



Titlul proiectului: „Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/ analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”, Cod MySMIS 127558, Cod SIPOCA 617

Modul de formare 4

Tehnici de mentorat

Suport de curs

2022



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Obiectivul general al modului de formare

- Dezvoltarea abilităților care îi permit mentorului să utilizeze metodele de învățare adecvate legate de obiectivul mentoratului și de nevoile beneficiarului

Obiectivele specifice (de învățare) ale modului de formare

Sesiunile de formare sunt astfel concepute încât să ofere cursantului/mentorului un set de cunoștințe, aptitudini, abilități și valori prin care:

- Să utilizeze un set de metode de învățare pentru adulți și să-l adapteze în funcție de nevoile beneficiarilor mentoratului și de obiectivele mentoratului: defalcarea unei probleme
- Să utilizeze metode de învățare adaptate la formatul unu-la-unu, unu-la mai mulți sau on-line
- Să utilizeze instrumente pentru a gestiona procesul de mentorat: de planificare, de monitorizare a progresului, ghiduri pentru proces, modele, stabilirea unei frecvențe adecvate a întâlnirilor
- Să ajute beneficiarul mentoratului să identifice metode de învățare alternative și suplimentare care să îmbunătățească obiectivul de mentorat
- Să sprijine beneficiarul mentoratului în identificarea oportunităților de învățare și de construire a relațiilor
- Să utilizeze tehnicile care vizează creșterea gradului de conștientizare a beneficiarului mentoratului cu privire la punctele forte și punctele slabe
- Să se pregătească în mod eficient ca să obțină rezultate maxime cu ocazia fiecărei întâlniri de mentorat

Competențe dobândite

La finalizarea cu succes a modului cursantul va avea competențe necesare pentru:

- C1. Cunoașterea unor tehnici specifice pentru a putea gestiona relația de mentorat
- C2. Abilități pentru atingerea obiectivelor mentoratului



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Cuprins

1. Tehnici utile în relația de mentorat	4
2. Ascultarea activă	16
3. Feedback-ul constructiv	23
4. Menținerea angajamentului în relația de mentorat	25
Bibliografie	27

1. Tehnici utile în relația de mentorat

Tehnici diferite pot fi folosite de mentori în funcție de situația și mentalitatea persoanei mentorate (mentee), iar tehnicile utilizate în organizațiile moderne pot fi întâlnite în sistemele de învățământ antice, de la tehnica socratică a recoltării/progresului până la metoda de acompaniament de învățare folosită în ucenicia constructorilor itineranți de catedrale în timpul Evului Mediu. Autorii de leadership Jim Kouzes și Barry Posner îi sfătuiesc pe mentori să caute „momente de predare” pentru a „extinde sau realiza potențialul persoanelor din organizații [...]” și subliniază că *credibilitatea personală* este la fel de esențială pentru mentoratul de calitate ca și *competența*.¹

Cele 5 tehnici clasice utilizate în mentoring sunt:²

Acompanierea/însoțirea: Presupune asumarea unui angajament într-un mod grijuliu, care implică participarea la procesul de învățare alături de cel care învață. Mentorul participă în procesul de învățare alături de mentee și îl susține.

Semănatul/inocularea: Mentorii se confruntă adesea cu dificultatea de a-l pregăti pe mentee înainte ca acesta să fie gata să se schimbe. Această tehnică este necesară atunci când știi că ceea ce spui poate să nu fie înțeles sau chiar acceptabil pentru cursanți la început, dar va avea sens și va avea valoare pentru mentor atunci când situația o cere. Mentorul “plantează semințe” dă sugestii/idei inițial neclare sau mai puțin acceptabile, dar care au valoare într-o anumită situație.

Catalizarea/accelerarea: Atunci când schimbarea atinge un nivel critic de presiune, învățarea poate defecta. Aici mentorul alege să-l confrunte pe mentee direct cu schimbarea, provocând un alt mod de a gândi, o schimbare a caracteristicilor sau o reordonare a valorilor. Mentorul îl împinge pe mentee direct către schimbare, îi provoacă un mod de gândire diferit, perspective noi, creștere vizibilă.

Exemplificarea/demostrarea: Aceasta înseamnă a face ceva de înțeles sau a folosi propriul exemplu pentru a demonstra o abilitate sau o activitate. Arăți despre ce

¹ <http://hrmpractice.com/mentoring-techniques/>

² A se vedea și <https://www.bestjobs.eu/casual/2020/12/21/mentoratul-si-un-mentor-bun/>

vorbești, exemplificând prin propriul tău comportament. Mentorul îl învață pe mentee arătându-i concret ceea ce știe sau cum face el o anumită activitate.

Recoltarea/progresul: Aici mentorul se concentrează pe „culesul fructelor coapte”: este de obicei o tehnică folosită pentru a crea conștientizarea a ceea ce a fost învățat prin experiență și pentru a trage concluzii. Întrebările cheie aici sunt: „Ce ai învățat?”, „Cât de util este?”. Împreună cu mentee-ul, mentorul evaluează utilitatea procesului și abilitățile dobândite de mentee.

Autori precum Stephen E. Kohn și Vincent O'Connell³ au dezvoltat un bogat instrumentar dedicat tehnicilor de mentorat, care descrie și adaptate, se referă în principal la următoarele idei:

- **Mentoratul este într-adevăr despre autorealizare (actualizare), vârful ierarhiei nevoilor lui Maslow:** explorarea a ceea ce îl consolidează pe mentee pe plan profesional face ca relația de mentorat să fie eficientă.
- **Nu este vorba despre tine.** Mentorii caută mai întâi să înțeleagă, nu să fie înțeleși. Ei practică empatia. Mentoratul este o activitate orientată spre altcineva; în consecință, mentorii trebuie să-și perfecționeze abilitățile concentrate pe a lăsa povestea să se desfășoare și să răspundă la circumstanțele unice ale altora.
- **Dacă nu este vorba despre tine, atunci va trebui să fii un ascultător activ și eficient.** Arta de a asculta pentru a înțelege este esențială pentru succesul mentoratului. Cel puțin, faceți tot posibilul să urmați regula Pareto 80/20 a timpului petrecut ascultând *versus* timpul petrecut vorbind, pentru a stabili mediul în care poate avea loc căutarea mai întâi de a înțelege.

Multe dintre atributele de bază ale unui mentor eficient sunt surprinse în conceptele care definesc inteligența emoțională a cuiva. În timp ce cei mai buni mentori tind să fie inteligenți în ceea ce privește elementele și nuanțele specifice a ceea ce fac pentru a-și câștiga existența, ei trebuie, de asemenea, să dea dovadă de un alt tip de inteligență: trebuie să fie inteligenți în ceea ce privește ceea ce îi motivează pe ceilalți într-o orientare către viitor. Ei trebuie să aibă un radar emoțional care simte ceea ce

³ Stephen E. Kohn și Vincent O'Connell “9 Powerful Practices of Really Great Mentors: How to Inspire and Motivate Anyone”, Career Press, 2015

simte mentee-ul lor și ceea ce simt și ei în timpul relației de mentorat. Pentru a fi un mentor eficient, EQ-ul tău (nivelul de inteligență emoțională) trebuie să fie cel puțin la fel de înalt - dacă nu mai mare decât - IQ-ul tău (mai mult inteligență academică sau conceptuală bazată pe înțelegere).

Există o gamă largă de cercetări și literatură despre ceea ce motivează indivizii să se îmbunătățească profesional, să învețe mai mult și să obțină cunoștințe despre cum să faciliteze acest proces ca resursă externă. Acesta este contextul fundamental în care are loc relația de mentorat. Există trei principii de facilitare a auto-învățării, care sunt fundamentale pentru implementarea eficientă a rolului de mentor:

- Autorealizarea
- Conștiința de sine
- Empatia

1. Autorealizarea

Mulți dintre mentori s-ar putea să fi studiat științe comportamentale în timpul educației lor formale și, dacă au făcut-o, este aproape sigur că au fost expuși lucrărilor lui Abraham Maslow, care a introdus o teorie a „ierarhiei nevoilor” la mijlocul secolului al XX-lea care încă rezonază și azi. Ierarhia nevoilor lui Maslow a ajutat la reformularea abordărilor asupra rolului de management, îndepărtând liderii de un cadru motivațional de leadership bazat strict pe rezultate financiare sau pe amenințări organizaționale, către un model care presupune că oamenii muncesc pentru a obține împlinirea personală. Modelul lui Maslow arată că ceea ce oamenii își doresc cu adevărat de la viață, odată ce au depășit etapa „modului de supraviețuire pur”, este autorealizarea (actualizarea) adică creșterea progresivă către atingerea celor mai înalte nevoi ale individului - cele legate de sensul vieții, a celei profesionale, în special.

Contextul autorealizării în procesul de mentorat preia rareori subiectul general al sensului vieții; mai des, mentoratul abordează problemele de împlinire în viața profesională, cum ar fi „Care este sensul a ceea ce fac profesional?” sau „Ce impact are munca mea, atât asupra celor din jurul meu, cât și asupra mediului în care exersez, și cum pot îmbunătăți aceste activități pentru toți cei implicați?” sau „Ce rezultate m-ar face să mă simt cel mai împlinit în viața mea profesională?” În abordarea acestor întrebări, mentorul și mentee discută probleme cu o influență profundă asupra concentrării eforturilor viitoare ale mentee, condus de o înțelegere a obiectivelor reale ale acestuia în actualizarea unei cariere profesionale semnificative.

6



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



2. Conștiința de sine

Un mentor consacrat John Whitmore, a scris că „ de ceea ce sunt conștient îmi dă putere, iar de ceea ce nu sunt conștient mă controlează”. Pentru mentori, această afirmație are o semnificație profundă într-o mare varietate de moduri. Atunci când relația mentor-mentee descoperă o înțelegere bazată mai mult pe dovezi a punctelor forte și a punctelor slabe ale mentee, pot fi concepute planuri de dezvoltare pentru a valorifica punctele forte ale mentee și pentru a atenua impactul punctelor slabe ale acestora - sau pentru a găsi cumva o modalitate de a îmbunătăți punctele slabe până când acestea nu mai sunt considerate puncte slabe. Este însă nevoie de curaj și voință emoțională pentru a-și explora punctele forte și provocările. Mentorii trebuie să genereze o explorare continuă și deschisă a conștientizării de sine a protejatului, în contextul pe care John Whitmore îl susține: consolidare personală și profesională prin creșterea cunoașterii de sine și descoperirea “punctelor oarbe” care pot diminua eficiența profesională.

Conștientizarea emoțională de sine este de o importanță deosebită. Mentorii trebuie să fie conștienți de „temperatura” emoțională a mentee și a propriei lor „temperaturi” emoționale în timpul interacțiunilor de mentorat și pe toată durata relației. Conștientizarea emoțională de sine înseamnă, în esență, a ști ce simți și de ce, precum și ceea ce par să simtă alții și de ce. Dacă, de exemplu, un mentor este conștient de un sentiment de frustrare personală cu privire la o problemă sau o interacțiune cu un mentee, este important să înțelegem cel puțin acea emoție și de ce sentimentul este evident în acel moment anume. Ceea ce faci cu privire la această înțelegere poate varia, de la împărtășirea ei cu mentee (rar o idee proastă, deoarece face parte din realitatea momentului și sporește conștientizarea reciprocă în cadrul relației) până la provocarea unor discuții suplimentare despre alternative, deoarece amânată creează frustrare.

În mod similar, mentorii eficienți evaluează reacțiile emoționale de la mentee la anumiți stimuli, cum ar fi o întrebare încurajatoare sau o discuție despre un eveniment anterior supărător. Mentorii trebuie să fie confortabili să reflecte sentimentele mentee și să-și accepte propriile lor stări în timp ce mentoratul este în desfășurare.

3. Empatia

Una dintre cele „7 deprinderi ale persoanelor eficiente” a lui Stephan R. Covey⁴ este „Căutați mai întâi să înțelegeți, apoi să fiți înțeleși”. Acest sfat trebuie să devină „mantra” mentorului. Rolul de mentor este caracterizat de eforturi semnificative de a înțelege mentee ca persoană și profesionist cu mult înainte de a oferi orice îndrumare sau sfat. Mentoringul fără a căuta mai întâi să înțelegem, nu este deloc un proces în sine, unul eficient, ci mai degrabă un sfat simplu fără context.

Un mentor trebuie să adopte teoria lui Covey de a „căuta mai întâi să înțelegi, apoi să fii înțeleși”, după care pune o întrebare deschisă pentru a obține mai multe informații. Acesta este tipul de comportament empatic de bază care facilitează mentoratul și oferă mai mult succes în relația cu un mentee. Într-adevăr, a căuta mai întâi să înțelegi înainte de a avea nevoie de a fi înțeleși este un indicator pentru dezvoltarea abilității de empatie.

Stephen E. Kohn și Vincent O'Connell definesc *empatia* astfel: „capacitatea de a înțelege și de a răspunde eficient la experiența unică a altuia”.

Potrivit unei alte autoare, Shirley Sutton,⁵ un mentor joacă un rol esențial în îndrumarea și oferirea de noi informații pentru mentee, ajutându-l să identifice zonele de îmbunătățire și oferindu-i sprijinul de care are nevoie. Inevitabil, în centrul fiecărui program de mentorat se află o conversație deschisă în două sensuri. Acest lucru este important pentru construirea unei relații între cele două părți. La urma urmei, mentorul este o persoană căreia mentee îi acordă încredere și are o perspectivă panoramică asupra activității acestuia.

Următoarele tehnici sunt recomandate mentorului în relația cu mentee:

Pune întrebări deschise

⁴ Stephan R. Covey, „*The 7 Habits of Highly Effective People*”, Free Press, 1989 (Eficiența în 7 trepte / Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente).

⁵ <https://www.linkedin.com/pulse/what-mentoring-techniques-shirley-sutton>

Prin aplicarea tehnicilor de ascultare eficientă, mentorii pot transforma comunicarea cu mentee într-o explorare comună a problemei în cauză. Utilizați fraze de legătură pentru a obține informații, mai degrabă decât întrebări la care se poate răspunde cu *da* sau *nu*. Prin „fraze de legătură”, se are în vedere începerea examinării unei probleme cu o afirmație mai degrabă decât cu o întrebare. De exemplu, începeți cu „Așadar, spune-mi mai multe despre...” sau reformulați cuvintele mentee spunând: „Deci, ceea ce aud de la tine este că... (reformulați ceea ce ați auzit). Abordarea opusă - întrebarea simplă: „Ești de acord că...? [spuneți interpretarea dvs. a unui eveniment]” - stabilește un cadru care poate minimiza mai degrabă decât să sporească înțelegerea. Folosirea unei întrebări deschise care “scoate” informații, cum ar fi „Spune-mi mai multe despre motivele care te-au condus la acea decizie”, oferă oportunități mult mai bune de înțelegere reciprocă decât întrebarea mai directă și potențial generatoare de defensivă: „De ce ai făcut asta?” Tehnicile tale de comunicare interpersonală trebuie să se concentreze pe *creșterea înțelegerii*. Întrebările care încep cu *De ce* tind să genereze reacții defensive din punct de vedere emoțional, care scad mai degrabă decât măresc oportunitățile pe care le aveți în a obține informații relevante suplimentare.

Potrivit lui Shirley Sutton, la o întrebare deschisă nu se poate răspunde folosind un răspuns static. Este o modalitate de a-l face pe mentee să se deschidă și să împărtășească mai multe detalii într-un anumit punct de discuție. A-l face pe mentee să se deschidă îi permite să identifice singur soluțiile de care are nevoie. Decizia finală de a-și dezvolta cariera profesională se află în mâinile mentee. Un mentor nu este menit să facă toată munca pentru el. Este vorba despre a-l ajuta pe mentee să se descopere și să învețe cum să fie proactiv. Pentru a face acest lucru, mentorul va pune întrebări investigative pentru a-l ajuta să facă față fricilor și să-și deblocheze sentimentele, valorile și aspirațiile. Exemple de întrebări deschise ar fi: ‘Cum îți vezi tu viitorul?’ ‘Îți place direcția pe care o ia viața ta?’, ‘Te rog să dezvoltți asta?’ etc.

Uneori, unele dintre întrebările pe care le punem ar putea fi sensibile. Astfel de întrebări necesită un pic de „buffering”. De exemplu, „Sper că nu te deranjează că te întreb, dar cât de des fumezi?”.

Întrebările deschise contribuie la calitatea conversației, care este esențială în orice aranjament de mentorat.

Fii răbdător și calibrează-ți ritmul

Empatia este o abilitate care se exprimă cel mai bine într-un ritm mai lent. Din această perspectivă relația de mentorat este importantă deoarece îi permite mentorului și mentee să încetinească și să exploreze problemele într-un ritm care nu este afectat de cerințele profesionale sau personale imediate. Dacă te simți grăbit când joci într-un rol de mentor, probabil că reflecti o lipsă de disponibilitate în a înțelege și a răspunde circumstanțelor unice ale mentee. Și mentee va simți acest comportament ca o distanțare emoțională. Adesea, rezultatul este că mentee simte mult mai puțină încredere și apreciere pentru procesul de mentorat.

Lasă povestea să se dezvolte

Mentorul pot percepe erori în judecată sau în acțiuni ale mentee aproape imediat după ce au auzit circumstanțele în discuție. Reacția ta neclintită poate fi să-l oprești aproape imediat pe acesta și să-ți împărtășești punctul de vedere despre modul în care problema ar fi putut fi tratată mai eficient, din perspectiva ta de a deține mai multă experiență și cunoștințe în astfel de chestiuni. Însă mentorul trebuie să fie conștient de această nevoie sau constrângere de a oferi soluția rapidă care rezolvă problema cu ușurință și rapiditate și trebuie să o tempereze prin aplicarea unor tehnici care permit desfășurarea poveștii mentee la un nivel mai profund și mai gânditor. Când sunteți tentat să remediați o soluție rapidă, aplicați în schimb tehnici de legătură empatică: „Hai să explorăm mai mult ce s-a întâmplat - cred că este important să faci asta. Spune-mi câteva dintre lucrurile care au avut în minte și ce ai simțit când a avut loc acest incident”.

Stabilește limite atunci când mentee demonstrează comportamente evitante sau de tipul „să schimbăm subiectul”

Relația mentor-mentee are loc într-un context de schimbare și dezvoltare personală și, după cum se spune, „fără efort, fără câștig”. Atunci când discuția se concentrează pe schimbarea modului în care mentee reacționează la circumstanțe sau mentorul încearcă să recadreze anumite evenimente într-un mod care ar putea cauza cel puțin un disconfort emoțional asupra mentee, pot apărea comportamente rezistente. Acesta poate încerca să îndepărteze subtil discuția de la subiect, să rămână tăcut sau să caute stimuli de mediu pentru a schimba discuția de la problemă („Scuzați-mă, cred că tocmai am primit un mesaj text la care trebuie să răspund” sau „Îmi place foarte mult tabloul

pe care îl ai pe peretele tău; cine este artistul?”). În aceste circumstanțe, mentorii empatici înțeleg disconfortul pe care îl simt mentee și interpretează comportamentele de schimbare a subiectului ca răspunsuri naturale, dar evitante la un astfel de disconfort. Reflectarea sentimentului este o măsură utilă de stabilire a limitelor pe care mentorii o pot aplica pentru a continua o discuție dificilă: „Se pare că încerci să schimbi subiectul, ceea ce ar putea însemna că nu te simți confortabil să lucrezi prin ceea ce discutăm. Spune-mi mai multe legat de asta, din perspectiva ta”.

Devino un ascultător pasionat

Celebrul principiu Pareto 80/20 poate fi aplicat eforturilor concentrate pe căutarea întâi a înțelegerii. Pentru a fi un mentor eficient, ar trebui să ascuți 80% din timp și să vorbești 20%, în medie. Ascultarea este o abilitate care poate fi dezvoltată cu disciplină și concentrare, chiar dacă simți că nu îți vine în mod natural. De unde știi dacă ascultarea nu este o abilitate naturală pentru tine? Iată o listă de comportamente de ascultare ineficiente în raport cu care poți face o autoevaluare:

- În timp ce cealaltă persoană vorbește, îți petreci timp mental repetând ceea ce vei spune odată ce se oprește sau odată ce îți oferă vreo oportunitate de a întrerupe?
- Înțelegi anumite fraze sau fragmente din declarațiile vorbitorului și ignori în mare parte restul?
- Ai și decis asupra circumstanțelor persoanei fără a auzi întregul expozeu sau contextul a ceea ce ți se spune?
- Ai tendința de a conecta imediat tot ce auzi cu tine, în loc să iei în considerare și să te concentrezi asupra circumstanțelor unice ale celeilalte persoane?
- Filtrezi ceea ce spun oamenii prin prisma prejudecăților personale pe care le ai despre oameni și comportamente, pe care le consideri adevăruri imuabile?
- Auzi și răspunzi doar la conținutul care este distribuit și niciodată la ceea ce crezi că este lăsat nespus, în special despre dinamica sau emoțiile care există între tine și vorbitor?
- *Disciplina și concentrarea* necesare pentru a deveni un ascultător pasionat sunt cel mai bine implementate printr-o serie de tehnici: participarea, recunoașterea și sprijinirea; reafirmarea și parafrizarea conținutului; reflectarea sentimentelor; rezumarea, interpretarea și sintetizarea; tatonarea;
- *Asistență, recunoaștere și susținere*: Oferirea de conștientizare verbală sau nonverbală și sprijin pentru mentee - de exemplu, contact vizual, dând din cap și zâmbind. Mentorii eficienți sunt atenți în timpul discuțiilor cu protejații lor și arată comportamente de ascultare care sprijină împărtășirea ideilor și demonstrează că se acordă atenție;

11



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- *Reformularea și parafrizarea conținutului:* imitarea sau reformularea cuvintelor protejatului și solicitarea mai multor informații despre ceea ce l-a determinat pe mentee să facă afirmația pe care a făcut-o este o tehnică eficientă de ascultare;
- *Reflectarea sentimentelor:* Mentorii trebuie să se simtă confortabil să cerceteze conținutul emoțional, răspunzând cu răspunsuri care îl determină pe mentee să-și îmbunătățească conștiința emoțională. O modalitate bună de a efectua acest comportament eficient de ascultare este să răspunzi: „Se pare că ai simțit [spuneți sentimentul pe care îl percepeți] în acea situație” sau „Trebuie să fi fost frustrant pentru tine”. Apoi așteaptă un răspuns la acest indiciu pentru a explora sentimentele în circumstanțele discutate;
- *Rezumat, interpretare și sintetizare:* Acestea sunt tehnici care oferă o apreciere a sentimentelor, dorințelor sau semnificațiilor mentee, pentru a provoca răspunsul acestuia la astfel de întrebări. Ascultătorii pasionați nu presupun în mod automat că aceste interpretări sunt valide doar pentru că le-au exprimat. Dar, prin eforturile de a înțelege cum „a pune A și B împreună ar putea însemna C”, ieși ascultarea la un plan nou și mai înalt, care îmbunătățește înțelegerea comună despre ceea ce se întâmplă.
- *Testare:* A pune întrebări suplimentare care se referă la problemele discutate este valoroasă în timpul interacțiunilor de mentorat. Cu cât întrebarea de sondare este mai relevantă, cu atât această tehnică de ascultare este mai de impact. O întrebare obișnuită într-o relație mentor-mentee este: „Cum crezi că decizia/declarația/e-mailul/raportul tău a fost perceput de alții sau de cei care l-au primit? De unde știi despre această reacție la munca ta?” Sondarea oferă oportunități pentru apariția unor date importante care pot oferi informații despre discuțiile viitoare.

Hartă mentală (mind mapping)

Hărțile mentale, pot fi un instrument util în relațiile de mentorat. Începeți prin a scrie și încercui problema sau subiectul care trebuie explorat în centrul unei pagini. Apoi, desenați problemele asociate cu subiectul central și plasați-le pe hartă ca ramuri care iradiază din subiectul central. Fiecare dintre aceste probleme asociate poate fi explorată și dezvoltată în același mod. Harta mentală rezultată poate fi folosită pentru a evalua care idei sunt cele mai importante și care merită urmate mai întâi, precum și cele care sunt mai puțin relevante pentru situație. Aceasta poate fi o tehnică utilă pentru un mentee care are dificultăți în a-și defini/observa direcția de interes/dezvoltare.

Cu privire la același topic al hărții mentale (Shirley Sutton) apreciază că hartă mentală este o idee simplă, dar eficientă de a reprezenta fapte, concepte și idei. Într-un



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



aranjament de mentorat, este o modalitate puternică de structurare a informațiilor. De asemenea, ajută la generarea de idei și la analiza informațiilor deja disponibile. Cum funcționează maparea minții? Ca orice idee grozavă, eficiența ei constă în simplitate. Pur și simplu scrieți și încercuiți un subiect sau o problemă care trebuie discutată în centrul unei pagini. De acolo, scoți problemele care emană din subiectul central ca și cum ar fi ramuri ale unui copac. Fiecare dintre aceste probleme poate fi extinsă în mod similar. Rezultatul este o hartă mentală de unde puteți alege cele mai relevante subiecte pentru situație. Este o modalitate perfectă de a prioritiza problemele și de a le aborda pe cele mai importante. Este încă o modalitate de a ajuta mentee să vadă imaginea de ansamblu, ajutându-l să vină cu soluții.

Analiza câmpului de forțe

Aceasta poate fi o tehnică utilă pentru a analiza argumentele pro și contra unei acțiuni. Când se confruntă cu o decizie dificilă, majoritatea oamenilor tind să se lupte. Ei se chinuiesc pentru argumentele pro și contra și le este greu să facă apelul potrivit. O strategie eficientă ajută la îmbunătățirea calității deciziei lor și la îmbunătățirea semnificativă a șanselor de succes.

Iată cum funcționează analiza câmpului de forțe:

Principala problemă de îngrijorare (un plan sau o propunere) este plasată în centrul a trei coloane. Factorii favorabili sunt enumerați în prima coloană; factorii nefavorabili sunt enumerați în ultima coloană. Prin efectuarea analizei, puteți planifica să consolidați factorii care susțin o acțiune și să reduceți/atenuați impactul factorilor opuși. Utilizarea liniilor, culorilor și chiar a desenelor/ilustrațiilor (doodle) în analiza câmpului de forță pot fi folosite pentru a descoperi speranțe/aspirații sau temeri necunoscute anterior, dar și a punctelor forte neapreciate.

Profilul personal aprofundat

Acest lucru poate ajuta atunci când un mentee pare să degaje o stimă de sine scăzută. A cere mentee să-și enumere calitățile personale poate spori încrederea. Un exercițiu de urmărire ar putea fi acela de a-l încuraja pe mentee să ceară unor doi prieteni/colegi să descrie cum îl văd aceștia. Dacă opiniile lor nu se potrivesc cu cele ale mentee, îl puteți încuraja să descopere de ce se întâmplă acest lucru.

Anchetă (interogarea) apreciativă



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Când un mentee este „blocat” sau se simte descurajat, îi poți cere să-și amintească o situație în care s-a simțit mândru de o realizare. Apoi ajută-l pe mentor să identifice factorii care au contribuit la acea realizare și la sentimentul de succes. În cele din urmă, explorați modul în care unii dintre acești factori ar putea fi implicați în situația actuală a relației de mentorat.

Conform autoarei Shirley Sutton, interogarea apreciativă funcționează bine pentru cei care și-au pierdut speranța din cauza unei anumite situații cu care se confruntă. Mentorul îi cere persoanei mentorate să-și amintească un moment în timp sau un moment în care s-a simțit mândru că a făcut ceva cu succes. Apoi îl ajută pe mentee să identifice circumstanțele care au contribuit la acel succes. Împreună, își dau seama cum acești factori pot fi aplicați situației actuale a mentee.

Scenarii de carieră

Aceasta este o strategie pe termen mai lung care ar putea sta la baza unei serii de întâlniri. Mentee prezintă în scris, eventual sub formă de diagramă, până la trei viziuni de carieră diferite, ținând cont de obiectivele sale, abilitățile, constrângerile și cunoștințele despre oportunitățile care ar putea fi disponibile. Încurajează-l pe mentee să adauge intervale de timp realiste și să fie pregătit să treacă între versiuni diferite, mai degrabă decât să se țină strict de una, astfel încât eșecul la anumite obstacole să nu aibă un impact atât de mare. În timp, din acest proces poate apărea o cale de carieră clară. Identificarea pașilor mici către obiective mai mari poate fi de mare valoare.

Antoinette Oglethorpe, sumarizând o parte din tehnicile de mentorat dezvoltate de Natalie Lancer, David Clutterbuck și David Megginson, identifică trei arii cheie de acțiune:⁶

1. Ajută-l pe mentee să identifice cum arată succesul

După cum spune cu înțelepciune motanul de Cheshire în Alice în Țara Minunilor „Dacă nu știi încotro mergi, orice drum te va duce acolo”. A-l ajuta pe mentee să-și imagineze cum arată succesul este un punct de plecare excelent pentru orice inițiativă de

⁶ <https://www.antoINETTEoglethorpe.com/what-mentoring-tools-and-techniques-are-available/> după „Techniques for Coaching and Mentoring Paperback”, 2nd edition, Routledge, 2016, autori Natalie Lancer, David Clutterbuck și David Megginson.

dezvoltare. O modalitate simplă de a-l ajuta să definească cum arată succesul este să fluture o baghetă magică.

Așa că mentorul ar putea întreba „Dacă ai putea să fluturi o baghetă magică și lucrurile ar merge perfect, cum ar arăta?” Apoi mentorul îl încurajează pe mentee să descrie semnele pozitive, tangibile și detaliate ale imaginii pentru a o aduce la realitate.

2. Ajută-l pe mentee să identifice ceea ce funcționează deja

Ca societate, suntem în mod natural concentrați pe deficit. Ne concentrăm de obicei pe ceea ce nu funcționează, ce probleme trebuie să rezolvăm, ce provocări trebuie să depășim. Chiar și optimiștii dintre noi au nevoie de ajutor pentru a se concentra pe ceea ce funcționează deja. Mentorii au un rol valoros de jucat pentru a-i ajuta pe elevi să identifice ceea ce funcționează. O tehnică simplă este utilizarea unei scale de la 1 la 10.

Așa că mentorul ar putea întreba: „Dacă îți imaginezi o scară de la 1 la 10, unde 10 este imaginea succesului viitor pe care tocmai ai descris-o și 1 este cea mai proastă care a fost vreodată, unde ești astăzi?” Mentorul explorează apoi situația curentă, astfel încât mentee să poată identifica ceea ce funcționează deja și pe care poate dezvolta apoi.

3. Ajută-l pe mentee să producă idei și alternative pentru a face progrese

Un rol puternic pe care trebuie să-l joace un mentor este acela de a “ține o oglindă în față mentee” pentru a-i aminti realizările, abilitățile și calitățile care îl vor ajuta să progreseze. Oferirea unui feedback pozitiv real cu privire la ceea ce îl impresionează despre mentee va ajuta la generarea de idei și opțiuni pentru a face progrese.

O altă tehnică valoroasă de mentorat este de a-l încuraja pe mentee să reflecteze la orice provocări similare pe care ei sau alții s-au confruntat în trecut și la ce sau cine l-ar putea ajuta. Așa că mentorul ar putea întreba „Te-ai confruntat vreodată cu ceva similar? Ce a ajutat atunci? Pe cine altcineva știi care s-a confruntat cu o astfel de provocare? Cum ar putea ei să ajute?”

Pentru o întâlnire de mentorat eficientă ar trebui:⁷

- să aveți o agendă clară
- să revizuiți acțiunile de la ultima întâlnire și să evaluați progresul
- să fie legată de obiectivele de învățare convenite
- să vă concentrați pe explorarea problemelor mentee
- să identificați acțiuni clare și pașii următori, inclusiv orice activități de învățare pe care le va întreprinde mentee între sesiuni
- să stabiliți o dată pentru următoarea întâlnire

2. Ascultarea activă

Abilități de ascultare

A asculta înseamnă să ai capacitatea de a auzi și de a înțelege ceea ce se discută. Aceasta nu înseamnă a da sfaturi, a adăuga detalii sau chiar a împărtăși din propriile experiențe. Scopul mentorului este de a-l ghida pe mentee în gândirea reflexivă, despre propria experiență în activitatea curentă. Luați în considerare următoarele:

- limbajul corporal pe care îl afișați atunci când ascultați; Stați în fața vorbitorului și priviți-l în ochi
- Interacționați cu vorbitorul, dând din cap în mod afirmativ sau subliniind anumite cuvinte din discursul său
- Puneți întrebări adecvate pentru a ajuta la clarificarea ideilor sau explicarea anumitor afirmații.

Alte tehnici ce pot fi utilizate sunt cele descrise mai jos, după cum urmează: ⁸

Ascultarea activă

Este dezirabil ca orice mentor să aibă abilități excelente de ascultare. Cu toate acestea, capacitatea de a fi un bun ascultător nu este inerentă, ea se cultivă (Shirley Sutton). Creierul uman procesează informațiile de patru ori mai repede decât viteza pe care o folosim atunci când vorbim. Aceasta înseamnă că există întotdeauna o capacitate suplimentară a creierului atunci când ascultăm, ceea ce ne poate determina mintea să

⁷ <https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/the-mentor-and-mentee-guide/#Defining-learning-objectives-and-the-development-plan>

⁸ <https://www.abdo.org.uk/dashboard/business-hub/leadership/mentoring-techniques/>



se îndepărteze în timp ce cealaltă parte vorbește. Când ascultă, majoritatea oamenilor se gândesc deja să răspundă la ceea ce se spune, mai degrabă decât să proceseze informația.

Ca mentor, acest lucru pur și simplu nu poate funcționa. În domeniul lor de activitate, nu-și pot permite să piardă ceea ce spun persoanele mentorate. Aici intervine ascultarea activă. Mentorii trebuie să fie prezenți sută la sută în conversație. Acesta este singurul mod în care pot oferi îndrumări și sfaturi.

Ascultarea activă înseamnă că mentorul ascultă cu atenție, amânând analiza și concentrându-se pe deplin pe ceea ce se spune. Ei trebuie să respecte limbajul corpului mentee, cum vorbesc și ce nu spun. În acest fel, ei vor oferi feedback și vor pune în mod constant întrebări pentru a se asigura că ceea ce au auzit este ceea ce a vrut să spună mentee.

Mentorii au nevoie de abilități bune de ascultare, dar acest lucru poate fi mai ușor de spus decât de făcut.

Urechile noastre captează și interpretează în mod constant sunetul. În consecință, 99% din inputul senzorial este filtrat pentru a preveni supraîncărcarea. Din aceste motive, ceea ce spun oamenii cu adevărat poate fi omis dacă nu suntem pe deplin prezenți în conversație.

A fi prezent înseamnă:

- a liniști mintea;
- a suspenda judecata;
- a amâna analiza;
- a fi capabil să te concentrezi și să asisti la toate mesajele - ce spun , cum o spun și ce nu spun mentees.

Ascultarea eficientă implică transmiterea mesajelor care crezi că sunt relevante pentru vorbitor și verificarea faptului că ceea ce ai auzit este ceea ce a vrut să spună.

Utilizați întrebări deschise: Ce? Cine? Unde? Când? De ce? Cum?

Relația de mentorat înseamnă a determina o persoană să se deschidă și să vorbească mai mult, deoarece acest lucru duce adesea ca mentee să-și găsească propriile soluții. Relația de mentorat nu înseamnă ca mentorul să vorbească și să ofere mentee toate răspunsurile.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Este posibil ca un mentor să fie nevoie să cerceteze pentru a debloca gânduri, sentimente, aspirații, obiective, valori și priorități.

Un mentor poate folosi întrebări precum:

„Poți dezvolta mai mult despre asta?”. Uneori, întrebările de sondare pot fi de natură delicată și necesită „amortizare”: „Te superi dacă întreb?”

Adăugarea de întrebări mai multe și mai bune aduce un plus de valoare conversației de mentorat.

Numai persoanele cu o pregătire specială pot asculta cu eficiență mai mare.

De aceea, au fost experimentate o serie de tehnici menite să crească eficiența ascultării:⁹

Acordă întotdeauna atenție vorbitorului

Activitatea de ascultare este caracterizată de anumite modificări ale funcționării organismului nostru. Inima își intensifică activitatea, crește circulația sanguină spre creier, sunt mobilizate organele de percepție. Aceasta este starea de recepție. Ea se instalează numai dacă ascultătorul este acordat în mod conștient cu cel care face expunerea. În caz contrar, ascultarea nu se face cu eficiență. Pentru a intra în starea de recepție, este necesar să stabilești și să menții în permanență un contact la vedere cu vorbitorul. În acest fel îl asiguri pe aceasta că ceea ce spune te interesează, fapt care îl stimulează să se concentreze și să se exprime mai clar. La rândul tău, înțelegi mai ușor problemele discutate.

În expunerea pe care o urmărești, caută problemele care prezintă interes

Procesul ascultării este influențat pozitiv de existența interesului față de problemele discutate. Majoritatea oamenilor se grăbesc să aprecieze, după doar câteva fraze, că subiectul este lipsit de interes și, automat, atenția lor este deconectată.

Ascultătorul bun adoptă o poziție diferită. El încearcă să găsească în orice expunere problemele care prezintă interes. Pentru a reuși acest lucru, el își pune în permanență întrebarea ce poate folosi din ce spune vorbitorul, căutând idei valoroase pentru el sau eventuale întrebări, pe care să le adreseze acestuia.

⁹ Corneliu D. Alexandru, “Secretele succesului în viață. Sfaturi, exemple, căi, modele”, Rentrop&Straton

Judecă modul de prezentare și conținutul

Mulți ascultători își pierd interesul față de o expunere, în cazul în care modul ei de prezentare este necorespunzător. Ascultătorul „bun” reacționează însă diferit. El se concentrează pe a sesiza ideile valoroase ce ar putea să le conțină expunerea. Uneori, este posibil să nu înțelegi tot ce se spune, dar interesul față de eventualele aspecte utile nu trebuie să scadă. Ascultătorii experimentați sunt capabili să sesizeze în orice expunere care sunt problemele de interes dintre datele prezentate.

Înregistrează sau notează datele și ideile importante

În afară de înregistrarea cu mijloacele tehnice actuale a pasajelor ce prezintă interes, luarea notițelor este un obicei bun, care ajută la reamintirea ideilor valoroase formulate de cel ce face expunerea. Dacă nu știi să iei notițe, această activitate poate să-ți distragă atenția de la expunerea respectivă, pierzând parte din conținutul ei. S-a dovedit că însemnările scurte, cu sublinierea ideilor principale, sunt cele mai utile.

- În cazul **conversațiilor**, pentru a obține maximum de foloase, este bine să folosești următoarea **tehnică**:

- Străduiește-te să dovedești interlocutorului interesul tău față de problemele discutate, incurajându-l să vorbească;
- Pleacă de la ideea că s-ar putea să înțelegi greșit ceea ce îți spune interlocutorul și verifică cele afirmate prin întrebări. În acest mod vei evita confuziile ori înțelegerea eronată a problemelor discutate;
- Urmărește expresia feței și gesturile (mișcarea capului și a mâinilor celui cu care discuți) pentru a verifica dacă ele sunt în concordanță cu ceea ce spune el. Cu această ocazie vei fi capabil să sesizezi cu ușurință dacă cel în cauză este sau nu sincer. Există, din fericire, puțini oameni care pot simula perfect.

- Când **îți expui părerea** este recomandabil să ții seama de următoarele **reguli**:

- Înainte de a răspunde, fă o pauză de câteva secunde, timp în care gândește-te la răspunsul pe care îl dai;
- Dacă nu ești de acord cu ceea ce a spus cel cu care discuți, mai gândește-te o dată înainte de a pronunța dezacordul;
- Evită orice fel de critică directă;
- Evită să te scuzi, prezintă numai datele sau faptele;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- Expune-ți ideile rar, calm, cu claritate și cu o voce expresivă, încercând să-ți stăpânești eventuala emoție.

Ascultarea activă nu înseamnă doar să auzi și să-l înțelegi pe celălalt; trebuie să faci în așa fel încât interlocutorul tău *să-și dea seama că auzi și înțelegi ce-ți spune*. Ascultarea activă presupune folosirea a șase atitudini, în diferite combinații. Adesea, ele sunt utilizate în următoarea succesiune:

1. Păstrează liniștea

Ca să te poți concentra asupra celor spuse de celălalt.

2. Menține contactul vizual

Ca să-i comunici interlocutorului tău că atenția ta e îndreptată asupra lui și nu în altă parte.

3. Folosește comunicarea non-verbală

Cum ar fi zâmbetul, încuviințarea din cap, „aha” și așa mai departe.

4. Reformulează

Repetând, cu propriile tale cuvinte, ce ai înțeles de la cel care îți vorbește. *Reformularea* vă permite amândurora să verificați dacă ai înțeles cu adevărat ce ți s-a spus. (Până atunci, nu puteți decât să *presupuneți* că l-ai înțeles.)

5. Recapitulează

Repetând punctele principale din ce ți-a spus interlocutorul tau; astfel, ai șansa să înțelegi mai bine și îi arăți celui ce-ți vorbește că l-ai ascultat cu atenție.

6. Folosește „ecoul”

Dacă persoana nu mai spune nimic și tăcerea se prelungește, devenind stânjenitoare, pur și simplu *repetă ultimele cuvinte sau ultima frază* pe care a spus-o și apoi așteaptă în continuare. Nu spune nimic altceva, repetă doar ca un ecou ultimele cuvinte sau ultima frază și rămâi în așteptare. (De multe ori, atunci când interlocutorul nostru își dă seama că vrem cu adevărat să ascultăm ce are de spus, are nevoie de ceva mai mult timp, ca să se gândească bine la ce spune, în special dacă e vorba de probleme personale).

În această situație se pot folosi și alte tehnici, cum ar fi:

- Spune „Da...și?”, apoi așteaptă să continue.
- Folosește această ocazie ca să reformulezi sau să rezumi ce a spus până atunci.

Un sfat privind punerea întrebărilor

Atunci când nu înțelegi ce îți spune interlocutorul sau dacă vrei să clarifici unele aspecte, poți să întrerupi ascultarea pentru a pune întrebări. Dacă te hotărăști să faci astfel, începe întotdeauna cu întrebări *deschise*. Întrebările deschise nu cer un răspuns monosilabic (gen „Da” sau „Nu”) și încep întotdeauna cu ce?, când?, cum? sau cine? După ce ai pus întrebarea, treci din nou la ascultarea activă, ca să auzi și să înțelegi răspunsul.

În dialogul efectiv între mentor și mentee, fiecare alternează rolul de vorbitor cu cel de ascultător. În timp ce unul vorbește, celălalt ascultă: apoi, rolurile se inversează. Atunci când fiecare dintre cei doi alternează doar între vorbire și așteptare (în timp ce unul vorbește, celălalt nu ascultă, ci pur și simplu așteaptă), nu avem de-a face cu o comunicare adevărată, ci doar cu o succesiune de monologuri. *Ascultarea transformă conversația dintr-o serie de monologuri (vorbărie fără rost) în dialog efectiv (comunicare reală).*

Dialog efectiv (Comunicare reală)	Persoana A	Persoana B
	Ascultă	Vorbește
	Vorbește	Ascultă
	Ascultă	Vorbește
	Vorbește	Ascultă
Succesiune de monologuri (Nu există comunicare reală)	Persoana A	Persoana B
	Vorbește	Așteaptă
	Așteaptă	Vorbește

Vorbește	Așteaptă
Așteaptă	Vorbește

Exercițiu: În opinia ta, cum apreciezi următoarele:	Adevărat/fals
- Majoritatea oamenilor ascultă mai mult decât vorbesc. - Cei mai buni ascultători nu spun nimic în timp ce ascultă. - Cei mai buni ascultători îl privesc pe vorbitor. - Oamenii ascultă cu atenție atunci când subiectul îi pasionează în mod deosebit. - Ascultătorii sunt mai mult influențați de ceea ce se spune decât modul în care se spune. - Oamenii ascultă criticile.	

Obstacole în calea ascultării

O ascultare corespunzătoare poate fi împiedicată de o multitudine de obstacole, cum ar fi:

- puncte de vedere diferite;
- emoții puternice;
- prejudecăți;
- inactivitatea mentală;
- oboseală fizică sau disconfort;

- dorința de a vorbi;
- distragerea atenției și rătăcirea gândurilor;
- reacții față de vorbitor.

Depășirea acestor obstacole implică o utilizare intenționată a tehnicii de ascultare activă, până când ne intră în obișnuință.

Check-list pentru o utilizare eficientă a ascultării active

- Ai păstrat tăcerea și ai evitat întreruperile?
- Ai menținut contactul vizual 90% din timpul în care a vorbit interlocutorul tău?
- I-ai arătat că ești atent, dând din când în când afirmativ din cap, zâmbind sau încurajându-l verbal?
- Ai evitat să faci gesturi care pot fi interpretate ca semne de iritare sau plictiseală, cum ar fi să bați cu degetele pe masă, să bați din picior, să-ți înăbuși un căscat sau să te uiți la ceas?
- Ai evitat să-ți lași atenția să se îndrepte spre altceva?
- Ai permis interlocutorului să facă pauzele necesare și ai evitat să-l întrerupi pentru a-ți expune propriile tale idei?
- Te-ai abținut să completezi frazele începute de celălalt?
- Înainte de a începe să vorbești, te-ai asigurat că interlocutorul tau a terminat ce a avut de spus?
- Ai recapitulat punctele esențiale a ceea ce ți-a spus, ca să fii sigur că ai înțeles?

3. Feedback-ul constructiv

Feedback constructiv înseamnă să-i oferi partenerul tău (mentee) informații specifice, axate pe schimbarea comportamentului. *Karen Irmsher* recomandă următoarele tehnici:¹⁰

- Insistați pe descrierea comportamentului observabil, fără a face reproșuri, a judeca, a acuza sau a generaliza aceste comportamente;

¹⁰ A se vedea *Strategia de implementare a unui program de mentorat la nivel instituțional*, Asociația „Pentru viitor”, Râmnicu Vâlcea, 2014.

- Dați feedback în timp util. Feedback-ul imediat este, de obicei, de dorit, dar cel mai bine este de a măsura disponibilitatea unei persoane de a primi feedback-ul și caracterul adecvat al timpului și situației;
- Parafrazați atunci când este posibil pentru a clarifica ceea ce mentee vrut să spună.

Următoarele afirmații reprezintă câteva exemple utile pentru a începe o conversație și pentru a parafraza:

- Ceea ce te-am auzit spunând este că...
- Spune-mi ce vrei să spui atunci când ...
- Am înțeles eu corect când ai spus că...?

Procesul de feedback contribuie la învățare și la motivarea mentee.

- De aceea, feedback-ul trebuie să fie:
 - exprimat atât de mentee, cât și de mentor;
 - exprimat cât mai repede posibil după producerea unui eveniment;
 - într-o cantitate rezonabilă;
 - considerat mai degrabă o informație decât o critică;
 - specific și obiectiv;
 - „proprietatea” emitentului.
- Laudele trebuie:
 - să fie făcute frecvent;
 - să fie făcute public;
 - combinate cu recompense, ori de câte ori este posibil;
 - să reprezinte expresia unor sentimente reale;
 - să fie însoțite de gesturi corespunzătoare.
- Critica trebuie:
 - să fie făcută în particular;
 - să se evite în momente de furie;
 - să fie însoțită de laude justificate;
 - să fie constructivă;
 - să fie clar înțeleasă;
 - să fie însoțită de gesturi corespunzătoare.

4. Menținerea angajamentului în relația de mentorat

Pe parcursul relației de mentorat trebuie să verifici în permanență dacă ești pe drumul cel bun. Pentru aceasta:

- compară ce se întâmplă în realitate cu ceea ce trebuia să se întâmple conform planului;
- identifică și elimină orice obstacol atunci când lucrurile nu merg conform planului;
- ajustează planul dacă acesta nu conduce la rezultatul dorit.

O dată ce ai reușit să-l motivezi pe mentee, trebuie să înveți să-i menții această stare: în primul rând fii atent la menținerea standardelor de performanță la un nivel înalt. Dacă nu începi să observi când rezultatele încep să fie sub standardele fixate, mentee va crede probabil că nu-ți pasă. Al doilea factor pe care trebuie să-l urmărești, dacă vrei ca motivația acestuia să nu se reducă, este moralul lui, stare sa psihică. Există mai multe moduri de a menține aceasta la un nivel de angajament ridicat:

- *Informarea.* Cu cât mentee știe mai multe despre ce se întâmplă/urmează să se întâmple în relația de mentorat, cu atât are mai multă încredere în ceea ce face, iar acest lucru are un impact pozitiv asupra moralului. Lipsa de informații scade, de obicei, moralul și implicit motivația. Așadar asigură-te că dai informații corecte și la timp, preferabil tu însuși, pentru a menține angajamentul.
- *Monitorizarea performanțelor.* Indiferent cât de motivat este mentee, el/ea are nevoie să știe că eforturile sale sunt prețuite. De asemenea apreciază sfaturile care i se dau atunci când este în impas. Cu cât observi obstacolele mai devreme, cu atât ambii sunteți mai mulțumiți. Asta presupune să fii în permanență atent la ceea ce se întâmplă, pentru a te asigura că procesul merge bine și să faci mici ajustări acolo unde este cazul. Poți face acest lucru încurajând discuțiile despre evoluția activității mentee și dând sfaturi atunci când acestea sunt necesare. De asemenea, indicând zonele în care ar putea fi aduse îmbunătățiri și discutând despre ceea ce s-ar mai putea face.
- *Analiza periodică a situației (trecerea în revistă).* Trecerea în revistă îl ajută pe mentee să vadă cum progresează și îi dă imboldul necesar pentru a munci bine în continuare. Subiectele pe care trebuie să le pui în discuție cu această ocazie sunt: performanțele anterioare (ce crede mentee despre realizările sale și ce consideră că ar fi putut face mai bine); responsabilitățile și planurile următoare (ce activități au rămas de desfășurat, cum se încadrează în plan, ce rol/atitudine are mentee cu privire la acestea). O trecere periodică în revistă a

situației/rezultatelor obținute, permite mentee să aibă o privire de ansamblu asupra angajamentului său în continuare, îi dă o direcție pe care să o urmeze, un sentiment că știe încotro și pentru ce se îndreaptă.

- *Crearea unui mediu ambiant plăcut.* Oamenii au tendința de a performa mai bine într-o atmosferă de lucru plăcută. Ca mentor este util să fii atent și la chestiuni precum spațiul de lucru/discuții, materialele utilizate, pauzele de cafea/socializare etc. din timpul relației de mentorat.

Încercați să construiți din timp anumite momente/ferestre în cadrul relației de mentorat pentru a reflecta asupra modului în care merg lucrurile și asupra progreselor înregistrate în vederea atingerii obiectivelor stabilite.

Evaluarea a ceea ce a funcționat sau nu pe parcurs va ajuta la menținerea relației pe drumul cel bun și vă va asigura că profitați la maximum de experiența de mentorat. De asemenea, va ajuta la identificarea oricăror probleme care, dacă nu sunt verificate, ar putea duce la afectarea relației de mentorat.

Dacă simțiți că procesul de mentorat nu progresează așa cum ați sperat, luați în considerare programarea unui timp pentru a discuta acest lucru cu mentee, asigurându-vă că aveți o agendă clară pentru a discuta situația. Revizuirea planului de dezvoltare individuală sub aspectul regulilor de bază și obiectivelor stabilite inițial poate fi un exercițiu util pentru a vă ajuta să vedeți unde este posibil să fi existat sincope.

Când discutați despre regulile de bază suplimentare, revizuirea obiectivelor și limitele parteneriatului de mentorat, este recomandabil să luați în considerare următoarele:

- fii incluziv: nu selectați, nu excludeți. Incluziunea este responsabilitatea amândurora și multe oportunități sunt invizibile.
- când începeți conversația, întrebați-vă unii pe alții „Ce pot face pentru ca întâlnirea noastră să fie confortabilă pentru fiecare?”
- în funcție de nevoile lor, unii mentee ar prefera anumite canale de comunicare, abordarea specifică a unor probleme profesionale, ș.a.

Este la fel de dificil să *menții* motivația/angajamentul ca și să o *obții*. Detectând imediat orice schimbare a nivelului entuziasmului, poți lua la timp măsurile potrivite.

Bibliografie

- Stephen E. Kohn și Vincent O'Connell “9 Powerful Practices of Really Great Mentors: How to Inspire and Motivate Anyone”, Career Press, 2015
- Stephan R. Covey, “The 7 Habits of Highly Effective People”, Free Press, 1989 (Eficiența în 7 trepte / Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficiente)
- *Strategia de implementare a unui program de mentorat la nivel instituțional*, Asociația „Pentru viitor” , Râmnicu Vâlcea, 2014
- <https://www.abdo.org.uk/dashboard/business-hub/leadership/mentoring-techniques/>
- Julie Starr, “The Mentoring Manual”, 2nd edition, Pearson Education Ltd, 2021
- Geof Alred & Bob Garvey, “Mentoring Pocketbook“, 4th edition, Management Pocketbooks Ltd, 2019
- <https://www.antoINETTEoglethorpe.com/what-mentoring-tools-and-techniques-are-available/>
- “Techniques for Coaching and Mentoring Paperback”, 2nd edition, Routledge , 2016, autori Natalie Lancer , David Clutterbuck și David Megginson.
- <http://hrmpractice.com/mentoring-techniques/>
- <https://gcs.civilservice.gov.uk/academy/mentoring/the-mentor-and-mentee-guide/#Defining-learning-objectives-and-the-development-plan>
- Corneliu D. Alexandru, “Secretele succesului în viață. Sfaturi, exemple, căi, modele”, Rentrop&Straton
- Kate Keenan, “Cum să motivezi”, Ravette Publishing/Rentrop&Straton, 1997



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!

