Parcurs pentru mentori

Șase module scurte de studiu individual pentru mentorii noi: rolul, ascultarea, întrebările, feedbackul, explicarea experienței și situațiile dificile.

Cum îl folosești: parcurge un modul pe săptămână, în primele întâlniri cu mentee-ul tău. Fiecare modul are patru părți: ce e, de ce contează, un exercițiu scurt pe care îl faci într-o întâlnire reală și o întrebare de reflecție la care răspunzi în scris. Un modul îți ia 20-30 de minute, plus exercițiul. Dacă vrei un punct de plecare, completează întâi autoevaluarea „Ce fel de mentor ești?" de pe mentoring.ro.

Nr.	Modul	Ce exersezi	Bifat
1	**Rolul mentorului și limitele relației**	Ce ține de tine, ce ține de mentee, ce duci la coordonator	○
2	**Ascultarea**	Să afli întrebarea reală înainte să răspunzi	○
3	**Întrebările care ajută celălalt să gândească**	Cât sfat dai și cât îl lași să caute singur	○
4	**Feedbackul**	Observ, spun clar, leg de obiectivul lui	○
5	**Explicarea propriei experiențe**	Să spui de ce faci ce faci	○
6	**Situații dificile**	Primul pas când relația se blochează	○

1. Rolul mentorului și limitele relației

modulul 1

CE E

Mentoratul este o relație de învățare, în care experiența ta îl ajută pe celălalt să se dezvolte. Relația are limite clare: ea nu înlocuiește evaluarea de performanță, terapia, sponsorizarea sau delegarea de sarcini. Stabiliți de la început ce rămâne între voi, ce subiecte nu sunt potrivite și când cereți ajutorul coordonatorului.

DE CE CONTEAZĂ

Două greșeli frecvente ale mentorilor, descrise de Niël Steinmann: să preiei responsabilitatea pentru problemele mentee-ului și să nu clarifici așteptările. Treaba ta este să-l ajuți să-și dezvolte propria capacitate de a gândi și de a decide. Un mentor bun devine, treptat, tot mai puțin necesar.

Exercițiu. Pentru fiecare situație, alege ce faci. Discută apoi cu mentee-ul, în prima întâlnire, ce rămâne între voi.

Situația	Discutăm în mentorat	Îl îndrum spre altcineva	Merg la coordonator
Mentee-ul vrea să-i spui ce calificativ să ceară la evaluarea anuală.	○	○	○
Managerul mentee-ului te întreabă cum se descurcă mentee-ul.	○	○	○
Mentee-ul nu știe cum să ordoneze trei sarcini urgente.	○	○	○
Mentee-ul îți povestește o problemă personală care îi afectează munca.	○	○	○

Reflecție. Cum va arăta relația reușită peste șase luni? Ce parte din asta ține de tine și ce parte ține de mentee?

2. Ascultarea

modulul 2

CE E

Să înțelegi întrebarea de fapt înainte să răspunzi. Lași persoana să termine, verifici ce ai înțeles și observi și ce nu spune: ezitări, îngrijorări, subiecte ocolite.

DE CE CONTEAZĂ

Prima întrebare a mentee-ului e adesea doar intrarea în subiect. Dacă răspunzi repede, rezolvi o altă problemă decât a lui. Steinmann descrie trei surse ale încrederii într-o relație de mentorat: competența, caracterul și grija. Grija înseamnă, printre altele, să asculți ca să înțelegi, înainte să pregătești răspunsul.

Exercițiu. În următoarea întâlnire, înainte de orice sfat, reformulează ce ai înțeles: „Dacă am înțeles bine, te frământă… Așa e?" Fă asta de cel puțin trei ori. Când mentee-ul e tensionat, întreabă-l întâi ce simte și ajută-l să numească emoția („frustrare" spune mai mult decât „mă simt prost"). După întâlnire, notează:

De câte ori întrebarea reală a fost alta decât prima: _____

Reflecție. În ce momente îți vine cel mai greu să asculți fără să intervii? Ce te grăbește atunci?

_____

_____

3. Întrebările care ajută celălalt să gândească

modulul 3

CE E

Întrebări deschise, care îl duc pe mentee la propria analiză înainte să audă părerea ta. Întrebi „tu ce ai face?" înainte să spui ce ai face tu. Când nu știi răspunsul, spui asta și căutați împreună. Atenție la celălalt capăt: prea multe întrebări la rând devin interogatoriu.

DE CE CONTEAZĂ

O revizuire a 18 studii despre mentoratul directiv, publicată în 2026, arată că sfaturile date fără să fi fost cerute pot ajuta sau pot încurca. Direcția clară ajută la o sarcină tehnică nouă și la începutul relației. Dată din obișnuință, ea creează dependență și îi ia mentee-ului spațiul de decizie. Tratează directivitatea ca pe o scală și întreabă-te cât de directiv să fii cu acest mentee, în acest moment.

Exercițiu. Alege trei întrebări și folosește-le în următoarea întâlnire:

- „Ce s-a întâmplat concret? Ce ai încercat deja?"
- „Ce variante vezi? Care te atrage și de ce?"
- „Ce ar trebui să continui, să faci mai mult, să începi și să oprești?"
- „Ce faci până data viitoare și cum îmi spui ce a ieșit?"

După întâlnire, scrie două situații aduse de mentee și bifează cum ai răspuns la fiecare.

Situația adusă de mentee	Îi spun ce să facă	Îi dau 2-3 variante	Îl întreb ce vede el	Îl las să încerce
_____	○	○	○	○
_____	○	○	○	○

Reflecție. Gândește-te la ultima soluție pe care ai dat-o direct. Ar fi putut mentee-ul să ajungă singur la ea, cu o întrebare bună? Care ar fi fost întrebarea?

_____

_____

4. Feedbackul

modulul 4

CE E

Feedback concret, la timp, despre un comportament pe care l-ai văzut, legat de un obiectiv al mentee-ului. Steinmann propune trei pași: **observă** (strânge exemple concrete, lasă impresiile generale deoparte), **spune clar** (direct, fără atac personal, cu ochii la soluție), **leagă și ascultă** (leagă observația de un obiectiv de dezvoltare și ascultă reacția).

DE CE CONTEAZĂ

Cercetătorii au descris un tipar, „mentorul care dă verdicte", în care mentorul judecă în loc să ajute: spune prea ușor și prea des judecăți critice despre competența mentee-ului. Un studiu cu mentori din Norvegia a găsit că mentorii foarte încrezători în rolul lor aveau credințe mai apropiate de acest tipar, iar anii de experiență nu îi protejau. Formarea structurată a redus aceste credințe. Tiparul se poate dezvăța.

Exercițiu. Pregătește în scris un feedback pentru mentee-ul tău, apoi spune-l în următoarea întâlnire. Poți deschide cu: „Pot să-ți spun ce am observat la…?"

Ce am observat (fapt, când): _____

Ce efect a avut: _____

Legătura cu obiectivul lui: _____

Întrebarea cu care închei: _____

Reflecție. Ultimul feedback pe care l-ai dat a arătat ce poate dezvolta mentee-ul sau unde nu e destul de bun? De unde vine felul tău de a da feedback: l-ai ales sau l-ai preluat de la cei care te-au format?

_____

_____

5. Explicarea propriei experiențe și a raționamentului

modulul 5

CE E

Să spui de ce ai făcut ceva, ce ai luat în calcul și ce ai fi făcut dacă situația era alta. O poveste din experiența ta ajută când are un început (contextul), un mijloc (ce s-a întâmplat) și un final (ce ai învățat). Povestește și greșelile, cu măsură.

DE CE CONTEAZĂ

Experiența nu se transmite singură. Expertul a transformat-o de mult în intuiție și adesea nu mai știe să spună de ce face ce face. Ascunderea propriilor greșeli este una dintre greșelile frecvente ale mentorilor descrise de Steinmann. Atenție și la exces: prea multe povești despre tine transformă întâlnirea în prelegere.

Exemplu ilustrativ: un dispecer senior, mentor într-o companie de distribuție, a spus după pregătire: „Până azi nu știam că eu iau decizia în funcție de cine e șofer pe ruta respectivă. Fac asta automat."

Exercițiu. Alege o decizie din munca ta pe care o iei „automat". Răspunde în scris, apoi explic-o mentee-ului pe un caz real.

Decizia: _____

Ce observ primul: _____

Ce iau în calcul: _____

Ce aș face dacă situația ar fi alta: _____

O greșeală din care am învățat asta: _____

Reflecție (modulul 5). Ce parte din munca ta îți e cel mai greu să o explici? Cum ar putea mentee-ul să te vadă la lucru exact în acea parte?

6. Situații dificile

modulul 6

CE E

Momentele în care relația se blochează. Pentru cele mai multe ajunge o conversație deschisă, pe care Steinmann o descrie ca blândă, susținătoare și fidelă față de ce ai observat. Întrebări utile: „Ai observat…?", „Pot să-ți spun ce am observat despre…?", „Ești dispus să te gândești altfel la…?"

DE CE CONTEAZĂ

Situațiile dificile apar în aproape orice relație. Dacă le ocolești, întâlnirile rămân politicoase și se răresc. O capcană des întâlnită este rolul de „salvator": mentorul începe să rezolve problemele în locul mentee-ului, cu cele mai bune intenții.

Situația	Primul pas
Nu știi răspunsul la întrebarea mentee-ului.	Spune asta. Căutați împreună sau îl trimiți la cineva care știe.
Mentee-ul vine nepregătit a doua oară.	Numește ce observi, întreabă ce îl oprește și revedeți acordul.
Mentee-ul a greșit într-o zi grea.	Întâi rezolvați situația. Analiza o faceți după, pe fapte: ce a văzut, ce a luat în calcul, ce ar face altfel.
Mentee-ul evită responsabilitatea.	Observă, spune clar, leagă de obiectivul lui (modulul 4).
Te trezești rezolvând în locul lui.	Întoarce problema la el: „Ce ai încerca tu întâi?"
Mentee-ul pare fie plictisit, fie copleșit.	Ajustează provocarea. O sarcină nouă vine cu pregătire și sprijin, ca să nu fie aruncat în ea.
Subiectul depășește relația (sănătate, conflict serios, evaluare).	Vorbește cu coordonatorul programului.

Exercițiu. Alege situația cea mai probabilă în relația ta. Scrie prima frază pe care o vei spune, apoi exers-o cu un alt mentor din program.

Situația: _____

Prima mea frază: _____

Reflecție. Ce situație ai evita cel mai mult? Ce ți-ar trebui ca să o abordezi?

După cele șase module

Recitește ce ai scris la reflecții. Alege un singur lucru de exersat în următoarele trei întâlniri și spune-i mentee-ului ce exersezi. Așa îl inviți să-ți dea și el feedback.

Planul meu

Ce exersez în următoarele 3 întâlniri: _____

Cum voi ști că a mers: _____

Cu cine vorbesc când ceva nu merge: _____

Când revăd acest parcurs: _____

Verificare rapidă înainte de fiecare întâlnire

- ☐ Știu ce a promis mentee-ul data trecută și îl întreb ce a ieșit.
- ☐ Ascult până la capăt și reformulez înainte să răspund.
- ☐ Întreb „tu ce ai face?" înainte să spun ce aș face eu.
- ☐ Dacă dau feedback, am un exemplu concret și îl leg de obiectivul lui.
- ☐ Când dau un sfat, explic și de ce, ce am luat în calcul.
- ☐ Închidem cu un pas concret: cine face ce, până când.

La finalul relației

O relație de mentorat într-un program are un final clar. Întrebări pe care le puteți discuta împreună:

- Ce am reușit împreună? Am atins obiectivele de la început?
- Ce a învățat mentee-ul și ce am învățat eu, ca mentor?
- Ce acțiuni au rămas neterminate? Are sens să continuăm informal?