessége

A mentor biztató/motiváló magatartása, amellyel ösztönzi a mentoráltat helyzetének ismertetésére, magában foglalva a humort és az öniróniát, amely megnyitja a másik felet, hozzájárul és elősegíti azt, hogy létrejöjjön a kölcsönös adok-kapok, ezáltal pedig a kölcsönös tanulás.

1 2 3 4 5

Személyes kémia és szimpátia

Annak fontossága, hogy mint ember, mennyire szimpatikusak a felek egymásnak, azaz adott-e a közös hang.

1 2 3 4 5

Külső, hard keretek megléte és az ezek kialakítására irányuló képesség
A folyamat céljának, a találkozások gyakoriságának és hosszának, a folyamat terjedelmének, a meetingek helyének és rendjének megléte és tisztázása és az erre vonatkozó képességek megléte a mentornál.
1 2 3 4 5
Belső kommunikáció milyensége
A mentor-mentorált közötti kapcsolat milyensége, alapvető kommunikációs szabályok és eljárásrend megléte, annak tisztázása, hogy milyen gyakorisággal, milyen esetben, hogyan kommunikálnak egymással mind a találkozásokkor, mind azok között.
1 2 3 4 5
Rendszerben való gondolkodás
A mentor azon képessége, amely lehetővé teszi, hogy a mentoráltra a teljes kép – big picture – részeként tekintsen, ismerje fel az ok-okozati összefüggéseket és a hozott szituációt a teljes egész részeként kezelje.
1 2 3 4 5
Célorientált szemlélet
A mentor azon törekvése, hogy mindenképpen elérjék a folyamat elején közösen kitűzött célokat.
1 2 3 4 5
Folyamatorientált szemlélet
A folyamat során a mentor inkább azt veszi figyelembe, hogy azt miként éli meg a mentorált. Ide tartozik, hogy mennyire tartja fontosnak a részleteket, inkább figyel-e a mentorált igényeire, minthogy a célok felé terelje a fentiek figyelembe nem vételével.
1 2 3 4 5
Projektorientált szemlélet
Amely abból indul ki, hogy meghatározott időszakra, meghatározott erőforrások felhasználásával, meghatározott céllal a mentor folyamatot vezessen, amely iránt elkötelezett és céltudatos, ugyanakkor rendelkezik az ezek biztosításához szükséges képességekkel is.
1 2 3 4 5
Változás menedzselésének képessége, valamint krízis intervencióban való jártasság
A mentorálási folyamat fő célja változás előidézése, a status quo állapotából történő elmozdulás elősegítése. Ebben az esetben a mentornak jártasnak kell lennie az ilyen folyamatokban, valamint váratlan elakadások, krízisek esetén tudnia kell kezelni azokat.
1 2 3 4 5

<u>Mentorok saját mentorságukról</u>
Kérem, emlékezzen vissza, legutóbbi (befejezett) mentorálási folyamatára! Nevezze meg a mentoring folyamatban részt vett személyt vagy céget! (A válaszadás opcionális.)
A felidézett folyamatra vonatkozóan jelölje a következő húsz tényező esetén, hogy azok Ön szerint mennyire valósultak meg, azaz a konkrét folyamat mennyire felelt meg saját elvárásainak!
Kérem, jelölje a következő húsz tényező esetén, hogy azok Ön szerint mennyire fontosak általánosságban egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban!

A válaszai megadásánál kérem a következő skálázási szabályokat vegye figyelembe!
1 - egyáltalán nem
2 - többnyire nem

3 - részben igen, részben nem
4 - többnyire igen
5 - teljes mértékben

Pozitív attitűd
A mentor általános optimista megközelítése. A megkezdett mentorálási folyamathoz való hozzáállás tükrözze azt, hogy a mentor szeretné, ha sikeres lenne az, amivel foglalkoznak a folyamat során.
1 2 3 4 5
Nyitottság
A nyitottság az a tényező, amely egyfajta önzetlenséget feltételez a mentor részéről. A mentor azon képessége, hogy akarja és képes is a megszerzett tudás és tapasztalat átadására, továbbá a saját ötleteken és véleményen kívül más nézőpontját, tapasztalatait, elakadásait is hajlandó figyelembe venni, megfontolni azokat és dolgozni rajta/velük.
1 2 3 4 5
Általános gazdasági/üzleti ismeretek
A mentor részéről átfogó, vagy tanult elméleti, vagy pedig végzett tevékenység során, gyakorlati úton (learning-by-doing) megszerzett tudást feltételez.
1 2 3 4 5
Releváns iparági tapasztalat
A mentorált arra irányuló elvárása, hogy a vele együtt dolgozó mentor ugyanabban/nagyon hasonló/releváns szektorban/iparágban szerzett tapasztalattal rendelkezzen, így birtokolja nemcsak a megfelelő szaktudást, de ugyanakkor hozzáférése is legyen a folyamat eredményességéhez hozzájáruló kapcsolati hálóhoz.
1 2 3 4 5
Hitelesség
A külső forrásból megerősített hitelesség, amely értelmezhető emberi és szakmai értelemben egyaránt. Azaz a mentorral szembeni azon elvárás, hogy a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen megfelelő tapasztalattal és jártassággal, azaz szótárában szerepljen az "elérés" és "teljesítmény (achievement") valamilyen - pl. üzleti, sport, művészet stb. - területen.
1 2 3 4 5

Integritás
Belső hitelesség, konzisztencia, azaz a mentor rendelkezik megfelelő önismerettel és önbecsüléssel, tisztában van saját képességeivel és korlátaival.
1 2 3 4 5
Benchmarking, viszonyítási pont
A mentor a mentorált tanulási stílusához való igazodásának képessége. Míg egyesek a legjobb gyakorlatokból ("best practice"-ből), addig mások a rossz példákból tanulnak, így a mentor felelőssége, hogy azt alkalmazza, ami a leginkább előre viszi a mentoráltat.
1 2 3 4 5
Mentor kifelé irányuló kommunikációja
External/adott/kifelé irányuló kommunikáció, azaz a mentor mentorált felé irányuló kommunikációjának milyensége. Beleértve, hogy rendelkezik-e a mentor a hatékony kérdezéstechnika képességével, érthetően kommunikál-e.
1 2 3 4 5
Aktív hallgatás

A mentor képes figyelmesen hallgatni a mentoráltat, verbális- és nonverbális jelekkel érdeklődését kifejezni, biztatni a mentoráltat mondandója folytatására.

1 2 3 4 5

Tükörtartás képessége

Ítéletmentes, konstruktív és őszinte visszajelzések adásának képessége, azaz a mentor visszajelzi, milyen külsőleg is látható változásokat figyel meg a mentorálton, az elmondottak és tettek milyen érzéseket indukálnak benne, amelynek hangot is ad, valamint ebből milyen megállapításokat von le, összegezve tehát tükrözi a mentor szintetizáló képességét.

1 2 3 4 5

Empátia fontossága

A mentor képes empatikusan viszonyulni a mentorált helyzetéhez, elakadásához, személyiségéhez, azaz képes a mentorált szemével látni, fülével hallani és szívével érezni.

1 2 3 4 5

Bizalmi légkör kialakításának képessége

A mentor biztató/motiváló magatartása, amellyel ösztönzi a mentoráltat helyzetének ismertetésére, magában foglalva a humort és az öniróniát, amely megnyitja a másik felet, hozzájárul és elősegíti azt, hogy létrejöjjön a kölcsönös adok-kapok, ezáltal pedig a kölcsönös tanulás.

1 2 3 4 5

Személyes kémia és szimpátia

Annak fontossága, hogy mint ember, mennyire szimpatikusak a felek egymásnak, azaz adott-e a közös hang.

1 2 3 4 5

Külső, hard keretek megléte és az ezek kialakítására irányuló képesség

A folyamat céljának, a találkozások gyakoriságának és hosszának, a folyamat terjedelmének, a meetingek helyének és rendjének megléte és tisztázása és az erre vonatkozó képességek megléte a mentornál.

1 2 3 4 5

Belső kommunikáció milyensége

A mentor-mentorált közötti kapcsolat milyensége, alapvető kommunikációs szabályok és eljárásrend megléte, annak tisztázása, hogy milyen gyakorisággal, milyen esetben, hogyan kommunikálnak egymással mind a találkozásokkor, mind azok között.

1 2 3 4 5

Rendszerben való gondolkodás

A mentor azon képessége, amely lehetővé teszi, hogy a mentoráltra a teljes kép – big picture – részeként tekintsen, ismerje fel az ok-okozati összefüggéseket és a hozott szituációt a teljes egész részeként kezelje.

1 2 3 4 5

Célorientált szemlélet

A mentor azon törekvése, hogy mindenképpen elérjék a folyamat elején közösen kitűzött célokat.

1 2 3 4 5

Folyamatorientált szemlélet

A folyamat során a mentor inkább azt veszi figyelembe, hogy azt miként éli meg a mentorált. Ide tartozik, hogy mennyire tartja fontosnak a részleteket, inkább figyel-e a mentorált igényeire, minthogy a célok felé terelje a fentiek figyelembe nem vételével.

1 2 3 4 5

Projektorientált szemlélet

Amely abból indul ki, hogy meghatározott időszakra, meghatározott erőforrások felhasználásával, meghatározott céllal a mentor folyamatot vezessen, amely iránt elkötelezett és céltudatos, ugyanakkor rendelkezik az ezek biztosításához szükséges képességekkel is.

1 2 3 4 5

Változás menedzselésének képessége, valamint krízis intervencióban való jártasság

A mentorálási folyamat fő célja változás előidézése, a status quo állapotából történő elmozdulás elősegítése. Ebben az esetben a mentornak jártasnak kell lennie az ilyen folyamatokban, valamint váratlan elakadások, krízisek esetén tudnia kell kezelni azokat.

1 2 3 4 5

Mentoráltak mentorokról általánosságban

Kérem, jelölje a következő húsz tényező esetén, hogy azok Ön, mint mentorált szempontjából mennyire fontosak általánosságban egy vállalkozásfejlesztési mentorálási folyamatban!

A válaszai megadásánál kérem, a következő skálázási szabályokat vegye figyelembe!
1 - a tényező egyáltalán nem fontos
2 - a tényező inkább nem fontos
3 - a tényező átlagos fontosságú
4 - a tényező inkább fontos
5 - a tényező kiemelt fontosságú

Pozitív attitűd

A mentor általános optimista megközelítése. A megkezdett mentorálási folyamathoz való hozzáállás tükrözze azt, hogy a mentor szeretné, ha sikeres lenne az, amivel foglalkoznak a folyamat során.

1 2 3 4 5

Nyitottság

A nyitottság az a tényező, amely egyfajta önzetlenséget feltételez a mentor részéről. A mentor azon képessége, hogy akarja és képes is a megszerzett tudás és tapasztalat átadására, továbbá a saját ötleteken és véleményen kívül más nézőpontját, tapasztalatait, elakadásait is hajlandó figyelembe venni, megfontolni azokat és dolgozni rajta/velük.

1 2 3 4 5

Általános gazdasági/üzleti ismeretek

A mentor részéről átfogó, vagy tanult elméleti, vagy pedig végzett tevékenység során, gyakorlati úton (learning-by-doing) megszerzett tudást feltételez.

1 2 3 4 5

Releváns iparági tapasztalat

A mentorált arra irányuló elvárása, hogy a vele együtt dolgozó mentor ugyanabban/nagyon hasonló/releváns szektorban/iparágban szerzett tapasztalattal rendelkezzen, így birtokolja nemcsak a megfelelő szaktudást, de ugyanakkor hozzáférése is legyen a folyamat eredményességéhez hozzájáruló kapcsolati hálóhoz.

1 2 3 4 5

Hitelesség
A külső forrásból megerősített hitelesség, amely értelmezhető emberi és szakmai értelemben egyaránt. Azaz a mentorral szembeni azon elvárás, hogy a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen megfelelő tapasztalattal és jártassággal, azaz szótárában szerepljen az "elérés" és "teljesítmény (achievement") valamilyen - pl. üzleti, sport, művészet stb. - területen.
1 2 3 4 5

Integritás
Belső hitelesség, konzisztencia, azaz a mentor rendelkezik megfelelő önismerettel és önbecsüléssel, tisztában van saját képességeivel és korlátaival.
1 2 3 4 5

Benchmarking, viszonyítási pont
A mentor a mentorált tanulási stílusához való igazodásának képessége. Míg egyesek a legjobb gyakorlatokból ("best practice"-ből), addig mások a rossz példákból tanulnak, így a mentor felelőssége, hogy azt alkalmazza, ami a leginkább előre viszi a mentoráltat.
1 2 3 4 5

Mentor kifelé irányuló kommunikációja
External/adott/kifelé irányuló kommunikáció, azaz a mentor mentorált felé irányuló kommunikációjának milyensége. Beleértve, hogy rendelkezik-e a mentor a hatékony kérdezéstechnika képességével, érthetően kommunikál-e.
1 2 3 4 5

Aktív hallgatás
A mentor képes figyelmesen hallgatni a mentoráltat, verbális- és nonverbális jelekkel érdeklődését kifejezni, biztatni a mentoráltat mondandója folytatására.
1 2 3 4 5

Tükörtartás képessége
Ítéletmentes, konstruktív és őszinte visszajelzések adásának képessége, azaz a mentor visszajelzi, milyen külsőleg is látható változásokat figyel meg a mentorálton, az elmondottak és tettek milyen érzéseket indukálnak benne, amelynek hangot is ad, valamint ebből milyen megállapításokat von le, összegezve tehát tükrözi a mentor szintetizáló képességét.
1 2 3 4 5

Empátia fontossága
A mentor képes empatikusan viszonyulni a mentorált helyzetéhez, elakadásához, személyiségéhez, azaz képes a mentorált szemével látni, fülével hallani és szívével érezni.
1 2 3 4 5

Bizalmi légkör kialakításának képessége
A mentor biztató/motiváló magatartása, amellyel ösztönzi a mentoráltat helyzetének ismertetésére, magában foglalva a humort és az öniróniát, amely megnyitja a másik felet, hozzájárul és elősegíti azt, hogy létrejöjjön a kölcsönös adok-kapok, ezáltal pedig a kölcsönös tanulás.
1 2 3 4 5

Személyes kémia és szimpátia
Annak fontossága, hogy mint ember, mennyire szimpatikusak a felek egymásnak, azaz adott-e a közös hang.
1 2 3 4 5

Külső, hard keretek megléte és az ezek kialakítására irányuló képesség

A folyamat céljának, a találkozások gyakoriságának és hosszának, a folyamat terjedelmének, a meetingek helyének és rendjének megléte és tisztázása és az erre vonatkozó képességek megléte a mentornál.

1 2 3 4 5

Belső kommunikáció milyensége

A mentor-mentorált közötti kapcsolat milyensége, alapvető kommunikációs szabályok és eljárásrend megléte, annak tisztázása, hogy milyen gyakorisággal, milyen esetben, hogyan kommunikálnak egymással mind a találkozásokkor, mind azok között.

1 2 3 4 5

Rendszerben való gondolkodás

A mentor azon képessége, amely lehetővé teszi, hogy a mentoráltra a teljes kép – big picture – részeként tekintsen, ismerje fel az ok-okozati összefüggéseket és a hozott szituációt a teljes egész részeként kezelje.

1 2 3 4 5

Célorientált szemlélet

A mentor azon törekvése, hogy mindenképpen elérjék a folyamat elején közösen kitűzött célokat.

1 2 3 4 5

Folyamatorientált szemlélet

A folyamat során a mentor inkább azt veszi figyelembe, hogy azt miként éli meg a mentorált. Ide tartozik, hogy mennyire tartja fontosnak a részleteket, inkább figyel-e a mentorált igényeire, minthogy a célok felé terelje a fentiek figyelembe nem vételével.

1 2 3 4 5

Projektorientált szemlélet

Amely abból indul ki, hogy meghatározott időszakra, meghatározott erőforrások felhasználásával, meghatározott céllal a mentor folyamatot vezessen, amely iránt elkötelezett és céltudatos, ugyanakkor rendelkezik az ezek biztosításához szükséges képességekkel is.

1 2 3 4 5

Változás menedzselésének képessége, valamint krízis intervencióban való jártasság

A mentorálási folyamat fő célja változás előidézése, a status quo állapotából történő elmozdulás elősegítése. Ebben az esetben a mentornak jártasnak kell lennie az ilyen folyamatokban, valamint váratlan elakadások, krízisek esetén tudnia kell kezelni azokat.

1 2 3 4 5

<u>Mentoráltak tapasztalataikról</u>

Kérem, emlékezzen vissza arra a mentorálási folyamatra (amennyiben több volt, a legutolsóra), amelyben részt vett! Nevezze meg a felidézett folyamatot irányító mentort! (A válaszadás opcionális.)

Kérem, jelölje a következő húsz tényező esetén, hogy a felidézett mentorálási folyamatban az Ön meglátása szerint mentora mennyire felelt meg a következő elvárásoknak!

A válaszai megadásánál kérem a következő skálázási szabályokat vegye figyelembe!

1 - egyáltalán nem

2 - többnyire nem

3 - részben igen, részben nem

4 - többnyire igen

5 - teljes mértékben

Pozitív attitűd
A mentor általános optimista megközelítése. A megkezdett mentorálási folyamathoz való hozzáállás tükrözze azt, hogy a mentor szeretné, ha sikeres lenne az, amivel foglalkoznak a folyamat során.
1 2 3 4 5
Nyitottság
A nyitottság az a tényező, amely egyfajta önzetlenséget feltételez a mentor részéről. A mentor azon képessége, hogy akarja és képes is a megszerzett tudás és tapasztalat átadására, továbbá a saját ötleteken és véleményen kívül más nézőpontját, tapasztalatait, elakadásait is hajlandó figyelembe venni, megfontolni azokat és dolgozni rajta/velük.
1 2 3 4 5
Általános gazdasági/üzleti ismeretek
A mentor részéről átfogó, vagy tanult elméleti, vagy pedig végzett tevékenység során, gyakorlati úton (learning-by-doing) megszerzett tudást feltételez.
1 2 3 4 5
Releváns iparági tapasztalat
A mentorált arra irányuló elvárása, hogy a vele együtt dolgozó mentor ugyanabban/nagyon hasonló/releváns szektorban/iparágban szerzett tapasztalattal rendelkezzen, így birtokolja nemcsak a megfelelő szaktudást, de ugyanakkor hozzáférése is legyen a folyamat eredményességéhez hozzájáruló kapcsolati hálóhoz.
1 2 3 4 5
Hitelesség
A külső forrásból megerősített hitelesség, amely értelmezhető emberi és szakmai értelemben egyaránt. Azaz a mentorral szembeni azon elvárás, hogy a folyamat megkezdése előtt rendelkezzen megfelelő tapasztalattal és jártassággal, azaz szótárában szerepljen az "elérés" és "teljesítmény (achievement") valamilyen - pl. üzleti, sport, művészet stb. - területen.
1 2 3 4 5

Integritás
Belső hitelesség, konzisztencia, azaz a mentor rendelkezik megfelelő önismerettel és önbecsüléssel, tisztában van saját képességeivel és korlátaival.
1 2 3 4 5
Benchmarking, viszonyítási pont
A mentor a mentorált tanulási stílusához való igazodásának képessége. Míg egyesek a legjobb gyakorlatokból ("best practice"-ből), addig mások a rossz példákból tanulnak, így a mentor felelőssége, hogy azt alkalmazza, ami a leginkább előre viszi a mentoráltat.
1 2 3 4 5
Mentor kifelé irányuló kommunikációja
External/adott/kifelé irányuló kommunikáció, azaz a mentor mentorált felé irányuló kommunikációjának milyensége. Beleértve, hogy rendelkezik-e a mentor a hatékony kérdezéstechnika képességével, érthetően kommunikál-e.
1 2 3 4 5
Aktív hallgatás
A mentor képes figyelmesen hallgatni a mentoráltat, verbális- és nonverbális jelekkel érdeklődését kifejezni, biztatni a mentoráltat mondandója folytatására.
1 2 3 4 5

Tükörtartás képessége
Ítéletmentes, konstruktív és őszinte visszajelzések adásának képessége, azaz a mentor visszajelzi, milyen külsőleg is látható változásokat figyel meg a mentorálton, az elmondottak és tettek milyen érzéseket indukálnak benne, amelynek hangot is ad, valamint ebből milyen megállapításokat von le, összegezve tehát tükrözi a mentor szintetizáló képességét.
1 2 3 4 5
Empátia fontossága
A mentor képes empatikusan viszonyulni a mentorált helyzetéhez, elakadásához, személyiségéhez, azaz képes a mentorált szemével látni, fülével hallani és szívével érezni.
1 2 3 4 5
Bizalmi légkör kialakításának képessége
A mentor biztató/motiváló magatartása, amellyel ösztönzi a mentoráltat helyzetének ismertetésére, magában foglalva a humort és az öniróniát, amely megnyitja a másik felet, hozzájárul és elősegíti azt, hogy létrejöjjön a kölcsönös adok-kapok, ezáltal pedig a kölcsönös tanulás.
1 2 3 4 5
Személyes kémia és szimpátia
Annak fontossága, hogy mint ember, mennyire szimpatikusak a felek egymásnak, azaz adott-e a közös hang.
1 2 3 4 5
Külső, hard keretek megléte és az ezek kialakítására irányuló képesség
A folyamat céljának, a találkozások gyakoriságának és hosszának, a folyamat terjedelmének, a meetingek helyének és rendjének megléte és tisztázása és az erre vonatkozó képességek megléte a mentornál.
1 2 3 4 5
Belső kommunikáció milyensége
A mentor-mentorált közötti kapcsolat milyensége, alapvető kommunikációs szabályok és eljárásrend megléte, annak tisztázása, hogy milyen gyakorisággal, milyen esetben, hogyan kommunikálnak egymással mind a találkozásokkor, mind azok között.
1 2 3 4 5
Rendszerben való gondolkodás
A mentor azon képessége, amely lehetővé teszi, hogy a mentoráltra a teljes kép – big picture – részeként tekintsen, ismerje fel az ok-okozati összefüggéseket és a hozott szituációt a teljes egész részeként kezelje.
1 2 3 4 5
Célorientált szemlélet
A mentor azon törekvése, hogy mindenképpen elérjék a folyamat elején közösen kitűzött célokat.
1 2 3 4 5
Folyamatorientált szemlélet
A folyamat során a mentor inkább azt veszi figyelembe, hogy azt miként éli meg a mentorált. Ide tartozik, hogy mennyire tartja fontosnak a részleteket, inkább figyel-e a mentorált igényeire, minthogy a célok felé terelje a fentiek figyelembe nem vételével.
1 2 3 4 5
Projektorientált szemlélet
Amely abból indul ki, hogy meghatározott időszakra, meghatározott erőforrások felhasználásával, meghatározott céllal a mentor folyamatot vezessen, amely iránt

elkötelezett és céltudatos, ugyanakkor rendelkezik az ezek biztosításához szükséges képességekkel is.

1 2 3 4 5

Változás menedzselésének képessége, valamint krízis intervencióban való jártasság

A mentorálási folyamat fő célja változás előidézése, a status quo állapotából történő elmozdulás elősegítése. Ebben az esetben a mentornak jártasnak kell lennie az ilyen folyamatokban, valamint váratlan elakadások, krízisek esetén tudnia kell kezelni azokat.

1 2 3 4 5

Mentoráltra vonatkozó kérdések

Kérem, saját szavaival fogalmazza meg azt a 3-5 tényezőt/ tulajdonságot/elvárást, amellyel a mentoráltnak rendelkeznie kell, hogy a mentorálási folyamat sikeres lehessen! Kérem, válaszait fontossági sorrendben tüntesse fel!

....

Follow-up

Kérem, amennyiben van(nak) olyan tényező(k), amely(ek) a fenti listában nem szerepel(nek), de Ön szerint a vállalkozásfejlesztési mentorálás folyamatának vezetésében, alakításában fontos(ak), itt tüntesse fel!

....

Amennyiben a kérdőívvel kapcsolatosan egyéb észrevétele, megjegyzése, kérdése lenne, kérem, azt itt tüntesse fel!

….

Amennyiben hozzájárul ahhoz, hogy e-mail címére a kutatás eredményeiről, az abból készült publikációkról tájékoztatást küldjek, kérem, elérhetőségét itt tüntesse fel!

…

Köszönöm a kitöltést és a kutatáshoz való hozzájárulást!

I. jelű melléklet – A kvalitatív kutatás mélyinterjúinak vázlata

BEVEZETÉS

- Bemutatkozás
- Kutatási téma rövid ismertetése (személyes és tudományos érdeklődés)
- Időkeretek egyeztetése
- Bizalmasság kérdése – ígéret, illetve hangfelvétel kérésére engedély, továbbá jegyzetek
- Bemutatkozás az interjúalany részéről

A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI MENTORÁLÁSRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK

- Általánosságban a mentoring folyamatról és résztvevőiről
    - Mit jelent számára a mentoring folyamat?
    - Ön szerint miért előnyös az Ön számára egy mentoring folyamatban való részvétel? (más fókusz)
    - Hogyan definiálná a mentor és a mentorált szerepét a folyamatban?
    - Hogyan ítélné meg, hogy egy vállalkozásfejlesztési mentoring folyamat sikeres-e?
    - Saját mentoring folyamatát hogyan ítéli meg: sikeres volt-e? Miért?
- Bemeneti tényezőkre vonatkozó kérdések
    - Kiből válhat Ön szerint/szerinted mentor?
    - Ön szerint/szerinted, milyen az ideális mentor? Milyen tulajdonságokkal, kompetenciákkal, képzetséggel illetve személyiségjegyekkel rendelkezik/szükséges, hogy rendelkezzen?
    - Hogyan nézne ki, milyen lenne az ideális mentorált az ön számára/szerinted a folyamat kezdetekor?
- Mentoring folyamatra vonatkozó kérdések
    - Meséljen a mentorálási folyamatáról! Hogyan élte meg azt, milyen érzései, benyomásai voltak?
    - Ön szerint/szerinted minek kell teljesülnie ahhoz, hogy egy mentoring folyamatnak hatása legyen, vagy egyáltalán elindulhasson?
    - Nevezze meg azokat a követelményeket, amelyeket szükséges tisztázni egy-egy mentoring folyamat kapcsán!
- Kapcsolat milyensége
    - Hogyan jellemezné kapcsolatát a mentorával/a mentorálttal?
    - Milyen jelzőkkel írná le azt?
    - Mit jelent Önnek a "match" kifejezés a mentoring folyamatban?
- Eszközök, módszerek és szerepek
    - Hogyan járult hozzá a mentor ahhoz, hogy a folyamat során Ön, mint mentorált fejlődjön?
    - Vélt felfedezni eszközöket, módszereket, amelyet a mentor alkalmazott a folyamat során? Ha igen, melyek voltak ezek?
    - Azonosítson be szerepeket, amellyel mentorát azonosítja a folyamat során!
    - Milyen eszközöket, módszereket alkalmazott a mentoring folyamat során?
    - Meglátása szerint, melyek azok a szerepeke, amelyeket a mentoring folyamat során betöltött?
- Keretek
    - Véleménye szerint szükség van-e megállapodásra, szerződésre egy mentoring folyamat kapcsán? Milyen tényezőknek szükséges ebben szerepelnie?
    - Mi szükséges a kölcsönösen előnyös együtt dolgozáshoz az Ön számára?

A VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI MENTORLÁSI TEVÉKENYSÉGHEZ KAPCSOLÓDÓ ÁLLÍTÁSOK ÉS MONDATOK VIZSGÁLATA/LEZÁRÁS

- Számomra a mentorálási folyamat azt jelenti, hogy...
- A mentorálási folyamat egy win-win szituációként jellemezhető, mivel mindkét érintett profitál belőle.
- A mentor és mentorált közötti megfelelő kapcsolat kialakításáért azt teszem, hogy...
- Akkor vagyok elégedett a mentoring folyamat menetével, ha...
- Mentorként egy vállalkozásfejlesztési mentoring folyamat kapcsán arra figyelek, hogy... vagy Mentoráltként úgy tudom kihozni a legtöbbet a folyamatból, ha..
- A mentoring folyamat szerintem akkor zárult sikeresen, ha...
- Lezárás

J. jelű melléklet - Tényezők átlagainak, maximális, minimális értékeinek, móduszának és mediánjának áttekintő táblázata

TÉNYEZŐ MEGNEVEZÉSE	TÉNYEZŐK ÁTLAGÉRTÉKE						MENTOR				MENTOR				MENTORÁLT				MENTORÁLT			
	MENTOROK		MENTORÁLTAK		TELJES MINTA		Fontosság				Megvalósulás				Fontosság				Megvalósulás			
	fontosság	megfelelés	fontosság	megfelelés	fontosság	megfelelés	min. érték	max. érték	medián	módusz	min. érték	max. érték	medián	módusz	min. érték	max. érték	medián	módusz	min. érték	max. érték	medián	módusz
aktív hallgatás	4,458	3,966	4,277	4	4,346	3,987	3	5	5	5	2	5	4	5	2	5	4	5	2	5	4	5
belső kommunikáció	4,136	4,153	4,202	3,904	4,176	4	2	5	5	4	1	5	4	4	2	5	4	4	1	5	4	4
benchmarking	4,017	4,186	4,085	3,862	4,059	3,987	1	5	4	4	2	5	4	4	2	5	4	4	1	5	4	4
bizalmi légkör kialakítása	4,576	4,068	4,394	3,883	4,163	3,954	2	5	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	1	5	4	5
célorientált szemlélet	4,288	4,119	4,085	3,862	4,19	3,961	2	5	4	5	2	5	4	4,5	1	5	4	5	1	5	5	5
empátia	4,441	3,864	4,032	3,787	4,026	3,817	2	5	5	5	1	5	5	5	1	5	4	5	2	5	4	4
folyamatorientált szemlélet	4,068	4,407	4	4,053	4,464	4,19	2	5	4	4	1	5	4	4	1	5	4	4	1	5	4	4
gazdasági ismeretek	3,949	4,475	4,234	3,968	4,124	4,163	2	5	4	4	1	5	4	4	1	5	4	5	1	5	4	4
hard keretek	3,814	3,932	3,851	3,713	3,837	3,797	1	5	4	4	1	5	4	4	2	5	4	4	1	5	4	4
hitelesség	4,729	4,576	4,574	4,266	4,634	4,386	2	5	5	5	2	5	4	5	2	5	5	5	2	5	4	4
holisztikus szemlélet	4,492	4,576	4,234	3,989	4,333	4,216	3	5	5	5	3	5	5	5	1	5	4	5	1	5	4	4
integritás	4,559	4,288	4,468	4,074	4,503	4,157	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	1	5	4	4
ipari tapasztalat	3,61	3,373	3,766	3,436	3,706	3,412	2	5	3	3	1	5	3	3	1	5	4	4	1	5	4	4
kommunikáció kifelé	4,39	4,186	4,511	4,213	4,464	4,203	2	5	4	5	3	5	4	5	2	5	5	5	1	5	4	4
nyitottság	4,847	4,61	4,649	4,287	4,725	4,412	4	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	2	5	4	5
pozitív attitűd	4,695	4,119	4,5	4,085	4,575	4,098	1	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	2	5	4,5	5
projektorientált szemlélet	3,814	3,763	3,957	3,777	3,902	3,771	1	5	4	4	2	5	4	4	1	5	4	4	1	5	4	5
szimpátia	4,085	3,966	3,84	3,649	3,935	3,771	2	5	4	4	2	5	4	4	1	5	4	5	1	5	4	4
tükörtartás	4,407	4,458	4,362	4,032	4,379	4,196	2	5	5	5	1	5	4	4,5	2	5	5	5	1	5	4	4
változás menedzselése	4,305	4,305	4,202	3,968	4,242	4,098	2	5	4	5	1	5	4	4	2	5	4	5	1	5	4	4

K. jelű melléklet - t-próba a fontosság és a megvalósulás független változóinak páronkénti összehasonlítására

Tényező megnevezése	TELJES MINTA								MENTOR								MENTORÁLT							
	Fontosság	Megvalósulás	Átlag	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)		Fontosság	Megvalósulás	Átlag	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)		Fontosság	Megvalósulás	Átlag	Std. Deviation	t	df	Sig. (2-tailed)	
aktív hallgatás	4,346	4,203	0,144	1,06	1,678	152	0,095		4,458	4,186	0,271	0,906	2,298	58	0,025	*	4,277	4,213	0,064	1,144	0,541	93	0,59	
belső kommunikáció	4,176	3,954	0,222	1,053	2,611	152	0,01	*	4,136	4,068	0,068	0,848	0,614	58	0,542		4,202	3,883	0,319	1,157	2,675	93	0,009	**
benchmarking	4,059	3,771	0,288	1,139	3,122	152	0,002	**	4,017	3,966	0,051	1,041	0,375	58	0,709		4,085	3,649	0,436	1,178	3,589	93	0,001	**
bizalmi légkör kialakítása	4,464	4,216	0,248	1,102	2,788	152	0,006	**	4,576	4,576	0	0,67	0	58	1		4,394	3,989	0,404	1,281	3,059	93	0,003	**
célorientált	4,163	3,961	0,203	0,969	2,586	152	0,011	*	4,288	4,119	0,169	0,791	1,646	58	0,105		4,085	3,862	0,223	1,069	2,026	93	0,046	*
empátia	4,19	4,19	0	1,032	0	152	1		4,441	4,407	0,034	0,694	0,375	58	0,709		4,032	4,053	-0,021	1,2	-0,172	93	0,864	
folyamatorientált	4,026	3,797	0,229	1,097	2,579	152	0,011	*	4,068	3,932	0,136	0,84	1,24	58	0,22		4	3,713	0,287	1,232	2,26	93	0,026	*
gazdasági ismeretek	4,124	4,098	0,026	1,026	0,315	152	0,753		3,949	4,119	-0,169	1,02	-1,277	58	0,207		4,234	4,085	0,149	1,016	1,422	93	0,158	
hard keretek	3,837	3,771	0,065	1,168	0,692	152	0,49		3,814	3,763	0,051	0,729	0,536	58	0,594		3,851	3,777	0,074	1,378	0,524	93	0,601	
hitelesség	4,634	4,157	0,477	0,904	6,53	152	0	***	4,729	4,288	0,441	0,676	5,004	58	0	***	4,574	4,074	0,5	1,024	4,734	93	0	***
holisztikus	4,333	4,163	0,17	0,909	2,313	152	0,022	*	4,492	4,475	0,017	0,707	0,184	58	0,855		4,234	3,968	0,266	1,007	2,56	93	0,012	*
integritás	4,503	4,196	0,307	0,982	3,87	152	0	***	4,559	4,458	0,102	0,824	0,948	58	0,347		4,468	4,032	0,436	1,053	4,016	93	0	***
ipari tapasztalat	3,706	3,412	0,294	1,251	2,909	152	0,004	**	3,61	3,373	0,237	1,208	1,508	58	0,137		3,766	3,436	0,33	1,282	2,495	93	0,014	*
kommunikáció kifelé	4,464	4,098	0,366	1,037	4,365	152	0	***	4,39	4,305	0,085	0,836	0,778	58	0,44		4,511	3,968	0,543	1,114	4,724	93	0	***
nyitottság	4,725	4,386	0,34	0,852	4,934	152	0	***	4,847	4,576	0,271	0,611	3,409	58	0,001	**	4,649	4,266	0,383	0,974	3,813	93	0	***
pozitív attitűd	4,575	4,412	0,163	0,892	2,266	152	0,025	*	4,695	4,61	0,085	0,702	0,927	58	0,358		4,5	4,287	0,213	0,993	2,077	93	0,041	*
projektorientált	3,902	3,987	-0,085	1,088	-0,966	152	0,336		3,814	3,966	-0,153	0,925	-1,267	58	0,21		3,957	4	-0,043	1,182	-0,349	93	0,728	
szimpátia	3,935	4	-0,065	1,179	-0,686	152	0,494		4,085	4,153	-0,068	0,926	-0,562	58	0,576		3,84	3,904	-0,064	1,318	-0,469	93	0,64	
tükörtartás	4,379	3,987	0,392	1,008	4,812	152	0	***	4,407	4,186	0,22	0,721	2,348	58	0,022	*	4,362	3,862	0,5	1,143	4,241	93	0	***
változás menedzselése	4,242	3,817	0,425	1,244	4,223	152	0	***	4,305	3,864	0,441	1,038	3,26	58	0,002	**	4,202	3,787	0,415	1,363	2,951	93	0,004	**

L. jelű melléklet – A mentoráltakkal szembeni elvárások, összefoglaló táblázat

Említett tulajdonság	Említés száma	Tényező elnevezése	Összes említés
akaraterő	1	akarat	3
akaró	2		
alázat	3	alázat	10
alázatos	7		
alkalmazkodó	1	alkalmazkodó	1
ambiciózus	2	ambiciózus	2
befogadó	5	befogadó	4
bizalmas	11	bizalom	13
bizalom a mentorban	2		
célba vetett hit	1	célorientált	26
céltudatosság	25		
csapatjátékos	1	csapatjátékos	1
dolgos	1	dolgos	1
egészségesen maximalista	1	gészségesen maximalist	1
egyedi	1	egyedi	1
együttműködő	6	együttműködő	6
elfogadó	4	elfogadó	4
elhivatott	9	elkötelezett	27
elkötelezett	15		
elszánt	3		
érdeklődő	10	érdeklődő	10
fejlődésre nyitott	7	fejlődni akaró	22
fejlődésre vágyó	15		
felelősségvállaló	7	felelősségvállaló	7
figyelmes	4	figyelmes	4
folyamatszemlélet	1	folyamatszemlélet	1
gyakorlatias	1	gyakorlatias	1
hatékony	1	hatékony	1
hibákból tanuló	1	hibákból tanuló	1
hit a mentorban	2	hit a mentorban	2
interaktív	1	interaktív	1
kérdezni merő	1	kérdezni merő	1
kezdeményező	4	kezdeményező	4
kitartó	18	kitartó	18

Említett tulajdonság	Említés száma	Tényező elnevezése	Összes említés
kíváncsi	6	kíváncsi	6
kockázatvállalási hajlandóság	1	kockázatvállaló	2
kockázatvállaló	1		
komfortzónából kilépő	1	komfortzónából kilépő	1
kommunikatív	10	kommunikatív	10
komoly	1	komoly	1
konstruktív	1	konstruktív	1
következetes	3	következetes	3
kreatív	2	kreatív	2
kritika elfogadó	14	kritika befogadó	15
kritika befogadó	1		
laza	1	laza	1
lelkes	1	lelkes	1
magabiztos	1	magabiztos	1
megbízható	1	megbízható	1
mentor elfogadása	1	mentor elfogadása	1
motivált	17	motivált	17
munkabírás	1	munkabíró	2
munkabíró	1		
nagyban való gondolkods	1	nagyban való gondolkods	1
nem kifogáskereső	1	nem kifogáskereső	1
never give up attitűd	1	never give up attitűd	1
nyitott	51	nyitott	73
nyitottság	22		
objektív	1	objektív	1
out-of-box látásmód	1	out-of-box látásmód	1
önálló	1	önálló	1
önérvényesítő	1	önérvényesítő	1
önfegyelemmel rendelkező	1	önfegyelemmel rendelkező	1
önfejlesztő	1	önfejlesztő	1
önismeret	7	önismerettel rendelkező	9
önismerettel rendelkező	2		
önkritikus	2	önkritikus	2
önmegvalósító	1	önmegvalósító	1

Említett tulajdonság	Említés száma	Tényező elnevezése	Összes említés
öntudatos	1	öntudatos	1
őszinte	12	őszinte	12
összpontosító	1	összpontosító	1
pivot-képesség	1	pivot-képesség	1
pozitav attitűd	2	pozitav attitűd	8
pzitív hozzáállás	6		
proaktív	6	proaktív	6
problémafelismerő	1	problémafelismerő	1
projektorienélt	1	projektorienélt	1
rátermett	1	rátermett	1
rugalmas	9	rugalmas	9
sikerre éhes	1	sikerre való törekvés	2
sikerre való törekvés	1		
stressztűrés	1	stressztűrés	1
szintetizáló	1	szintetizáló	1
szorgalmas	4	szorgalmas	4
tanácsot megfogadó	1	tanácsot megfogadó	1
tanulási képesség	1	tanulásra nyitott	18
tanulásra nyitott	3		
tanulni vágyó	14		
teljesítési vágy	1	teljesítési vágy	1
tenniakaró	2	tenniakaró	2
terhelhető	1	terhelhető	1
tettrekész	1	tettrekész	1
toleráns	1	toleráns	1
tudatos	1	tudatos	1
türelem	1	türelmes	6
türelmes	5		
változásra nyitott	8	változni akaró	26
változni hajlandó	2		
változni akaró	16		
vidám	1	vidám	1

Summary

Small- and medium size enterprises play an important role in the European economy: according to the European Commission"s Annual Report on European SMEs, EU28 average in added value represents 57% of GDP; 67% of workforce is employed by SMEs and 99,8% of total number of companies registered as micro-, macro-, or medium size enterprises, while 85% of created new jobs could be also tide to this sector. Therefore, it is referred to small and medium sized enterprises as the backbone of European economy. The European Commission also considers entrepreneurship as a key factor and an influencer in ensuring and supporting economic growth, employment, well-being and innovation.

There are good practices in larger companies, in what way, how and on how frequently leaders and employees are developed. Both formal and traditional, accredited, school-based educational forms and training-based methods are used in a wide range of topics from time-management through work-life-balance to negotiating techniques or leadership development, as well as executive coaching, mentoring and buddy-systems are oftentimes operated. The same system or practice for SMEs is not matured, yet, however there will be a demand for it.

As previous researches figured out, coaching and advising could be rather expensive for SMEs and the aim of the above mentioned methods could also differ from SME's expectation. Therefore, entrepreneurial mentoring could be one of the available, affordable and long-term developmental possibility for SMEs, which contributes not only individual, but also organizational development. According to Clutterbuck (2005), it could be desirable to draw up a standard list for entrepreneurial mentoring processes, which would be suitable more or less for each developmental cases, and which list could also provide a kind of crunch or framework for different entrepreneurial mentoring processes. This dissertation attempts to identify influencing and expected factors – like competencies, attributes and attitudes – of a successful entrepreneurial mentoring processes.

The mail goal of the current dissertation was to identify those combination of factors, that contribute to a successful leadership and effective entrepreneurial developmental mentoring processes. Further aim of the study was to introduce those good-, and practices, which could contribute to the effective entrepreneurial mentoring processes. In order to reach the goals, a secondary desk research was done in the traditional way, using library catalogues and search databases to demarcate the topic. The primary survey was an inductive, exploratory research, as it was objectified to recognize in details a previously not explored area of developmental processes. In the first phase of the survey, an empirical model was set and tested. After modification, based on expert feedbacks, data were collected and analysed. The sample was selected by using snowball technique, based on a non-probability selection procedure. The methodology of the research was a mixed one, according to the practice in social science researches.

The variables involved into quantitative research investigate certain sections of entrepreneurial mentoring process by measurable indicators, using Likert-scale. The variables were examined according to the *Parasurman–Zeithaml–Berry paradox*: the factors were determined according to **(1)** their importance in expectations, and **(2)** experienced. The questionnaire based analysis highlights, that participants in the Hungarian entrepreneurial developmental ecosystem consider eighteen factors – like mentor competencies, attitudes and attributes – in six clusters, which elements contribute to the successful management of entrepreneurial development via

mentoring processes. This factor-analyses based model is the main finding of the quantitative survey. The qualitative survey was based on nine, semi-structured in-depth interviews, where data were analysed by NVivo content analysing software. The analyses highlighted five areas with high impact on successful entrepreneurial mentoring processes, like factors influencing negatively the output of the process; the gender role within the process, the connection of experience in the same field of business and general business knowledge, as well as possible areas for further development.

As a result of the mix methodology, a model could be drawn up, determining the important factors and success indicators and their relation to each other in the entrepreneurial developmental mentoring processes. As a results, a model has been compiled, containing six clusters, as **(1)** the ability to understand the mentee, **(2)** to be able to lead a mentoring relationship, **(3)** the building of trust and confidence, **(4)** ability to support change, **(5)** hard knowledge and **(6)** holistic view. As a further results of the survey, it has been demonstrated, that general business and economic knowledge is paying a more important role in the success of the mentoring relationship, than the experience, gained in the given industry. It was also figured out, that factors like positive attitude, openness, credibility, confidence and sympathy playing an important role in mentoring processes. Empathy is also required, however its excessive existence in the process effects negatively the output of the process. Taking into consideration the dyadic approach of the mentoring processes, main influencing factors from the mentee side were also identified, as **(1)** openness, **(2)** willingness to learn and change, **(3)** commitment to develop, and **(4)** goal-orientation. According to their demand and expectation to the processes, mentees could be also divided into three clusters, characterised as **(1)** "*Show me the was*!", **(2)** "*Encourage me during the process*!", and **(3)** "*Teach me*!" types.

In connection with the research new and novel statements beyond the theses and further areas of research can be defined. The research itself fills a gap, since such a study focusing on the characteristics of Hungarian entrepreneur mentorship processes as well as on the expectations from the mentor and the process has not been published so far. The research approach and the methodological processing are novel too, since the selected method, mixed research, includes the characteristics of both qualitative and quantitative research. The qualitative research using in-depth interviews and the quantitative research using questionnaires, together with the mixed methodological approach have gradually contributed to the creation of the model best describing the entrepreneur mentorship process. The research approaches the examined problem from two aspects, which is also novel: it takes into consideration the characteristics and expectations of both the demand side (mentee) and the supply side (mentor). It also considers their experience, incorporating it into the model.

From a content aspect, the system of criteria for leading a successful mentorship process is a novelty and it can be considered as an individual model. This checklist can be the starting point of a framework, that in the future may contribute to the formation of a mentor training, attitude of mentor selection process and this research can serve as a guideline for that.

Köszönetnyílvánítás

„A siker egyetlen kulcsa a közös erőfeszítés, a csapatmunka, mert az önzéstől csak kisebb lesz az ember.” (James Ramsey Ullman)

Disszertációm készítésére igazak, *James Ramsey Ullman*, amerikai hegymászó és író szavai: az elmúlt években sokan, számtalanképpen segítették munkámat, bíztattak, motiváltak, vagy állítottak olyan akadályokat, amelyek megerősítették bennem, hogy érdemes a témával foglalkozni, befejezni értekezésemet.

A téma iránti érdeklődésem messzire nyúlik. Mindenekelőtt köszönettel tartozom *Dr. Heidrich Balázs*nak, aki felhívta figyelmemet a coachingra, mint a vezetőfejlesztés egyik eszközére, asszisztálta TDK dolgozatom, majd két szakdolgozatom elkészültét a témában és témavezetőként elindított tudományos pályámon, továbbá lehetővé tette, hogy a gyakorlatban is vállalkozásfejlesztéssel foglalkozhassak. Köszönettel tartozom *Dr. Radácsi László*nak, aki segített a munkámhoz igazodó téma újradefiniálásában, majd a kutatás körvonalazásában, lebonyolításában és hasznos tanácsokkal látott el a kvalitatív kutatások terén.

A disszertáció készítésében fontos szerepe jutott *Dr. Bakacsi Gyula* és *Dr. Kunos István* témavezetőknek, akik szakmai támogatásukkal, mindenre kiterjedő tanácsaikkal láttak el, türelmesen válaszoltak kérdéseimre, segítettek elakadásaimban, amely nélkül minden bizonnyal nem készülhetett volna el értekezésem. Köszönöm az értekezéstervezet bírálóinak, *Dr. Konczosné Dr. Szombathelyi Mártának* és *Dr. Balogh Gábornak*, hogy szakmailag értékes tanácsaikkal hozzájárultak a munkám eredményességéhez, észrevételeikkel segítették a disszertáció végelgesítését.

Köszönettel tartozom továbbá közvetlen munkahelyi kollégáimnak: a disszertáció elkészítése során mindenkori tanszékvezetőim, *Dr. Csillag Sára* és *Dr. Szászvári Karina* támogatásért és biztatásáért; *Dr. Kása Richárd*nak módszertani támogatásáért és segítségéért; *Tasi Péter* és *Mosolygó-Kiss Ágnes* Team Coach kollégáim mindennapi biztatásáért, valamint a közös munkáért a Team Academy-n, amely jó alapot adott a disszertáció elkészítéséhez; *Dr. Némerth Szilárd* kollégámnak szakmai meglátásaiért, jótanácsaiért, és mindenre kiterjedő segítségéért; *Dr. Somogyi Aliz*nak és *Dr. Kardos Barbará*nak baráti jótanácsaiért és biztatásáért; *Faragóné Lepp Katalin* kolléganőmnek a közös publikációkért. Külön köszönet illeti *Dr. Németh János Pál* intézetvezetőt, aki az elmúlt években kollégaként és barátként is mellettem állt, mindig tudta, mit és hogyan kell mondania, hogyan szükséges motiválnia, biztatnia, hogy továbbmenjek az úton.

A disszertáció elkészítésében nagy segítséget nyújtott *Édesanyám*, aki számtalanszor olvasta el a kéziratot és látott el tanácsaival, valamint támogatott a folyamat során. *Dr. Lubinszki Mária* és *Demeterné Dózsa Viktória* barátnőim mellettem álltak barátként, segítettek átvészelni a nehéz időszakokat és hullámvölgyeket, valamint vállalták az elkészült dolgozat nyelvi lektorálását. Köszönet illeti *Balabás Péter Gergő*, *Less Áron* és *Heinik Sára* munkáját, akik magyar, illetve angol nyelvi lektorként járultak hozzá a dolgozat és a publikációk elkészültéhez. Az elmúlt években számos barátom, sprottársam és kollégám, így vagy úgy, de hozzájárult ahhoz, hogy a disszertáció elkészülhetett. Mindannyiuknak köszönöm!