

**LBRIS** | We know  
books  
**JULIE STARR**

# MANUAL DE MENTORAT

---

Un ghid pas cu pas  
pentru a fi un mentor mai bun

Traducere din limba engleză de  
**Mihaela Ioncescu**

**ap!**  
act și politon

2022

Despre autoare	10
Mulțumirile autoarei	11
Prefață la ediția în limba română	12
INTRODUCERE	14
Despre această carte	15
1. Ce este mentoratul? Și ce nu este?	23
2. Prin ce se diferențiază o relație de mentorat?	47
3. Cinci principii directe ale mentorilor	67
4. Ce fac bine mentorii pricepuți?	93
5. Un proces în cinci etape care să îți sprijine călătoria	131
6. Capcanele mentoratului și cum să le eviți	183
7. Consolidează-ți învățarea	231
RESURSE	241
NOTE	255

## CAPITOLUL 1

---

# Ce este mentoratul? Și ce nu este?

*Mintea nu este un vas care trebuie umplut,  
ci un foc care trebuie aprins.*

Plutarh

### Ce este un mentor?

Un mentor este o persoană care își asumă rolul unui sfătuitor de încredere, al unui susținător, profesor și consilier înțelept pentru altă persoană. Un mentor adoptă un rol cu precădere generos în a susține învățarea, dezvoltarea și succesul final al unei alte persoane. Prin „cu precădere generos” vreau să spun că, deși ca mentor vei beneficia întotdeauna într-un anumit fel de această relație, aceste beneficii sunt de obicei indirecte și nu vor fi motivația ta principală ca să mentorezi pe cineva. De exemplu, s-ar putea să îți placă sesiunile de mentorat, să dobândești abilități și o perspectivă în urma lor. Cu toate acestea, mentoratul este eficace atunci când se concentrează evident asupra nevoilor, obiectivelor și provocărilor persoanei pe care o mentorezi – denumită, adesea, „discipol”.

Mentoratul poate fi definit de natura și intenția unei relații. Termenul „mentor” are rădăcini în mitologia greacă și indică o relație de sprijin, ajutor și îndrumare oferite de o persoană mai în vârstă și mai înțeleaptă unei persoane mai tinere și mai puțin experimentate. Ideea de a transmite cunoștințele este încorporată tuturor culturilor de mii de ani și poate fi observată atât în cadrul relațiilor de la locul de muncă, cât și în afara lor. Relațiile de mentorat prezintă trăsături specifice bazate pe arhetipul original al rolului. Prin arhetip, mă refer la un model tipic sau la expresia specifică a ceea ce recunoaștem instantaneu ca fiind un mentor, care ne poate ajuta să înțelegem. Cu toate că situațiile și aparențele pot varia, calitățile esențiale rămân aceleași. Gândește-te la personajul imaginar Yoda din *Războiul stelelor*, care îi dă sfaturi înțelepte lui Luke Skywalker, sau la jurații de la *X Factor*, care își mentorează soliștii – poți observa trăsături comune în cadrul acestor relații? De la mentorii comunității care lucrează cu tinerii până la mentoratul în afaceri, de la mentoratul din cadrul programelor în care sunt incluși tinerii infractori până la ucenicia muncii calificate, străvechiul arhetip al mentorului prinde viață peste tot în jurul nostru.

Într-adevăr, arhetipul mentorului este atât de prezent în viața noastră, încât principiile lui puternice pot rămâne nevăzute. De exemplu, formarea unei relații cu o persoană pe care o respecti și în care ai încredere, precum și faptul că acea relație devine o sursă de îndrumare, sprijin și învățare, este un lucru pe care l-am trăit cu toții. Adu-ți aminte: s-a întâmplat vreodată să asculți mai degrabă sfatul unei rude decât pe cel al părinților tăi? Sau cunoști pe cineva

LBRIS

We know  
books

despre care ai putea să spui asta? Cei mai mulți dintre noi își amintesc de o persoană pe care acum am putea-o recunoaște ca mentorul nostru din trecut.

## Fă o pauză și reflectează



### Găsește-ți propriii mentori

Apelează la următoarele întrebări pentru a identifica relațiile pe care le-ai avut/le ai și care ar putea fi relații de mentorat.

- Î. Dacă te gândești la copilărie și la perioada maturizării, cine a avut o influență pozitivă asupra modului în care privești lumea?
- Î. În tinerețea ta, a existat un anumit profesor, o anumită relație sau un anumit prieten căruia să îi recunoști meritul de a te fi învățat lecții de viață pentru care îi ești recunoscător acum?
- Î. De-a lungul carierei tale, cine a avut o influență pozitivă asupra modului în care acționezi din punct de vedere profesional?
- Î. Cui i-ai recunoaște, în general, meritul de a fi fost mentorul tău în viață?
- Î. Ce relații pe care le ai în momentul de față par să îndeplinească criteriile mentoratului? De exemplu, o persoană pe care o respecti, de la care înveți, o relație care să pară „personală” la modul pozitiv.

## De ce ți-ai dori să fii mentor?

Există nenumărate beneficii disponibile atunci când devii mentor, multe dintre ele neprevăzute și neașteptate. Din experiența mea, să mentorezi pe cineva poate fi provocator, plin de satisfacție, agreabil, frustrant, imposibil și amuzant – și toate acestea cu o singură persoană! Printre motivele pentru care ai putea lua în considerare să mentorezi pe cineva se numără:

- Pentru a confirma valoarea experienței tale explorând-o și împărtășind-o cu cineva; de exemplu: „Iată ce am învățat eu”;
- Pentru a clarifica ceea ce știi, prin filtrarea și simplificarea experienței și a învățămintelor tale; de exemplu: „Iată ce înseamnă leadershipul/vânzările/succesul”;
- Pentru a ajuta o altă persoană să se dezvolte și să reușească, tu dobândind un sentiment al satisfacției făcând acest lucru;

**Să mentorezi pe cineva poate fi o experiență provocatoare, plină de satisfacție, agreabilă, frustrantă, imposibilă și amuzantă.**

- Pentru a te simți provocat într-un fel pozitiv; de exemplu, pentru a-ți adapta ideile și viziunile la situațiile altei persoane sau pentru a-ți dezvolta o mai mare empatie;
- Pentru a avea sentimentul că „dai ceva înapoi”, poate prin împărtășirea experienței dobândite de-a lungul carierei;
- Pentru a-ți spori concentrarea asupra dezvoltării altora, ca o completare utilă a abilităților tale de management; de exemplu, ca mentor nu ai nicio responsabilitate de management față de persoana pe care o mentorezi, prin urmare, ai tendința să te concentrezi mai mult asupra persoanei și mai puțin asupra acțiunilor și sarcinilor sale.

## De ce și-ar dori cineva un mentor?

Motivele de a căuta un mentor sunt atât personale, cât și profesionale. O persoană poate să își dorească un mentor din unul sau mai multe dintre următoarele motive:

- Simte că nu are experiență, contacte sau cunoștințe într-un anumit domeniu sau într-o anumită situație; de exemplu: „Trebuie să înțeleg startupurile, cum să îmi organizez activitatea sau cum să-mi cresc vizibilitatea în afaceri”;
- Simte că lipsește ceva din ceea ce cunoaște, din ceea ce face sau din felul în care gândește și dorește să învețe de la o persoană despre care simte că o poate ajuta să „acopere o lacună”;
- Vrea să se maturizeze sau să se dezvolte (de ex., să poată acționa într-un mediu de lucru sub presiune sau să își dezvolte echilibrul ori încrederea în sine);
- A ajuns la o anumită barieră sau la o „piedică” și simte că are nevoie de o relație mult mai personală cu cineva care are experiență directă în acest tip de situație;
- Simte că ar putea beneficia dintr-o relație deschisă și de încredere cu o persoană pe care să o „admire” sau cel puțin să o respecte pentru experiența avută și pentru ceea ce a învățat de-a lungul carierei.

### Cum a evoluat ideea de mentor?

„Mentorul” original a apărut în cartea lui Homer, *Odiseea*, ca un prieten vârstnic și de încredere al lui Ulise. Înainte să plece la război, Ulise și-a încredințat fiul, Telemah, lui Mentor.

Mai târziu, zeița Atena și-a făcut apariția sub chipul lui Mentor și s-a folosit de această deghizare pentru a le da sfaturi și îndrumări practice atât lui Ulise, cât și fiului său. Atena știa că, având atât de multă încredere și respect față de Mentor, aveau să îi urmeze sfaturile mult mai ușor. Încă

de atunci, ideea rolului de mentor a apărut în multe povești și fabule, fiind portretizată inclusiv în romane, piese de teatru și filme. În mod tradițional, arhetipul mentorului include atributele tutelei, ale învățării și, uneori, ale magiei și transformării.

Atunci când încercăm să definim rolul de mentor numai prin prisma comportamentului, putem fi derutați de eventuale contradicții. De exemplu, dacă se presupune că mentorul dă sfaturi, asta înseamnă că nu ajută altă persoană să gândească singură, întrebând-o, poate: „Așadar, care sunt opțiunile tale în acest caz?” sau „Ce vrei să faci?” Sau, dacă se presupune că mentorul oferă asistență, cât de mult ajutor înseamnă prea mult?

Este util să explorăm conceptul de mentor, întorcându-ne la arhetipul original: sursa conceptului îți poate oferi un înțeles mai puternic a ceea ce poate însemna acest rol pentru tine. Când înțelegerea îți este ghidată de conceptul original – ca de exemplu, „un mentor împărtășește cunoștințe pentru a susține învățarea și progresul” –, atunci felul în care exprimi acest lucru devine o chestiune de alegere personală. Asta ar putea însemna să oferi sfaturi clare sau ai putea să te exprimi spunând povești sau chiar glume. În capitolul 3, vom examina îndeaproape principiile din perspectiva arhetipului original al mentorului, pentru a arăta cum ne ajută să ne ghidăm alegerile în anumite situații.

## Fă o pauză și reflectează



### În ce relații ești deja mentor?

Folosește următoarele întrebări pentru a identifica relațiile curente în cadrul cărora s-ar putea să dai deja dovadă de caracteristicile unui mentor.

- Î. Dincolo de familia ta apropiată, de ex., partenerul de viață și copiii, care sunt relațiile în care ești conștient că o persoană pune preț pe punctul tău de vedere și pe opiniile tale și poate fi influențată deseori de ele?
- Î. Cât de mult pare să te respecte sau chiar să te admire această persoană?
- Î. Gândește-te la felul în care relaționezi cu această persoană, de ex., la câtă afinitate, generozitate sau bunăvoință simți față de persoana respectivă?

Dacă răspunsurile la ultimele două întrebări confirmă prezența respectului și a bunăvoinței, sunt șanse ca tu să exprimi principiile mentoratului în cadrul relației. În orice caz, dacă răspunsurile la ultimele două întrebări sunt negative, de ex., respectul și bunăvoința lipsesc, atunci sunt șanse mici să te afli într-o relație de mentorat.

## Să transpunem legenda în realitate

Cu toate că sursa noastră de inspirație pentru arhetipul mentorului este una de sorginte mitică, legăturile cu o relație de mentorat din ziua de astăzi sunt destul de directe.

- Persoana care este îndrumată (discipolul) are ceva ce își dorește sau vrea să obțină – poate, să câștige ceva, ca de exemplu învățătură, încredere sau un

simț al clarității, ori să atingă un obiectiv extern, cum ar fi promovarea sau răsplata financiară.

- Mentorul are cunoștințe, experiență și, poate, opinii/perspectivă în anumite domenii importante pentru discipol (de exemplu, cu privire la startupuri, la conducerea unei echipe sau pur și simplu la succesul în carieră).
- Mentorul are un anumit nivel de maturitate în ceea ce privește un subiect, fapt care îi dă posibilitatea să prezinte viziuni și opinii pe baza înțelegerii faptelor. De exemplu, mentorul a condus diferite echipe, în perioade calme sau dificile, ceea ce îl îndreptățește să discute principiile de management eficiente al acestora.

Pentru a-ți aminti calitățile esențiale ale unui mentor și ale relației de mentorat, vezi tabelul 1.1.

**Tabelul 1.1** Relații celebre între mentor și discipol (de la televiziune, din filme, din literatură sau din viață)

Mentor	Discipol	Sursă
Profesorul Dumbledore	Harry Potter	<i>Harry Potter</i>
Maya Angelou	Oprah Winfrey	<i>Real Life</i>
Arthur Fonzarelli	Richie Cunningham	<i>Happy Days</i>
Gandalf	Frodo Baggins	<i>Stăpânul inelelor</i>
Maya Angelou	Oprah Winfrey	Oprah Winfrey Network (OWN)
Mister Miyagi	Daniel	<i>Karate Kid</i>
Obi-Wan Kenobi	Luke Skywalker	<i>Războiul stelelor</i>
Mary Poppins	June și Michael Banks	Mary Poppins
Morpheus	Neo	<i>Matrix</i>
Oprah Winfrey	Femeile în general	<i>The Oprah Winfrey Show</i>

## Fă o pauză și reflectează

Folosește următoarele întrebări pentru a-ți spori înțelesul cu privire la ce înseamnă să fii mentor.

Î. Ce par să aibă în comun personajele de mai sus?

Î. Mulți dintre mentorii prezentați au un anumit element de „mister” sau un „trecut întunecat”. Cum ar putea să fie acest fapt relevant pentru un mentor, acum? Adică, de ce este aceasta o idee utilă pe care să o iei în considerare?

Î. Care sunt întrebările la care încă trebuie să găsești un răspuns?

## Când ești suficient de matur, ești suficient de bătrân

Unele aspecte ale străvechiului arhetip sunt mai puțin practice decât altele și au devenit mai laxe de-a lungul timpului. De exemplu, a fi mai în vârstă decât discipolul cu una sau două generații este, în ziua de astăzi, o caracteristică mai puțin importantă decât experiența, cunoștințele sau abilitățile. Probabil că acest lucru se întâmplă deoarece vârsta nu garantează înțelepciunea, după cum nici tinerețea nu indică lipsa ei. Nu există o „vârstă optimă pentru a fi mentor” și nici o diferență minimă de ani între mentor și discipolul său. Deși este logic să presupui că este nevoie de timp pentru a dobândi experiență (asta însemnând că este probabil ca un mentor să fie mai în vârstă), ceea ce te califică pe tine să fii mentor ar putea avea mai mult legătură cu experiența de viață, cunoștințele relevante sau maturitatea, în general.

---

**Vârsta nu garantează înțelepciunea, după cum nici tinerețea nu indică lipsa ei.**

---

## Dintr-o privire

### Caracteristicile unui mentor din ziua de azi

Folosind arhetipul original al mentorului ca bază a discuției, putem presupune că rolul unui mentor contemporan presupune următoarele:



- o relație în care o persoană (discipolul) învață de la o altă persoană (mentorul);
- mentorul susține o persoană, deoarece el are cunoștințele, abilitățile și experiența relevante pentru situația sau pentru obiectivele respectivei persoane;
- mentorul poartă o serie de discuții cu discipolul său, discuții utile pentru situația și obiectivele discipolului;
- mentorul nutrește un anumit grad de bunăvoință față de discipol – i-ar plăcea să vadă că are succes;
- mentorul este o persoană pe care discipolul o respectă în așa măsură, încât îl face să fie influențat de acesta (nu este necesar ca discipolul să îl „placă” pe mentor);
- discipolul este o persoană care dorește să se dezvolte sau să aibă de câștigat direct din această relație;
- cu toate că relația nu are o durată fixă, ar putea exista o anumită perioadă de timp în care aceasta să fie cel mai relevantă și, prin urmare, cel mai activă.

## Cum folosesc organizațiile mentoratul?

Mentoratul se folosește de mulți ani pentru ca indivizii să se maturizeze și să se dezvolte, iar utilizarea lui continuă să ia amploare. Studiul cu privire la învățarea și abilitățile de la locul de muncă, realizat în anul 2020 de către Institutul de Excelență în Furnizarea de Personal și Dezvoltare (CIPD)\*, demonstrează că 50% dintre marile organizații au folosit

\* Chartered Institute of Personnel and Development's, în original. (n. red.)