



Proiectul «Business Academy for Women»

GHIDUL MENTORULUI

Chișinău, 2018

Dragi colegi, bine ați venit în lumea mentoratului!

Ținând cont de nivelul dvs. înalt de calificare, experiența vastă de activitate, autoritate și alte calități personale remarcabile, vă propunem o activitate importantă, interesantă și creativă care presupune instruirea femeilor antreprenoare mai puțin experimentate și a conducătorilor de întreprinderi mici.

Rolul mentorului constă în consultare, instruire (inclusiv prin exemplul propriu), transmiterea la modul practic a deprinderilor și cunoștințelor profesionale și de alt gen, precum și în exercitarea controlului asupra dezvoltării discipolului (mentee-ul).

Pentru a vă ajuta să vă acomodați cu acest rol nou pentru dvs., am elaborat prezentul ghid în care am să înglobăm răspunsurile pentru cele mai importante întrebări care vă frământă.

Ghidul pe care-l țineți în mână vă va ajuta să deveniți forța motrice principală pentru dezvoltarea mentee-ului dvs.

I. INTRODUCERE ÎN MENTORING

Istoria mentoringului. Cum începea...

Etimologia cuvântului „mentoring” este una extrem de interesantă. Cuvintele „mentor” și



„mentoring” provin de la numele unuia dintre eroii „*Odisseiei*” lui Homer. În acest sens, ne referim la Mentor, cel ce trebuia să aibă în grija sa regatul Itaca pe parcursul perioadei lungi în care urma să lipsească regele Ulise.

Pe lângă grijile cotidiene legate de regat și de casa prietenului său Ulise, Mentor se mai ocupa și de educația fiului acestuia, Telemah. De altfel, Mentor era pentru Telemah nu un profesor în sensul clasic al acestei noțiuni, Mentor era mai curând călăuza tânărului, îl însoțea, îi dădea sfaturi practice pentru soluționarea diferitor probleme și îi oferea susținere psihologică. În plus, Mentor l-a încurajat pe Telemah când acesta a decis să plece într-o călătorie lungă periculoasă pentru a-și căuta tatăl și l-a însoțit pe tânăr pe drumul pe care l-a făcut acesta.

Astfel, lui Mentor îi revenea o misiune complexă care necesita mai multe abilități și competențe. Mentor se ocupa de organizarea anumitor procese pentru Telemah sau împreună cu acesta, îl introducea în anturajul său făcându-i cunoștință cu persoanele necesare și utile, îi oferea discipolului său instrumentele practice pentru a depăși dificultățile,

menținându-i motivarea pentru a acționa. Mai mult, Mentor chiar a devenit călăuză pentru unii dintre zeii de pe Olimp care, prin intermediul său, îi transmiteau lui Telemah cunoștințele lor secrete și înțelepciunea lor [3].

Pentru a înțelege mai bine noțiunea de mentoring, povestea despre Mentor și Telemah ne poate învăța câteva lucruri prețioase [3]:

- Persoanele cu o experiență vastă de viață și abilități speciale pot ajuta altor persoane să depășească provocările cu care acestea se confruntă în viață. De remarcat că în mentoring acest lucru se întâmplă nu la nivel teoretic, ci la nivel de instruire și transmitere a unor abilități și cunoștințe practice.
- În cadrul unor astfel de procese informale de instruire, un rol foarte important revine caracterului și calității relațiilor personale dintre persoanele cu nivele diferite de experiență, precum și motivării de a lansa și a dezvolta aceste relații.
- Mentoringul este un tip benevol de relații care pot fi încheiate în orice moment la inițiativa mentorului sau a discipolului (mentee-ului).
- Povestea lui Mentor și a lui Telemah ne demonstrează că dezvoltarea nu este posibilă fără cunoștințe. Evident, un discipol motivat poate foarte ușor obține cea mai mare parte a cunoștințelor de la profesori în cadrul unei educații formale sau de la trainerii și facilitatorii în cadrul unei educații informale. Totuși, deseori persoanele au nevoie de un însoțitor extern în procesul de identificare a unor cunoștințe specifice.

Ce este mentoratul?

Mentoratul este o metodă eficientă și răspândită de transmitere a cunoștințelor și abilităților profesionale de la un antreprenor sau specialist mai experimentat (mentor) către un discipol mai puțin experimentat (mentee-u).

Mentoringul este un stil liber și cât mai neformalizat de mentorat.

Mentoringul contribuie la dezvoltarea și dezvoltarea calităților de lider ale discipolului (mentee-ului) ținându-se totodată cont de necesitățile individuale și potențialul acestuia.

Obiectivul principal al mentoratului este de a-i ajuta discipolului (mentee-ul) să acumuleze abilități profesionale noi și de a le dezvolta pe cele cu care deja este înzestrat și care contribuie la inițierea și dezvoltarea afacerii sale.

Programul de mentorat din cadrul proiectului „Business Academy for Women” include:

- Informarea și recrutarea mentorilor;
- Informarea și recrutarea discipolilor (mentee-ilor);
- Instruirea mentorilor;
- Selectarea și formarea perechilor mentor-discipol (mentee-u);

- Organizarea unui seminar introductiv pentru perechile de mentori și discipoli;
- Organizarea întâlnirilor cotidiene dintre mentori și discipoli;
- Organizarea unor evenimente și întâlniri informale (la dorința participanților);
- Evaluarea mentorilor și discipolilor;
- Monitorizarea și evaluarea programului

Selectarea și desemnarea mentorilor presupune identificarea celor mai potrivite candidaturi pentru realizarea mentoratului, obținerea acordului acestora și aprobarea în calitate de mentor personal pentru persoanele în favoarea cărora este desfășurat mentoratul (discipoli, mentee-i).

În cazul persoanelor în favoarea cărora este desfășurat mentoratul (discipolii, mentee-ii), la fel, este necesar acordul lor pentru implicarea în procesul de mentorat.

Este importantă formarea corectă a perechilor de mentori și discipoli (mentee-i). Aceștia urmează să fie compatibili unii cu alții.

În procesul de mentorat sunt posibile anumite bariere care împiedică desfășurarea unui proces eficient de mentoring:

- perechea mentor-discipol a fost formată nereușit;
- mentorul sau discipolul nu este satisfăcut de procesul de mentorat;
- așteptările legate de relațiile de mentorat sunt exagerate;
- limitele în relațiile dintre mentor și discipol nu există sau sunt vagi.

În funcție de necesitățile discipolului la capitolul acumularea unor noi cunoștințe și abilități profesionale, de nivelul de pregătire de bază a acestuia și de experiența de lucru acumulată mentorul elaborează o listă de activități necesare pentru a desfășura procesul de mentoring.

Lista de activități de mentorat ar putea conține:

- consecutivitatea și etapele acțiunilor mentorului și a discipolului;
- studierea aspectelor teoretice și practice ce țin de dezvoltarea și consolidarea afacerii discipolului;
- executarea unor sarcini practice de către discipol;
- lista cunoștințelor și abilităților profesionale necesare discipolului pentru a-și dezvolta afacerea;
- alte activități de mentorat.

La fel, pentru fiecare dintre activități vor fi indicate și formele de instruire:

- discipolul studiază materialul independent și realizează sarcinile;
- mentorul îi oferă discipolului răspunsuri la întrebările apărute prin intermediul poștei electronice;
- mentorul îi oferă discipolului răspunsuri la întrebările apărute prin intermediul telefonului;
- mentorul îi oferă discipolului consultații personale în orele prestabilite;
- mentorul îi oferă discipolului consultații personale atunci când apare o astfel de necesitate;
- mentorul și discipolul analizează împreună modul în care au fost realizate sarcinile practice;
- alte modalități.

Discipolul (mentee-ul) este obligat să se familiarizeze cu lista activităților de mentorat.

Principiile programului de mentorat:

- 1) **Orientare spre atingerea scopului propus.** La începutul programului, mentorul și discipolul (mentee-ul) stabilesc scopurile de dezvoltare pe care își propun să le realizeze împreună.
- 2) **Participarea benevolă.** Participarea în cadrul proiectului trebuie să fie opțiunea făcută de mentor și discipol (mentee-u). Mentorii și discipolii (mentee-ii) nu beneficiază de remunerare pentru participarea la programul de mentorat, totuși discuțiile și întrevederile mentorului și discipolului (mentee-ului) urmează să se desfășoare în timpul și locul agreed de aceștia;
- 2) **Respect.** Mentorul și discipolul (mentee-ul) vor fi toleranți la opiniile diferite de cele proprii.
- 3) **Confidențialitate.** Comunicarea dintre mentor și discipol (mentee-u) va fi bazată pe încrederea reciprocă. Totuși mentorul și discipolul (mentee-ul) trebuie să înțeleagă că toate informațiile pe care aceștia și le împărtășesc, toate chestiunile abordate și toate discuțiile sunt absolut confidențiale;
- 3) **Perfecționarea capacităților decizionale.** Mentorul trebuie să înțeleagă că din obligațiile sale nu face parte luarea deciziilor în locul discipolului (mentee-ului), soluționarea problemelor acestuia sau remedierea greșelilor; mentorul nu trebuie să influențeze în vreun fel procesul decizional al discipolului (mentee-ului); misiunea acestuia constă în explicarea aspectelor ce prezintă dificultăți pentru discipol (mentee-u), precum și în încurajarea acestuia în procesul de discuții prin transmiterea experienței personale.
- 4) **Perfecționarea comportamentului** discipolului (mentee-ului), crearea imaginii morale și etice a antreprenorului.

II. MENTORUL ȘI DISCIPOLUL. INTERACȚIUNEA ACESTORA

Cine este mentorul?

Sensul primar al noțiunii de mentor este cel de sfetnic sau povățuitor înțelept care se bucură de încrederea discipolului.

La începutul activității de succes a oricărei persoane alături de aceasta neapărat se afla cineva care se preocupa de creșterea și dezvoltarea ei. Această persoană se numește mentor.

Mentorul își investește cunoștințele, abilitățile și timpul în dezvoltarea abilităților manageriale și a carierei discipolului (mentee-ului) său.

Mentorii, de obicei, sunt niște antreprenori ori specialiști experimentați:

- persoane de vârste diferite și cu istorii de viață diferite, dar care au atins culmile succesului în pofida tuturor dificultăților și problemelor;
- persoane dispuse să ajute alte persoane care sunt gata să inițieze afaceri ori să-și dezvolte afacerile și, în acest fel, să facă ceva util pentru comunitate;
- persoane care sunt respectate pentru calitățile de lider și pentru activitatea profesională de succes;
- consilieri experimentați și demni de încredere dispuși să-și împărtășească cunoștințele acumulate în domeniul afacerilor, abilitățile profesionale și experiența și, cel mai important lucru, să devină un exemplu demn ce merită urmat.

Care este misiunea unui mentor?

Mentorul are următoarele misiuni:

- își ajută discipolul să studieze noi direcții, să însușească metode noi de activitate;
- îi oferă discipolului consultații în cazul unor situații dificile ce țin de activitatea profesională și de management;
- își expune opinia independentă vizavi de antreprenor și afacerea acestuia;
- ascultă temerile împărtășite de proprietarul afacerii respectând în același timp principiul confidențialității;
- analizează împreună cu mentee-ul cazurile din practica acestuia (case-study);
- îi împărtășește discipolului experiența proprie;
- își ajută și își ghidează discipolul respectând principiul obiectivității și imparțialității;
- oferă un feedback corect și constructiv cu privire la abilitățile personale și comportamentul discipolului;
- oferă instrumente și metode pentru structurarea procesului de mentoring;

- își ajută discipolul în luarea unor decizii corecte propunându-i alternative în baza experienței proprii;
- stimulează interesul discipolului în ceea ce privește necesitatea permanentă de a face studii suplimentare și de acumula cunoștințe noi;
- își motivează și încurajează discipolul pentru ca acesta să muncească și să se dezvolte;
- își ajută discipolul (mentee-ul) să studieze, să-și analizeze succese și eșecurile;
- își susține și încurajează mereu discipolul.

Care sunt funcțiile mentorului?

Mentorului îi revin următoarele funcții:

- îi permite discipolului să analizeze independent căile alternative de soluționare a problemelor, fără a-i oferi însă răspunsuri ori soluții de-a gata;
- îi ajută discipolului să acumuleze abilități, cunoștințe și experiențe noi;
- îi ajută discipolului să-și dezvolte abilități și modele comportamentale noi;
- îi permite discipolului să-și dezvolte inventivitatea și ingeniozitatea: mentorul nu oferă sfaturi, respectiv, doar de discipol depinde valorificarea informațiilor obținute de la mentor.

Cine este discipolul (mentee-ul)?

Discipolul (mentee-ul) este un antreprenor mai puțin experimentat care are nevoie de ajutorul unui coleg mai experimentat capabil nu doar să-l ajute în remediarea unor situații mai dificile, dar și să-i acorde susținerea morală în cazul diferitor situații din activitatea profesională și din viață.

În cazul discipolului (mentee-ului) avantajele și motivația mentoringului țin nu doar de asistența ce îi va fi oferită pentru soluționarea problemelor, ci, în primul rând, de susținerea pentru dezvoltarea personalității în general, de aprofundarea înțelegerii și de sporirea competenței.

Discipolul (mentee-ul) își asumă responsabilitatea pentru propria dezvoltare fără a o pune pe umerii mentorului. Discipolul își evaluează sistematic abilitățile, capacitățile și progresele de dezvoltare.

În procesul mentoringului discipolii obțin următoarele abilități:

- capacitatea de a gândi critic și de a oferi o apreciere exactă a situației;
- capacitatea de a oferi și a primi feedback-uri;
- perfecționarea abilităților de comunicare;

- sporirea nivelului de conștientizare, perfecționarea capacităților de organizare;
- capacitatea de a-i motiva pe alții;
- abilități în domeniul coaching-ului și a consultanței;
- acumularea unor cunoștințe noi la subiectul studiat, dar și în multe alte domenii;
- stabilirea unor contacte și relații noi;
- capacitatea de a conduce oamenii;
- satisfacția pe care o generează de ajutorul oferit altor persoane.

Rolul și obligațiile mentorului și discipolului (mentee-ului)

Mentorii trebuie să se întâlnească regulat cu discipolii (mentee-ii) lor și să le asigure un mediu „sigur” de comunicare, stimulente și susținere fără a „o face pe proful și fără a-i indica discipolului să ce să facă”.

Mentorii trebuie să urmeze o instruire în domeniul mentoringului înainte să-și asume un rol în cadrul Programului.

Mentorii pot fi implicați în procesul de selectare a discipolului (mentee-ului) și pot participa la identificarea obiectivelor programului de mentorat și elaborarea protocolului de mentorat.

La etapa inițială, mentorilor le este recomandat să-și manifeste capacitățile de lider în relațiile cu discipolul (mentee-ul), însă pe parcurs aceste relații se vor baza pe principiul egalității.

Mentorul nu-i va demonstra discipolului (mentee-ului) superioritatea sa în anumite domenii, ci îl va ghida pe acesta pe calea cea dreaptă în procesul decizional și în dezvoltarea calităților personale. În acest scop mentorul îi oferă discipolului (mentee-ului) comentarii constructive despre careva dintre acțiunile acestuia, îl încurajează și îi stabilește scopuri.

Mentorul îi poate ajuta discipolul (mentee-ul) să-și identifice necesitățile și competențele, să-și elaboreze un plan de perfecționare a cunoștințelor și a abilităților. Totuși **rolul principal al unui mentor rezidă în acordarea susținerii pentru discipolul (mentee-ul) său, oferirea unor sfaturi în chestiunile ce țin de abilitățile de comunicare, abilitățile decizionale, etică, viață personală și schimbarea stilului de comportament în societate, schimbările din domeniul afacerilor etc.**

La fel, de obligațiile mentorului ține asigurarea confidențialității discuțiilor cu discipolul (mentee-ul), cu excepția cazurilor prevăzute de lege.

De obligațiile **discipolului (mentee-ului)** ține, în primul rând, **responsabilitatea pentru propria dezvoltare**, iată de ce **discipolul trebuie să-și ajute mentorul să identifice subiectele pe care el și-ar dori să le abordeze și competențele și abilitățile pe care și-ar dori să și le dezvolte.**

Discipolul (mentee-ul) are dreptul să-i ceară mentorului un feedback constructiv despre acțiunile sale și să acționeze în conformitate cu acesta.

Discipolul (mentee-ul) evocă exemple de situații dificile cu care s-a confruntat pe parcursul săptămânii care a precedat întrevederea și formulează întrebările pe care ar vrea să le pună în discuție în cadrul întrevederii.

Pregătirea independentă pentru activitatea de mentorat

Mentoratul le solicită mentorilor o pregătire psihologică în vederea unei cooperări deschise, de la egal la egal, cu discipolul (mentee-ul).

Mentorul nu va afișa diferențele de statut, acesta trebuie să aibă o relație de încredere, de la egal la egal, cu discipolul (mentee-ul) său. Mentoratul solicită o încredere care este imposibilă în relațiile cu discipolul dacă mentorul, asemeni unui profesor sever, îi va solicita în permanență discipolului disciplină, măiestrie și profesionalism.

Mentorul trebuie să fie capabil: să asculte, să adreseze întrebări, să înțeleagă, să accepte, să susțină, să contribuie, să consulte, să ofere sfaturi, să arate/să demonstreze, să ajute, să ghideze, să-și împărtășească entuziasmul în raport cu munca, să încurajeze faptele și acțiunile de succes ale discipolului (mentee-ului) său.

La fel, mentoratul poate fi conceput ca un tip deosebit de relații în cadrul cărora un rol important revine imparțialității, siguranței și unui anumit grad de confidențialitate.

Mentorul îl instruește pe discipolul (mentee-ul) său și îl pregătește pentru ca acesta să parcurgă cu succes perioada de mentorat. Iată de ce sunt incorecte astfel de metode de acțiune precum ordinele date, restricțiile impuse, tendința de a frapa prin cunoștințele sau măiestria proprie.

Din start, rolul de mentor este încredințat unui specialist cu experiență care, apriori, are un nivel de calificare superior în raport cu discipolul (mentee-ul) său.

Astfel, mentorul:

- nu va reacționa negativ la întrebările adresate de discipolul (mentee-ul) său, nu va ridiculiza situațiile când discipolul uită sau nu reușește să înțeleagă ceva;

- nu va crea situații în care discipolul (mentee-ul) va avea frică că nu va reuși să facă ceva „cum trebuie”, că va suferi un eșec, că va fi ridiculizat sau umilit de către mentor;
- nu-l va instrui pe discipol (mentee-u) așa cum consideră el fără a ține totodată cont de opinia, capacitățile și potențialul discipolului însuși.

Dacă mentorul îl va considera pe discipol (mentee-u) incapabil sau nepotrivit, atunci, peste o perioadă, discipolul va abandona procesul de mentorat, apreciindu-l ca unul inutil și lipsit de perspective, acesta nu va experimenta acțiuni noi și va rămâne la același nivel, respectiv nu va avansa.

La fel, este important să înțelegem că mentoratul este un proces cronofag, iată de ce un mentor trebuie să fie dispus să-și aloce o anumită parte din timpul său de lucru pentru discipol, deși nimeni nu-l scutește pe mentor de obligațiile sale de bază.

În procesul de mentoring un mentor nu va afișa un aer de persoană foarte ocupată, nu va ignora întrebările și solicitările discipolului, nu-l va trata cu un refuz când acesta are nevoie de explicații și ajutor, nu-l va îndemna în permanență să învețe totul de sine stătător.

Printr-o astfel de atitudine mentorul i-ar putea insufla discipolului (mentee-ului) ideea că eforturile de instruire nu sunt importante și nu-și au rostul; va diminua din importanța pregătirii profesionale. Dacă discipolului nu-i vor fi oferite răspunsuri la întrebările adresate ori îi vor fi oferite niște răspunsuri incomplete, acest lucru l-ar putea face să protesteze și să opună rezistență față de acțiunile mentorului.

Discipolul nu trebuie să aibă frică că nu va beneficia de ajutor sau informații din partea mentorului, că va fi umilit de mentor în prezența unor persoane străine; discipolului nu trebuie să-i fie frică să comită greșeli sau să-și manifeste vulnerabilitățile chiar și în niște situații simple care, în alte circumstanțe, nu i-ar fi părut dificile. Cel mai pregnant aceasta se manifestă în situațiile ce țin de competitivitatea sporită în domeniul afacerilor.

În procesul de mentorat este recomandată abordarea „colegi egali” care îl orientează pe discipol (mentee-u) către un proces reciproc de instruire și acumulare a cunoștințelor.

De obicei, o astfel de abordare îi permite mentorului să-și ajute discipolul (mentee-ul) să însușească niște metode eficiente de lucru, să trateze cu respect experiența și profesionalismul acumulate anterior de discipol, îl ajută să conștientizeze și să remedieze greșelile și regresul în activitate, ceea ce în unele cazuri asigură rezultate mai bune decât dezaprobarea; îi permite mentorului să-l învețe pe discipol (mentee-u) să-și trateze greșelile ca pe niște oportunități utile de învățare. Când discipolul remediază greșelile acesta se alege cu o experiență nouă.

O perioadă de mentorat are început și sfârșit. Încheierea obligativității formale a relațiilor semnifică finalizarea perioadei de mentorat. De cele mai multe ori, către acel moment discipolul atinge nivelul prestabilit de calificare profesională și este pregătit pentru activitatea profesională independentă.

La încheierea perioadei de mentorat, mentorul și discipolul vor pregăti niște rapoarte (anexele nr. 2 și nr. 3).

Durata perioadei de mentorat în cadrul acestui Proiect va constitui 10 săptămâni de activitate în comun. Acest lucru este agreat în Acordul dintre mentor și discipol [7] (Anexa nr. 1).

Planificarea procesului de mentorat

Mentorul urmează să-și planifice minuțios procesul de mentorat ținând cont de limitele temporale impuse și de specificul sarcinilor care reies din activitatea desfășurată la locul de muncă. Mentorii își vor reconsidera sarcinile ce țin de activitatea desfășurată la locul de muncă în așa fel, încât să asigure realizarea optimă a tuturor obiectivelor ce țin de instruirea discipolului (mentee-ului).

Elaborarea planului pentru perioada de mentorat

1. Toate sarcinile planificate urmează să fie stabilite într-o anumită consecutivitate și fixate în Acordul dintre mentor și discipol (mentee-u) [7] (Anexa nr 1);
2. Va fi elaborat planul de control asupra realizarea sarcinilor trasate fiind anticipate unele dificultăți și deficiențe care vor necesita consultare și susținere adițională;
3. Mentorul se va concentra pe executarea sarcinilor planificate care au fost convenite în Acordul dintre mentor și discipol (mentee-u) în strictă conformitate cu consecutivitatea stabilită.

În Acordul dintre mentor și discipol (mentee-u) vor fi stabilite foarte clar obiectivele de dezvoltare pentru discipol. La fel, este necesar de stabilit periodicitatea rapoartelor și de precizat care vor fi așteptările de la discipol (mentee-u) odată cu încheierea programului de mentoring.

Interacțiunea cu discipolul

Mentoratul este un proces care asigură susținerea discipolului (mentee-ului), iată de ce mentorul și discipolul (mentee-ul) vor agree scopurile comune chiar de la începutul interacțiunii.

Este foarte importantă desfășurarea corectă a primei întâlniri dintre mentor și discipol (mentee-u), or de acest lucru va depinde într-o măsură extrem de mare succesul și randamentul întregului program de mentorat.

În cadrul **primei întâlniri (de inițiere)** dintre mentor și discipol (mentee-u) fiecare dintre aceștia urmează:

- să facă o relatare succintă despre sine;
- să povestească pe scurt despre etapele de bază din carieră;
- să informeze succint despre activitatea curentă;
- să-și împărtășească pe scurt așteptările vizavi de participarea la programul de mentorat;
- să agreeze regulile generale ale activității în comun: periodicitatea și durata întâlnirilor, locul de organizare a întâlnirilor etc.;
- să stabilească împreună obiectivele activității comune;
- să discute de care cunoștințe, abilități și experiențe are nevoie discipolul pentru a atinge obiectivele stabilite;
- să facă totalurile primei întâlniri și să stabilească ce trebuie să facă discipolul până la următoarea întâlnire.

După prima întâlnire, mentorul și discipolul își pot fixa înțelegerea în „Acordul dintre mentor și discipol (mentee-u)” (Anexa nr. 1)

În cadrul **următoarelor întâlniri (de dezvoltare)** mentorul și discipolul (mentee-ul):

- vor evoca subiectele discutate în cadrul întâlnirii precedente și subiectele pe care planificau să le discute în cadrul întâlnirii curente;
- vor discuta progresul atins în realizarea obiectivelor stabilite;
- vor aprecia gradul de satisfacție/insatisfacție al discipolului vizavi de performanțele sale;
- vor lua aminte de opinia și aprecierile mentorului vizavi de performanțele discipolului;
- vor discuta sarcinile în materie de management pe care le are la moment discipolul;
- vor identifica împreună 1-2 situații cheie care sunt necesare de analizat în cadrul actualei întâlniri;
- vor descrie detaliat situația care-i creează dificultăți discipolului;
- vor analiza această situație și vor identifica obstacolele principale;
- vor identifica modul în care mentorul își poate ajuta discipolul;
- vor face totalurile întâlnirii, vor stabili subiectele care ar putea fi discutate în cadrul următoarei întâlniri.

Evident, pe toată durata programului de mentoring, mentorul va fi disponibil pentru discipol. Întrevederile trebuie să aibă o durată destul de mare pentru ca discipolul să reușească să se

acomodeze, să descrie detaliat performanțele și situațiile dificile din activitate, să acumuleze informații și cunoștințe noi. Totodată participanții la întrevvedere nu trebuie să resimtă oboseală sau tensiune provocate din cauza că comunicarea lor a durat prea mult.

Este important și util ca mentorul și discipolul (mente-ul) să agreeze chiar din start cum vor putea lua legătura în situațiile de criză pentru a analiza și discuta unele urgențe și dificultăți ce nu puteau fi anticipate.

Totodată:

1. Mentorul urmează să fie un exemplu pentru discipolul său; mentorul trebuie să știe și să poată toate lucrurile pe care le cere de la discipol;

2. Mentorul nu va uita că este conducătorul procesului de instruire, nu superiorul discipolului său;

3. Mentorul va purta cu discipolul un dialog de la egal la egal și va da dovadă de diplomație;

4. Mentorul nu va discuta cu discipolul calitățile personale și neajunsurile colegilor și superiorilor;

7. Mentorul nu va discuta cu alte persoane calitățile personale și neajunsurile discipolilor săi;

8. Mentorul va formula sarcinile clar și explicit;

9. Mentorul va repartiza eficient timpul de lucru;

10. Mentorul va îmbina diferite metode de instruire. **Mai multe activități practice!!!**

11. Mentorul va avea o abordare creativă vizavi de activitatea sa;

12. Mentorul va oferi în permanență feedback-uri, atât pozitive, cât și negative;

13. Mentorul va aprecia nu persoana discipolului, ci munca făcută de acesta;

14. Mentorul își va lăuda discipolul dacă munca făcută de acesta merită apreciere;

15. Mentorul va respecta opinia discipolului;

16. Mentorul nu va avea frică să-și recunoască greșelile;

17. Mentorul își va ajuta discipolul să surmonteze dificultățile apărute;

18. Mentorul nu va admite ca indispoziția să-i afecteze interacțiunea cu discipolul.

În cadrul întrevederilor de dezvoltare, pentru mentor este important să adreseze corect întrebările de dezvoltare, or acest lucru permite identificarea unui plan realist de acțiune. Conținutul și ordinea întrebărilor îi permit mentorului să gestioneze dialogul în mod activ. Unele exemple de întrebări de dezvoltare [12] sunt oferite în Anexa nr. 4.

Mentoratul, un proces reciproc de instruire și acumulare a cunoștințelor

Instruirea în cadrul mentoratului reprezintă un proces comun de căutare și dezvoltare în care sunt implicați mentorul și discipolul (mentee-ul).

Mentorul trebuie să înțeleagă că interacționând cu discipolul (mentee-ul) său el, la fel, învață unele lucruri importante. Bunăoară, mentorul își dezvoltă capacitatea de a transmite cunoștințele acumulate, de a câștiga încredere, de a fi tolerant când discipolul nu corespunde așteptărilor sale etc.

Pregătindu-se de întrevederile cu discipolul și interacționând cu acesta mentorul poate acumula noi cunoștințe și abilități, ceea ce se întâmplă în procesul de autoinstruire. Mentorul, la rândul său, poate acumula anumite cunoștințe și abilități de la discipol. Mentoratul este un proces reciproc de instruire și acumulare a cunoștințelor.

În procesul de mentorat se disting perioade în care viteza de acumulare a unor cunoștințe și abilități noi de către discipol (mentee-u) este diferită. Există perioade în care discipolul însușește rapid cunoștințe, abilități și metode noi, dar sunt și perioade în care acest proces devine mai lent pentru un timp. În astfel de situații apare sentimentul că este inutil de a mai continua interacțiunea. Respectivele perioade trebuie percepute ca admisibile pentru procesul de mentorat, iar așa gen de sentimente negative trebuie discutate deschis, or o astfel de încetinire nu este nici pe placul mentorului, nici pe placul discipolului și niciunul dintre ei nu este satisfăcut de o atare situație. Este necesar de a căuta împreună soluții pentru situația creată. Dacă astfel de perioade s-au instalat, atunci peste 2-3 întrevederi este cazul de a efectua împreună cu discipolul o evaluare intermediară a cunoștințelor și abilităților acumulate analizând performanțele atinse de la evaluarea precedentă.

În procesul de mentorat, un mentor poate da o apreciere a calităților sale care sunt determinante pentru comunicarea cu alte persoane [10]:

1. Capacitatea de a transmite sensul propriilor idei;
2. Disponibilitatea de a-și asuma responsabilitatea pentru succesul perioadei de mentoring;
3. Tendința de autodezvoltare în calitate de mentor;
4. Abordarea creativă sau administrativă față de procesul de mentorat;

5. Suficiența/Insuficiența voinței pentru a depăși constrângerile externe care împiedică interacțiunea cu discipolul;
6. Capacitatea de a renunța la metodele vechi, deja testate;
7. Oponerea față de tot ce este nou;
8. Creativitate și creație.

Tipurile de discipoli cu care este dificil de interacționat

Există oare discipoli cu care este greu de interacționat? Evident. Vom enumera cele mai răspândite tipuri [10]:

„Flecarul”. Algoritm de interacțiune: mentorul va prelua inițiativa. Mulți dintre flecari repetă de mai multe ori unele și aceleași lucruri nefiind siguri că cei din jur îi aud și iau aminte la cele spuse de ei. Când un flecar face o pauză pentru „a-și trage sufletul” înainte de o nouă pledoarie, faceți un rezumat al celor spuse deja de acesta și lansați propria idee.

„Pesimistul”. „Așa ceva nu va funcționa niciodată” – această afirmație este ca o sentință. Algoritm de interacțiune: mentorul va identifica care evenimente din trecutul discipolului îl fac să enunțe astfel de afirmații, după care îl va întreba: „Care este cel mai prost scenariu după care vor evolua evenimentele? Cum totuși ar putea fi remediată problema? Prin care metodă?”. Nu acceptați un răspuns abstract, de genul „Nu știu”. Insistați ca discipolul să mediteze și să identifice barem o metodă, însă cel mai bine ar fi să genereze vreo 2-3. Acest lucru îl va ajuta pe discipol să-și schimbe modul de gândire.

„Cârcotașul”. Nu poți schimba persoana care a adoptat acest gen de comportament, or așa îi este firea. Totuși această „calitate” ar putea fi atenuată în cadrul comunicării cu mentorul. Încercați să nu reacționați la zeflemelele acestuia și păstrați-vă calmul. În acest caz „cârcotașul” va apare într-o ipostază proastă și, în curând, va învăța să-și controleze pornirile.

„Tipul dominant”. Discipolul face în așa fel ca să canalizeze atenția asupra propriei persoane. Este destul de agreabil cât se află în centrul atenției, însă începe să manifeste agresiune – voalat sau deschis – când este impus să tacă. Mentorul trebuie să-i dezvolte acestui discipol obiceiul să respecte ordinea prestabilită când vrea să-și expună opinia, inclusiv când este vorba despre dialogul cu mentorul.

„Negustorul de doi bani” este genul de persoană care adoră să-i umilească pe alții prin replici sau observații sarcastice ori ipocrize ce conțin critici prost disimulate.

Algoritm de interacțiune: pe de o parte nu vă lăsați provocat, iar pe de alta – nu vă conformați. Precizați ce anume are în vedere discipolul și ce scop își propune să atingă prin comportamentul abordat. Apoi povestiți-i ce sentimente vă provoacă dvs. personal acest gen de comportament.

Un mentor va reține că nu-i stă în puteri să schimbe firea omului. Totuși este posibil și chiar necesar să-și schimbe metoda de interacțiune în funcție de specificul personalității discipolului (mentee-ului) său. Dacă apar anumite dificultăți mentorul se va adresa la specialiști pentru a beneficia de ajutorul și sfaturile acestora.

Evaluarea rezultatelor mentoratului

La modul formal, mentoratul este încheiat la întâlnirea în cadrul căreia se face o analiză detaliată a sarcinilor și sunt evaluate performanțele. În acest sens este importantă nu concluzia în sine, ci analiza care va identifica elementele și aspectele grație cărora a fost posibil succesul. Urmează a fi analizate următoarele aspecte:

- care cunoștințe, abilități, tehnologii și antrenamente s-au dovedit la modul practic mai eficiente în cazul respectivului discipol;
- care informații și care formă de transmitere s-au dovedit a fi cele mai ușor de asimilat;
- care dintre resursele și tehnologiile utilizate s-au dovedit a fi mai eficiente pentru a realiza cu succes sarcinile programului de mentoring.

În cadrul **întrevederii finale** mentorul și discipolul (mentee-ul):

- urmează să revadă împreună lista cu aspectele agreate la începutul programului;
- urmează să evalueze împreună rezultatele obținute de discipol (mentee-u) pe parcursul programului;
- discipolul va relata cum își evaluează rezultatele evoluției în perioada programului de mentoring;
- discipolul (mentee-ul) va asculta opinia mentorului despre performanțele sale;
- vor discuta în comun ce lecții urmează să însușească discipolul (mentee-ul) în urma procesului de mentoring;
- mentorul va asculta relatarea discipolului (mentee-ului) despre evoluția sa ulterioară;
- discipolul (mentee-ul) va asculta relatarea mentorului despre prioritățile dezvoltării sale;
- împreună vor face totalurile activităților de dezvoltare realizate în comun pe parcursul programului de mentorat.

La încheierea programului de mentoring mentorul elaborează „Raportul mentorului privind rezultatele activității discipolului” (Anexa nr. 2), iar discipolul elaborează „Raportul discipolului cu privire la procesul de mentorat și activitatea mentorului” (Anexa nr. 3).

Dacă calificativul final va fi unul negativ, aveți grijă ca acest rezultat să nu afecteze demnitatea și respectul de sine al discipolului. În acest scop, aprecierile vor fi formulate în exclusivitate cu referință la acțiuni, fără a califica discipolul ca pe o persoană incapabilă să obțină succes și

performanțe.

III. DEZVOLTAREA CALITĂȚILOR CHEIE ALE MENTORULUI

Dezvoltarea calităților de lider ale mentorului

Viziunea asupra perspectivei și situației în întregime, încrederea în propria persoană și în propriile acțiuni, disponibilitatea de a surmonta bariere, lipsa unor convingeri care ar impune limite și restricții, capacitatea de a rezista și a riposta ar fi calitățile care fac diferența în cazul persoanelor care au o mentalitate și un comportament de lider.

Ei gândesc și acționează un pic altfel decât cei care nu sunt obișnuiți să se facă remarcați în mulțime și care adoptă comportamentul celorlalți. Deci, cum se disting aceste persoane?

Calitățile cheie ale unui lider [18] :

Nr.	Grup de abilități	Calități de lider
1.	Abilități sistemice	Viziunea este abilitatea inițială pentru un lider. Capacitatea de a elabora o viziune consolidează și inspiră oamenii, îi face să-și dorească să-l urmeze pe liderul înzestrat cu un astfel de talent.
2.		Stabilirea obiectivelor (abilitatea de trasa obiective) permite materializarea viziunii într-un rezultat absolut concret și tangibil. Stabilirea obiectivelor permite vizualizarea clară a scopului, nu doar a unor perspective îndepărtate.
3.		Sensibilitatea la schimbări. Un lider trebuie să vadă, să audă și să simtă totul ce se află în depărtare și, cu atât mai mult, ceea ce se află la o distanță accesibilă. Liderul trebuie să fie capabil să identifice și să selecteze pic cu pic informația necesară care-l privește direct pe el, pe echipa lui, compania, piața.
4.		Flexibilitatea. Stabilindu-și un obiectiv liderul are „în rezervă” câteva căi pentru a-l atinge și dintre cel puțin trei căi de alternativă o alege pe cea optimă. Un lider înțelege că drumul drept nu este neapărat și cel mai scurt.
5.		Perseverența, tenacitatea. Este o calitate care-ți permite să nu te oprești în fața obstacolului, ci te face să înaintezi făcând uz de întregul potențial de lider. Perseverența și tenacitatea permit să ai mereu obiectivul în vizor, să alegi diferite căi pentru a-l

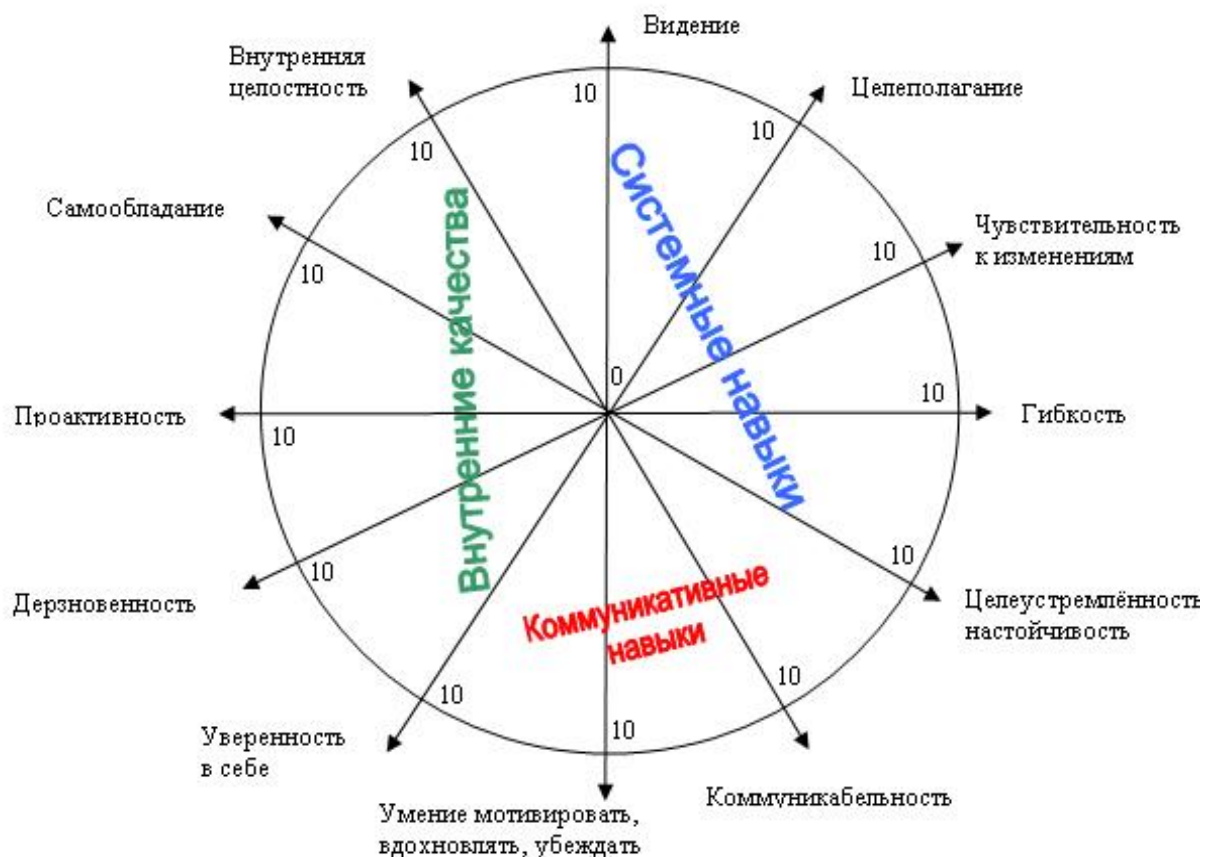
		realiza, manifestând flexibilitate la nivel de realizare a obiectivului, fără însă a renunța la acesta.
6.	Abilități de comunicare	Capacitatea de a motiva, a inspira, a convinge. Toate aceste manifestări reprezintă componenta cea mai importantă a liderismului și determină diverse metode de influență asupra celor din jur.
7.		Comunicativitatea. În lumea modernă, această calitate are o valoare incontestabilă. A fi o fire comunicativă este important nu doar în contextul liderismului, dar și în orice alte contexte. Omul este o ființă socială, iar capacitatea de a comunica eficient cu semenii este garanția succesului.
8.	Calități interne	Încrederea în sine. De obicei, încrederea în sine este apreciată ca o stare de bază cu care este asociat un lider. O persoană care emană încredere în sine este percepută ca una credibilă și pentru că starea de încredere are legătură și cu siguranța, atunci se creează impresia că pe o astfel de persoană te poți baza, poți avea încredere și vrei s-o urmezi.
9.		Cutezanța. Cutezanța este mereu o provocare ce presupune fermitate și curaj. Spre deosebire de starea de încredere, cutezanța îți permite nu doar să simți, ci să și acționezi. Liderii își propun obiective și sarcini care n-au mai fost realizate de alte persoane; ei caută căi inexistente deocamdată.
10.		Spiritul pro-activ. O persoană activă va acționa. Un lider adevărat preferă să anticipeze, nu să reacționeze. Acesta optează pentru crearea de evenimente. Anume această calitate și este numită spirit pro-activ.
11.		Cumpătul. Cumpătul înglobează în sine mai multe calități precum rezistența la stres, capacitatea de a rezista și de a riposta, calmul care într-un fel sau altul țin de situațiile de criză. Capacitatea de a-și stăpâni emoțiile, de a rămâne calm în situații extreme este caracteristică persoanelor care se disting printr-o lume interioară integră.
12.		Integritatea lumii interioare. Integritatea lumii interioare este o abilitate care înglobează și integrează toate calitățile menționate mai sus. Particularitatea sa cea mai principală ține de asigurarea

		echilibrului dintre toate laturile și manifestările unei persoane. Integritatea este asigurată grație corespunderii scopurilor, intențiilor și convingerilor liderului cu stările sale interioare și cu manifestările acestuia.
--	--	---

Toată lista de calități și recomandări pentru dezvoltarea și valorificarea acestora vă vor ajuta să adunați împreună elementele de bază ale liderismului și să vă dezvoltați mai repede potențialul de lider în direcția corectă.

Pentru a identifica punctele forte și punctele slabe faceți un test pentru identificarea calităților de lider, „Cercul liderului”, care vă va permite să stabiliți nivelul de dezvoltare al fiecăreia dintre calitățile de lider.

„Cercul liderului”. Un test pentru identificarea calităților de lider [18].



<p style="text-align: center;">Calități interne</p> <p style="text-align: center;">Abilități sistemice</p> <p style="text-align: center;">Abilități de comunicare</p>	
<p>Integritatea lumii interioare</p> <p>Cumpătarea</p> <p>Spiritul pro-activ</p> <p>Cutezanța</p> <p>Încrederea în sine</p> <p>Capacitatea de a motiva, de a convinge</p>	<p>Viziunea</p> <p>Stabilirea obiectivelor</p> <p>Sensibilitatea la schimbări</p> <p>Flexibilitatea</p> <p>Perseverența, tenacitatea</p> <p>Comunicativitatea</p>

Marcați pe fiecare dintre axe cât de pronunțată este fiecare dintre calități în cazul dvs., după care uniți prin linii valorile obținute.

Dacă raza medie e mai aproape de centru, adică dacă valorile cu care au fost notate calitățile, în medie, sunt mai mici de 5 puncte, atunci este posibil că într-adevăr vă aflați la etapa inițială de dezvoltare a potențialului dvs. de lider.

Dacă toate valorile obținute de dvs. sunt aproape de valoarea 10 atunci vă distingeți printr-un nivel foarte înalt de liderism.

ATENȚIE! La realizarea acestui test este important să fiți corectă și să veniți cu aprecieri obiective. Capacitatea de a-și aprecia obiectiv propria persoană, la fel, este o calitate importantă a unui lider!

Dezvoltarea abilităților de comunicare ale mentorului

„Comunicarea este necesară pentru a motiva, a influența, a instrui, a conduce, a convinge...”

Tony Alessandra, „Regula de platină”

Abilitatea **de a comunica eficient** este unul dintre factorii principali ai succesului în oricare dintre domeniile vieții contemporane, inclusiv și în activitatea de mentor.

Comunicarea eficientă se bazează pe:

- respectul față de interlocutor;
- capacitatea de a asculta interlocutorul; este important să auzim și să înțelegem cele spuse de interlocutor;
- capacitatea de a simți starea psihologică a interlocutorului;
- capacitatea de a identifica corect necesitățile, aspirațiile și emoțiile interlocutorului;

- capacitatea de compătimi interlocutorul și de a-i exprima compasiune și susținere;
- capacitatea de a-și exprima sincer sentimentele;
- capacitatea de a fi sensibil în raport cu interlocutorul;
- capacitatea de a aplica metodele care ajută să-ți asculți eficient interlocutorul;
- capacitatea de a aplica în practică tehnicile (căile) verbale și non-verbale de influență.

Tehnicile aplicate în cadrul comunicării eficiente pentru a stabili o conexiune psihologică [17]:

1. Încercați să creați o atmosferă de calm. Fiind nervoasă veți provoca aceeași reacție. Este mai ușor să discutați dacă nimeni și nimic nu vă distrage.
2. Conturați situația încercând totuși să nu vă exprimați opinia vizavi de aceasta. Aveți grijă să-i oferiți neapărat interlocutorului posibilitatea să-și expună opinia vizavi de situația respectivă, în așa fel veți afla ce atitudine are față de aceasta. Ascultați cu atenție interlocutorul și „scanați” situația.
3. Implicați-vă în situație. Evocați un caz din propria experiență care a avut un final similar cu cel relatat de interlocutorul dvs.
4. Nu dezaprobați, nu etichetați și nu interpretați cele spuse de interlocutor.
5. Recurgeți la metoda „oglinzii” în discuție, adică repetați cele spuse de interlocutor fără a schimba intonația, dar, totuși, parafrazând. În așa fel veți înțelege dacă interlocutorul a avut în vedere exact ceea ce ați presupus dvs. și, în plus, îl veți convinge că-l ascultați cu atenție. Bunăoară, puteți folosi următoarele enunțuri: „Am înțeles că...”, „Din câte înțeleg ați vrut să spuneți că...”, „Dvs. simțiți că...”.
6. Începeți să schimbați atitudinea interlocutorului față de situație. Evocați un caz real care s-a încheiat cu un final ce corespunde scenariului de care aveți nevoie dvs. Nu vă jenați să apelați la surse credibile precum mass-media ori persoanele cu autoritate, la date istorice ori statistice, la alt gen de informații. Dacă nu ați reușit să-l convingeți pe oponent mai prezentați câteva argumente ori mai povestiți un caz sau două cu finalul „dorit”, demonstrați-i interlocutorului avantajele unui astfel de final al situației (nu uitați să apelați la sursele credibile).
7. Axați-vă pe avantajele pe care le presupune noul final. Arătați-i beneficiile rezultatului din ultimul caz despre care i-ați vorbit (persoanele nu sunt întotdeauna capabile să facă concluzii și, mai ales, concluziile de care aveți nevoie dvs.).

8. Declarați-i foarte clar ce intenție aveți. Faceți niște totaluri succinte, enumerați toate beneficiile și anunțați-i propunerea dvs.

9. Consolidați încrederea. La finalul discuției spuneți-i interlocutorului că v-a făcut plăcere interacțiunea cu acesta, exprimați-vă intenția să continuați cooperarea (indiferent de rezultatul discuției) și disponibilitatea de a-i oferi ajutorul sau de a-i face un serviciu.

Impactul comunicării non-verbale asupra comunicării eficiente [17]



Pentru o comunicare eficientă nu este suficientă conexiunea psihologică, or în acest caz mai este nevoie și de conexiunea fizică, mai exact, la nivelul fizicului și subconștientului. Este vorba despre comunicarea non-verbală, adică despre comunicarea în limbajul gesturilor, a mimicii etc. Anume acest gen de comunicare reprezintă cea mai puternică

armă, or semnele non-verbale sunt identificate de către subconștientul nostru ca fiind cele mai corecte (este mult mai greu să fie „falsificate”). Cca 60 la sută din informații sunt obținute de noi anume din sursele non-verbale, iată de ce rolul mimicii, a pozelor, a gesturilor în comunicare este greu de subestimat:

1. Replicarea gesturilor interlocutorului (reflectarea ca într-o oglindă). Copiați gesturile, mimica, intonația interlocutorului, poziția mâinilor și picioarelor acestuia, totuși nu exagerați ca să nu fie prea evident efortul dvs. Oamenilor le place să se privească în oglindă, însă le displace să fie parodiați.

2. Evitați să „dați buzna” în spațiul personal al interlocutorului. Până veți atinge nivelul scontat de încredere păstrați distanța în cadrul discuției. Nu vă apropiați de interlocutor la o distanță mai mică de jumătate de metru. Este tocmai distanța care delimitează spațiului personal, intim și orice „avansare”/„penetrare” (înainte să fie stabilită încrederea) va provoca efectul „ariciului speriat”. Absolut inconștient persoana va „scoate acele” și în acest caz nu va putea fi vorba de careva acorduri. Dacă nu sunteți la prima întâlnire sau dacă ați stabilit deja relațiile (doar în acest caz) și vă doriți să mai tăiați din distanță atunci, la finalul discuției, va fi indicat să-l atingeți pe discipol ori să-l bateți prietenește pe umăr.

3. Evitați să vă atingeți nasul și gura, or la nivel de subconștient aceste gesturi trădează o minciună conținută în mesajul pe care tocmai îl enunțați.
4. În timpul discuției alegeți o poză deschisă, acest lucru va fi tratat ca o manifestare de sinceritate și atitudine binevoitoare. Poza este deschisă când nu aveți mâinile și picioarele încrucișate.
5. Preocupați-vă de discurs, mai ales aveți grijă la dicție, viteza de vorbire, intensitatea sonoră, pauzele dintre cuvinte. Nu vorbiți prea repede, dar nici prea lent. Viteza normală presupune 120 de cuvinte per minut. Încercați să nu începeți a striga. Uneori, pauzele și oftatul pot spune chiar mai mult decât cuvintele.
6. Evitați să spuneți interlocutorului că nu are dreptate ori că nu sunteți de acord cu acesta, în așa fel el va avea o atitudine ostilă față de dvs. E mai indicat să-i spuneți ceva de genul „Sunt de acord cu dvs., doar că...”, „Da, însă...” și să continuați prin a vă expune propriile argumente.
7. Corpul dvs. exprimă aprobarea. Când vorbește interlocutorul aplecați capul înainte și dați ușor din cap în semn de aprobare. În limbajul corpului aceste acțiuni vor indica că sunteți de acord și sunteți dispus spre cooperare.

Astfel de tehnici simple vă vor permite să „cucerii” practic orice persoană și să-i câștigați simpatia, iar comunicarea lansată de dvs. va fi una eficientă.

Feedback-ul eficient

Noțiunea de **feedback** în traducere din engleză înseamnă o reacție la o anumită acțiune sau la un anumit eveniment, iar noi o utilizăm în contextul comunicării.

Feedback-ul este impresia unei persoane despre acțiunile altei persoane.

Feedback-ul întotdeauna înseamnă un dialog, iar acest lucru presupune comunicarea, interacțiunea partenerilor de la egal la egal când aceștia fac schimb de viziuni și experiențe cu privire la diferite chestiuni și situații. În cadrul dialogului părțile tind să se respecte reciproc, să fie înțelegătoare una cu cealaltă și încearcă să învețe una de la cealaltă.

Care sunt beneficiile **feedback-ului**? Feedback-ul:

- motivează persoana să-și facă bine lucrul în viitor;
- consolidează *modelele comportamentale* pozitive;
- ajută părțile să ajungă mai rapid la un *acord*, respectiv, comunicarea devine mai profundă, iar participanții la aceasta sunt mulțumiți;

- presupune *conștientizarea*, lucru care-i permite persoanei să-și remedieze greșelile și să le evite în viitor;
- interlocutorului îi sunt oferite informații unicate despre cum este perceput de către o altă persoană, despre cum îl tratează și apreciază acestea, cum reacționează la comportamentul său, cum îl înțelege și-l interpretează, cum acționează comportamentul său asupra altor persoane;
- ne ajută să înțelegem cum persoana respectivă se comportă în situațiile de conflict, ce anume nu observă în propriul comportament, la ce trebuie să ia aminte în relațiile cu alte persoane.

Regulile unui feedback eficient:

- 1) Începeți printr-un enunț pozitiv, în așa fel persoana va avea o atitudine mai bună față de comunicare. Înainte de a-l supune criticelor spuneți-i discipolului ceva pozitiv, apreciați-i rezultate, dar fiți totuși sincer și vorbiți doar despre lucruri concrete;
- 2) Dacă apar dificultăți nu uitați că cel mai important lucru este să identificați ce-i de făcut pentru a remedia situația ori pentru a evita ca aceasta să se repete în viitor, pe când întrebarea despre cine se face vinovat este mai puțin esențială;
- 3) Criticați doar acțiunile discipolului, or aprecierile persoanei sunt inadmisibile;
- 4) Vorbiți doar cu referire la o situație concretă, comentariile cu caracter general de genul „mereu”, „întotdeauna” sau „niciodată” de obicei nu sunt luate în serios și provoacă un sentiment de protest;
- 5) Oferiți-i discipolului posibilitatea să se expună, să vină cu propriile propuneri, or în așa fel el va putea să manifeste responsabilitatea și spirit de inițiativă.

Feedback-ul este pentru mentor un instrument care-i permite:

- să-și aprecieze discipolul și să-i încurajeze motivarea;
- să-i schimbe discipolului așteptările, aprecierile și imaginea de sine;
- să sporească eficiența și randamentul muncii făcute;
- să clarifice obiectivele și să precizeze sarcinile care stau în fața discipolului;
- să înțeleagă motivele unui comportament indezirabil din partea discipolului;
- să corecteze comportamentul discipolului și așteptările acestuia pentru a valorifica mai rațional oportunitățile generate de situația creată;
- să ghideze discipolul spre dezvoltarea într-o direcție concretă;

- să dezvolte înțelegerea și încrederea reciprocă;
- să mențină o atmosferă pozitivă a comunicării;
- să identifice situațiile când un anumit proces sau instrument nu generează rezultatul scontat;
- să identifice domeniile care necesită modificare ori dezvoltare pentru a asigura o creștere constantă și progresul procesului de mentoring.

La fel, pentru un feedback eficient este important să cunoaștem următoarele lucruri:

1. Feedback-ul poate fi descriptiv și apreciativ.

Când este vorba despre un feedback descriptiv atunci comunicăm altei persoane sentimentele care ne-au fost provocate de acțiunile sale. Când este vorba despre un feedback apreciativ atunci, ca regulă, venim cu niște aprecieri (care ar putea fi și negative).

lată un exemplu de feedback descriptiv eficient: „Am luat aminte de ceea ce mi-ați comunicat și țin să remarc că au fost niște informații exhaustive, actuale și concrete. Totodată voi menționa că ați evocat multe fapte interesante”.

lată un exemplu de feedback apreciativ: „Informațiile expuse de dvs. au fost exhaustive și concrete, la fel ați evocat și mai multe fapte. Totuși acestea au fost expuse într-un limbaj prea profesionist, astfel că s-ar putea dovedi a fi incompreensibile pentru multe alte persoane”. Încercați să evitați în cadrul discuției aprecierile de genul bine/rău, corect/incorect.

2. Feedback-ul funcționează când are un caracter concret, nu general.

De multe ori putem auzi aprecieri de genul „Ați organizat întrevvedere la nivel...”; „Ați avut o prezentare excelentă...”; „Ați realizat sarcina destul de bine...”; „De multe ori ați dat greș...” etc. Totuși astfel de descrieri nu oferă niciun fel de informații concrete. Astfel de aprecieri sunt abstracte și nu au nicio valoare practică, or doar exprimă atitudinea dvs. față de evenimente și situații. Respectiv, persoana nu-și poate schimba comportamentul pentru că nu știe ce anume ar urma să remedieze.

Un exemplu de feedback concret: „Ați realizat cu brio sarcina. În mod deosebit mi-a plăcut că... Atunci când ați menționat că... mi-a plăcut cum ați descris... Apropo, subiectul acesta l-aș înlocui cu...”.

3. Un feedback eficient va ține cont de *necesitățile* ambelor părți.

De obicei, pentru noi este important să ne exprimăm sentimentele și nu ținem cont de impactul pe care cuvintele noastre l-ar putea avea asupra altor persoane. Noi recurgem la feedback pentru a ne descărca sufletul, însă un astfel de feedback ține cont doar de necesitățile noastre.

Un atare de feedback este justificat doar în cazul când trebuie să vă protejați de agresiunea la care sunteți supus. Un așa gen de feedback poate da peste cap comunicarea, în plus acesta nu oferă destinatarului careva informații utile.

Exemplu: Ați avut o discuție neplăcută cu discipolul dvs. și imediat i-ați oferit un feedback indicându-i greșelile, însă atunci acesta încă era afectat de discuție și se simțea descurajat și demoralizat. Un astfel de feedback îl poate demoraliza și mai mult. În acest caz ar fi fost mai indicat să-l lăsați să-și revină după discuție și doar pe urmă să-i oferiți feedback-ul.

Prin intermediul feedback-urilor îl motivați pe discipol să-și asume responsabilități, să se dezvolte și, în acest fel, creați baza pentru rezultatele ulterioare pe care într-adevăr le veți obține. Această metodă de interacțiune este cea mai eficientă, în plus, și dvs. vă solicitați mai puțin efort.

În lipsa feedback-urilor gradul de conștientizare a responsabilității ce-i revine discipolului apriori nu poate fi unul înalt. Dacă discipolul nu înțelege ce anume se întâmplă, dacă acesta nu beneficiază de un volum suficient de informații despre propria persoană, despre lucrul făcut, atunci acesta nu va putea fi eficient și nu va genera rezultate bune.

Anexa nr. 1

Acordul dintre mentor și discipol (mentee-u)

Informații despre participanții la programul de mentoring

	Mentor	Discipol (mentee-u)
Nume, prenume		
Funcție		
Telefon		
E-mail		

Înțelegerile agreeate

Perioada programului de mentoring	
Periodicitatea întrevederilor personale	
Inițiatorul întrevederii personale va fi	
Durata aproximativă a întrevederilor	
Posibilitatea întrevederilor la distanță (prin Skype, telefon etc.)	

Frecvența cu care discipolul (mentee-ul) va apela la ajutorul mentorului în perioadele dintre întâlniri	
Modalitatea prioritară de a lua legătura în cazul mentorului	
Modalitatea prioritară de a lua legătura în cazul discipolului (mentee-ului)	

Obiectivele de dezvoltare ale discipolului (mentee-ului):

Obiectivele de dezvoltare ale discipolului (mentee-ului) pentru perioada programului de mentoring

Data: _____

Data: _____

Semnătura mentorului: _____

Semnătura discipolului: _____

Anexa nr. 2

Raportul mentorului privind rezultatele activității discipolului

Dragă mentore,

vă propunem să participați la evaluarea mentoratului în raport cu discipolul dvs.

Răspunsurile oferite ne vor ajuta să apreciem nivelul de pregătire al discipolului pentru gestionarea și dezvoltarea independentă a afacerii.

În baza unei grile de la 1 la 10 (unde 10 este nota maximă, iar 1 – cea minimă) evaluați performanțele în funcție de parametrii prezentați mai jos.

Întrebare	Notă
1. Timpul pe care l-ați petrecut cu discipolul a fost suficient pentru ca acesta să acumuleze cunoștințele și abilitățile necesare?	
2. Cât de exact a urmat discipolul recomandările pe care i le-ați făcut?	
3. Cât de mult din timpul alocat pentru mentorat a fost dedicat aprofundării cunoștințelor teoretice?	
4. Cât de mult din timpul alocat pentru mentorat a fost dedicat aprofundării abilităților practice?	
5. În opinia dvs., cât de pregătit este discipolul pentru a gestiona eficient și independent afacerea grație programului de mentorat?	
6. Cum ați aprecia gradul de profesionalism al discipolului la moment?	
7. În opinia dvs., care dintre aspectele instruirii ar fi cel mai important pentru discipol în cadrul perioadei de mentorat?	
8. Care dintre metodele de instruire pe care le-ați aplicat o considerați cea mai eficientă (notați fiecare dintre metode pe o scară de la 1 la 10)?	

8.1. Studiarea independentă a materiei și îndeplinirea independentă a sarcinilor	
8.2. Răspunsurile oferite de mentor prin intermediul poștei electronice la întrebările discipolului care apăreau pe parcurs	
8.3. Răspunsurile oferite de mentor prin intermediul telefonului la întrebările discipolului care apăreau pe parcurs	
8.4. Consultațiile personale la orele stabilite din timp	
8.5. Consultațiile personale organizate când apărea o astfel de necesitate	
8.6. Analiza în comun a sarcinilor practice	

10. În opinia dvs., care ar fi cele mai importante cunoștințe și abilități pentru gestionarea independentă și eficientă a afacerii pe care ați reușit să le transmiteți discipolului?

11. Ați utilizat și careva metode eficiente suplimentare în afară de cele enumerate mai sus (indicați-le)?

12. Ținând cont de cele expuse mai sus vă rugăm să apreciați potențialul personal al discipolului dvs. (puneți simbolul „+” la rubrica selectată):

Potențialul personal general							
Foarte înalt	Înalt	Destul de înalt	Mediu	Mediocru	Destul de jos	Jos	Aproape de zero

Expuneți succint propunerile și impresiile generale despre interacțiunea cu discipolul dvs.:

_____ 20____.

Am luat cunoștință de raport

(numele, prenumele) (semnătura discipolului)

(data când a luat cunoștință)

Raportul discipolului privind procesul de mentorat și activitatea mentorului

Dragă discipol,
 vă propunem să participați la evaluarea procesului de mentorat și a activității mentorului dvs.
 Răspunsurile oferite ne vor ajuta să identificăm cele mai tipice dificultăți cu care se confruntă un discipol pe parcursul perioadei de mentorat. În urma răspunsurilor sincere oferite de dvs. în cadrul acestui chestionar vor fi identificați cei mai buni mentori, dar și problemele care apar în procesul de mentorat și care necesită atenție. Evaluați următorii parametri pe o scară de la 1 la 10 (unde 10 este nota maximă, iar 1 – cea minimă).

Întrebare	Notă
1. Timpul de interacțiune cu mentorul a fost suficient pentru a acumula cunoștințele și abilitățile necesare?	
2. Cum ați putea aprecia exigența mentorului?	
3. Cât de utile s-au dovedit a fi cunoștințele teoretice acumulate în procesul de mentorat pentru activitatea desfășurată de dvs.?	
4. Cât de utile s-au dovedit a fi abilitățile practice acumulate în procesul de mentorat pentru activitatea desfășurată de dvs.?	
5. Cât de repede ați însușit cunoștințele și abilitățile necesare pentru o activitate independentă?	
6. Cunoștințele și abilitățile acumulate în cadrul procesului de mentorat au fost suficiente pentru a gestiona și a dezvolta afacerea în mod independent?	
7. Care dintre metodele de instruire aplicate de mentor o considerați cea mai eficientă (apreciați fiecare metodă pe o scară de la 1 la 10):	
7.1. În temei studierea independentă a materiei și realizarea independentă a sarcinilor	
7.2. Răspunsurile oferite de mentor prin intermediul poștei electronice la întrebările dvs. care apăreau pe parcurs	
7.3. Răspunsurile oferite de mentor prin intermediul telefonului la întrebările dvs. care apăreau pe parcurs	
7.4. Consultațiile personale la orele stabilite din timp	
7.5. Consultațiile personale organizate când apărea o astfel de necesitate	
7.6. Analiza în comun a sarcinilor practice	

8. Care dintre metodele de instruire enumerate sau dintre alte metode de instruire o considerați cea mai eficientă și de ce? _____

9. În opinia dvs., care ar fi cele mai importante cunoștințe și abilități pentru gestionarea independentă a afacerii pe care ați reușit să le însușiți grație programului de mentorat?

Întrebări pentru dezvoltare

Etapa	Exemplu de întrebare	Impactul întrebării
1. Conștientizarea situației și resurselor disponibile	De cine și de ce depinde evoluția evenimentelor la moment? Ce anume, în ce mod și la ce nivel influențați dvs. personal în această situație?	Îi permite discipolului să conștientizeze responsabilitatea personală, Îi ajută discipolului să indice aspectele ce țin de competența sa
2. Conștientizarea oportunităților și obstacolelor	Ce ați putea face și ce obstacole ar putea apare? Care condiții ar fi ideale pentru a atinge scopul? Cum puteți influența apariția unor condiții favorabile și neutralizarea celor nefavorabile?	Pregătirea psihologică pentru eventualele obstacole Discipolul se pregătește din timp pentru surmontarea eventualelor obstacole
3. Elaborarea planului de acțiuni	Ce, când, cine și în care ordine trebuie să facă pentru a realiza cele planificate? Ce este necesar de făcut, ce este indicat de făcut și ce nu este neapărat necesar de făcut pentru a atinge scopul? Cine va fi responsabil de fiecare dintre etape? Când urmează a fi întreprinse acțiunile la fiecare dintre etape? Ce mijloace adiționale și ce ajutor adițional vor fi necesare la fiecare dintre etape? Ce ne va sugera că putem avansa la următoarea etapă?	Discipolul învață să distingă criteriile semnificative de cele insignifiante, să planifice activitățile și timpul, să-și aprecieze independent gradul de măiestrie (adică să înțeleagă de cât timp va avea nevoie pentru a încheia activitatea), să muncească în echipă
4. Definitivarea	Ce mai trebuie de precizat? Ce opțiuni mai există? Care ar fi esența unor abordări principale diferite față de această sarcină?	Discipolul învață să aibă o abordare creativă vizavi de realizarea oricărei sarcini

Lista surselor utilizate:

1. Руководство по менторству. Подготовлено Центром IRIS

www.sud.gov.kz/system/files_force/page_docs/rukovodstvo_po_mentorstvu.doc?..

2. Пособие по менторству (Новые горизонты)

www.thenewhorizons.org/wp-content/uploads/.../

3. Равный равному: пособие для менторов

www.insha-osvita.org/wp-content/uploads/2015/10/Handbook-PeerToPeer_RU.pdf

4. Тренинговое руководство по подготовке сотрудников и волонтеров проекта «Программа менторской поддержки»

<http://docplayer.ru/34665106-Treningovoe-rukovodstvo-po-podgotovke-sotrudnikov-i-volonterov-proekta-programma-mentorskoj-podderzhki.html>

5. Менторство. Резт Лая. Эстонский центр информации и гендерных исследований (ENUT)

www.uhrf.org/index.php/component/dropfiles/?task=frontfile.download&id=29

6. Памятка наставнику

www.uggs.rkomi.ru/content/15496/ПамяткаНаставника.pdf

7. Пособие менти. Программа менторинга

www.rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-menti/

8. Пособие ментора. Программа менторинга

<http://www.rosatom-academy.ru/media/poleznye-materiali/posobie-mentora/>

9. Менторство. Самосовершенствование

www.yaumba.ru/selfdevelopment/2015/03/16/mentorstvo.html

10. Руководство для наставников. Организационная психология.

https://orgpsyjournal.hse.ru/data/2012/09/29/1243897864/OrgPsy_2012-3_Konyaeva_67-89.pdf

11. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе

www.lawru.info/dok/2013/11/18/n137654.htm

12. Пять главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей

<https://blogtrenera.ru/blog/pyat-glavnyx-priemov-nastavnichestva-kak-obuchat-i-motivirovat-vzroslyx-lyudej.html>

13. Коммуникация

<http://www.psychologos.ru/articles/view/kommunikaciya%20?>>

14. 9 правил эффективной деловой коммуникации

<https://4brain.ru/blog/9-правил-эффективной-коммуникации/>

15. Основы эффективной коммуникации
http://www.oratorica.com/news/articles/osnovy_effektivnoy_kommunikacii
16. Эффективная коммуникация
<http://ctraxi.ru/kommunikaciya.html>
17. Эффективные коммуникации

<http://psyfactor.org/lib/communications3.htm>
18. Ключевые качества современного лидера

www.vestniklp.ru/klyuchevye_kachestva_sovremennogo_lidera/
19. Какой он современный лидер?

<http://www.manalfa.com/lichnost/kachestva-lidera>
20. Развитие лидерских навыков <https://www.b17.ru/blog/62869/>.
21. Лидерские качества

www.release-me.ru/leader/quality.php
22. Основные лидерские качества. Об успехе и гармонии жизни.
<https://siellon.com/osnovnyie-liderskie-kachestva/>
23. Лидерские качества. Как развить лидерские качества?

www.alfalady.com/psixologia/leader.htm
24. Обратные связи в обучении.

www.sorit.ru/mshtml/Pedagogika/Obratnaya_svyaz_v_obuchenii.htm
25. Принципы обратной связи. Зачем нужна обратная связь

www.orator.biz/library/salomasov/principi_obratniy_svyazi/
26. Техники обеспечения обратной связи на тренинге

www.wm-help.net/lib/b/book/3019837164/106
27. Правила обратной связи в тренинге

<http://mtrening.com/публикации/для-руководителя/правила-обратной-связи-в-тренинге/>
28. Секреты обратной связи в тренинге (Мамонов Е.)

<http://отрасли-права.рф/article/15642>