Fișe de rol: cine face ce într-un program de mentorat

Cinci fișe de o pagină, pentru sponsor, coordonator, manager direct, mentor și mentee: ce face fiecare concret, când devine critic, greșelile tipice și întrebarea de pus înainte de a accepta rolul.

Cum le folosești: la pasul 4, dă-i sponsorului fișa lui când îi ceri să accepte rolul, iar coordonatorului pe a lui când stabiliți timpul alocat. Fișele pentru managerul direct, mentor și mentee le folosești mai târziu, la comunicare și selecție (pașii 9-10). Fiecare fișă se termină cu un spațiu „Ce am convenit”: completați-l împreună, în discuția de acceptare.

Rolurile pe scurt

Rol	Ce face	Când devine critic
Sponsor	Leagă programul de business, apără timpul, decide continuarea	Mandat, aprobare, lansare, evaluare
Coordonator	Ține procesul, sprijină perechile, intervine la blocaje	Pe tot parcursul
Manager direct	Eliberează timpul, sprijină aplicarea în muncă	Înainte de lansare și pe parcurs
Mentor	Conduce relația, își explică experiența	Din pregătire până la final
Mentee	Își stabilește obiectivele, pregătește întâlnirile, aplică	Din pregătire până la final
HR, IT, juridic	Date, confidențialitate, procese, instrumente	La design

Rolurile pe etape

Rol	A. Clarifici	B. Mandat	C. Design și aprobare	D. Oameni	E. Derulare și evaluare
Sponsor	informat	**decide**	**aprobă**	transmite mesajul	lansează, decide continuarea
Coordonator	**conduce**	**conduce**	**conduce**	**conduce**	**coordonează**
Manager direct	furnizează date	consultat	validează timpul	**confirmă timpul**	susține aplicarea
Mentor	intervievat	consultat	-	se înscrie, se pregătește	**conduce relația**
Mentee	intervievat	-	-	se înscrie, se pregătește	**își asumă învățarea**
HR, IT, juridic	-	-	**validează**	-	după caz

Un partener extern nu apare în tabel pentru că nu înlocuiește niciun rol. Poate ajuta fiecare rol să-și facă partea; rolurile rămân ale oamenilor din organizație.

FIȘA DE ROL 1 DIN 5

Sponsorul

Omul din conducere care leagă programul de business, apără timpul oamenilor și decide continuarea. Câteva ore pe an, în momentele potrivite.

Ce face concret

- [ ] Acceptă rolul și dă mandatul de a construi propunerea.
- [ ] Validează varianta recomandată și o susține în fața conducerii.
- [ ] Explică public, la lansare, de ce contează programul.
- [ ] Deblochează timpul când managerii spun „acum nu se poate”.
- [ ] Primește raportul final și decide continuarea.

Când devine critic

A. Clarifici	B. Mandat	C. Design și aprobare	D. Oameni	E. Derulare și evaluare
informat	**decide**	**aprobă**	transmite mesajul	**lansează, decide continuarea**

Etapele marcate sunt cele în care rolul nu poate lipsi.

Cine e potrivit

Simte problema direct (e în zona lui de responsabilitate), are autoritate asupra timpului oamenilor implicați și credibilitate printre ceilalți directori. Nu e neapărat cel mai sus în ierarhie: un director de operațiuni care pierde clienți din lipsă de experiență e un sponsor mai bun decât un CEO care „susține dezvoltarea în general”.

Greșeli tipice

- „Susține ideea”, dar nu apare nicăieri. Cere-i trei momente concrete, cu date în calendar.
- Doi directori vor să dețină programul. Alege unul ca sponsor și implică-l pe celălalt în consultare: un program cu doi sponsori nu are niciunul.
- Aprobarea rămâne verbală. Cere confirmarea scrisă, inclusiv pentru timp.

ÎNTREBAREA DE PUS ÎNAINTE SĂ ACCEPȚI ROLUL

„Când vine o lună aglomerată și un manager spune «acum nu se poate», pot și vreau să apăr timpul acestor oameni?”

Ce am convenit: trei momente în calendar

Mandat și aprobare: _____

Lansare: _____

Raportul final și decizia de continuare: _____

FIȘA DE ROL 2 DIN 5

Coordonatorul

Omul care ține procesul de la diagnostic până la evaluare. Poate fi din HR, L&D sau din business. Un program fără coordonator dedicat se stinge de obicei în primele luni.

Ce face concret

- [ ] Ține calendarul programului.
- [ ] Organizează selecția, matchingul și lansarea.
- [ ] Face check-in-uri cu perechile și intervine la blocaje.
- [ ] Colectează datele pentru evaluare.
- [ ] Raportează sponsorului.

Când devine critic

A. Clarifici	B. Mandat	C. Design și aprobare	D. Oameni	E. Derulare și evaluare
conduce	**conduce**	**conduce**	**conduce**	**coordonează**

Etapele marcate sunt cele în care rolul nu poate lipsi. La coordonator, toate.

Cine e potrivit

Are timp alocat explicit (câteva ore pe săptămână în lansare, mai puțin pe parcurs), autoritate să ceară informații și decizii și un înlocuitor pentru concedii.

Greșeli tipice

- „HR-ul se ocupă când are timp.” Asta nu este un coordonator: timpul nealocat în scris dispare la prima lună aglomerată.
- Nu are înlocuitor, iar programul se oprește în concediul lui.
- Lucrează fără un sponsor la care să ducă blocajele de timp.

ÎNTREBAREA DE PUS ÎNAINTE SĂ ACCEPȚI ROLUL

„Câte ore pe săptămână îmi sunt alocate în scris, cine mă înlocuiește în concediu și la cine duc blocajele pe care nu le pot rezolva eu?”

Ce am convenit

Ore alocate pe săptămână, confirmate de: _____

Înlocuitor: _____

Sponsorul la care raportez și cât de des: _____

FIȘA DE ROL 3 DIN 5

Managerul direct

Șeful direct al unui mentor sau al unui mentee. Este una dintre verigile slabe cele mai frecvente: de el depinde dacă oamenii chiar ajung la întâlniri.

Ce face concret

- [ ] Confirmă timpul participanților, înainte de lansare.
- [ ] Ajută la acoperirea muncii în timpul întâlnirilor.
- [ ] Creează ocazii în care mentee-ul poate aplica ce învață.
- [ ] Respectă confidențialitatea relației de mentorat.
- [ ] Spune la evaluare ce schimbări vede în muncă.

Când devine critic

A. Clarifici	B. Mandat	C. Design și aprobare	**D. Oameni**	**E. Derulare și evaluare**
furnizează date	consultat	validează timpul	**confirmă timpul**	**susține aplicarea**

Etapele marcate sunt cele în care rolul nu poate lipsi.

Cine e potrivit

Orice manager al cărui om participă are rolul acesta. Contează să fie consultat devreme (etapa B) și să știe concret ce i se cere: câte ore, când, cum se acoperă munca.

Greșeli tipice

- Află de program din e-mailul de lansare. Conversația despre timp trebuie să aibă loc înainte.
- Într-o lună aglomerată spune „lasă acum, reluați luna viitoare”. Luna viitoare nu mai reia nimeni.
- Vrea să afle ce s-a discutat în întâlniri. Poate întreba ce progres vede omul lui; conținutul discuțiilor rămâne în relație.

ÎNTREBAREA DE PUS ÎNAINTE SĂ ACCEPȚI ROLUL

„Cum acopăr munca omului meu în orele de mentorat în cea mai aglomerată lună a anului?”

Ce am convenit

Ore pe lună confirmate pentru: _____

Cum acoperim munca în acele ore: _____

Ocazii de aplicare pe care le pot crea: _____

FIȘA DE ROL 4 DIN 5

Mentorul

Omul cu experiență care conduce relația și își explică raționamentul. Cel mai bun specialist nu e automat cel mai bun mentor.

Ce face concret

- [ ] Își împărtășește experiența și explică de ce face lucrurile.
- [ ] Pune întrebări și dă feedback.
- [ ] Lasă loc de încercare și greșeală.
- [ ] Respectă confidențialitatea.
- [ ] Ține ritmul întâlnirilor convenit la început.

Când devine critic

A. Clarifici	B. Mandat	C. Design și aprobare	D. Oameni	E. Derulare și evaluare
intervievat	consultat	-	**se înscrie, se pregătește**	**conduce relația**

Etapele marcate sunt cele în care rolul nu poate lipsi.

Cine e potrivit

Are expertiză relevantă, dar și răbdare, curiozitate și disponibilitatea de a-și explica raționamentul. Câștigă recunoaștere, o perspectivă nouă asupra propriei munci și abilități de leadership.

Greșeli tipice

- Dă soluții în loc să ajute la învățare. Mentee-ul rezolvă problema de azi, dar nu învață să o rezolve singur pe următoarea.
- Nu știe să explice ce face. E normal: experiența devine intuiție. Ajută observarea, întrebările mentee-ului și pregătirea (pasul 11).
- Acceptă din politețe, fără timp real. Interesul declarat nu înseamnă disponibilitate.

ÎNTREBAREA DE PUS ÎNAINTE SĂ ACCEPȚI ROLUL

„Câte ore pe lună pot da, constant, pe toată durata programului, și când anume?”

Ce am convenit

Ore pe lună și momentul din săptămână: _____

Ce pot transmite cel mai bine: _____

De ce am nevoie ca să mă pregătesc: _____

FIȘA DE ROL 5 DIN 5

Mentee-ul

Omul care învață și își asumă învățarea. Relația merge în ritmul în care o conduce el.

Ce face concret

- [ ] Își formulează obiectivele de învățare.
- [ ] Pregătește fiecare întâlnire.
- [ ] Cere feedback.
- [ ] Aplică ce învață și revine cu ce a ieșit.
- [ ] Spune devreme dacă relația nu funcționează.

Când devine critic

A. Clarifici	B. Mandat	C. Design și aprobare	D. Oameni	E. Derulare și evaluare
intervievat	-	-	**se înscrie, se pregătește**	**își asumă învățarea**

Etapele marcate sunt cele în care rolul nu poate lipsi.

Cine e potrivit

Știe ce vrea să învețe, vrea să participe (nu a fost trimis) și are timp, confirmat de managerul lui.

Greșeli tipice

- Așteaptă ca mentorul să conducă. Relația devine politicoasă și inutilă.
- Vine nepregătit, iar discuția rămâne la nivel general.
- Nu aplică între întâlniri, așa că nu are cu ce reveni.

ÎNTREBAREA DE PUS ÎNAINTE SĂ ACCEPȚI ROLUL

„Ce vreau să pot face singur la finalul programului și am acordul managerului meu pentru timpul de care am nevoie?”

Ce am convenit

Ce vreau să pot face singur la final: _____

Acordul managerului pentru timp (nume, dată): _____

Prima situație pe care vreau s-o discut: _____