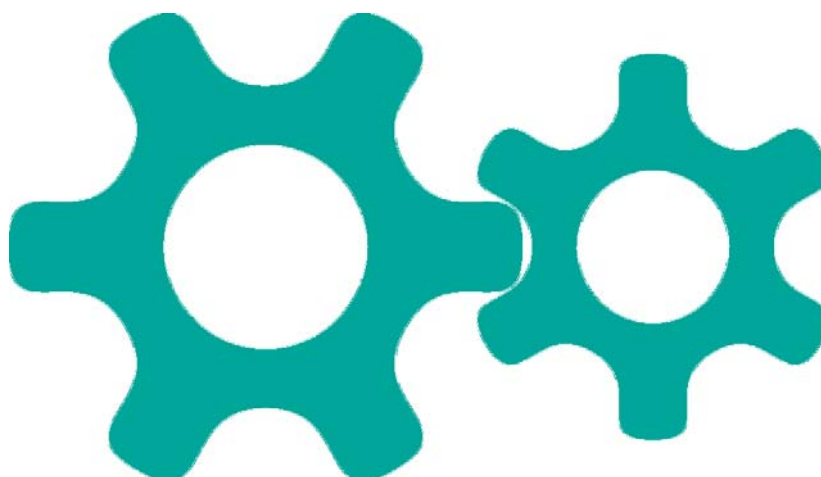



Enginyers Industrials de Catalunya	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc:	Guia del Mentor	
Autor/a:	M. Pérez	Distribució:



SERVEI DE MENTORING DELS EIC
Guia del mentor

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

GUIA DEL MENTOR

Què es el *mentoring*? 3

Com puc convertir-me en mentor? 3

Habilitats Clau per al *mentoring* 4

Etapes en les Relacions Formals de *Mentoring* 6

 Etapa I: Construcció de la Relació: 6


 Etapa II: Intercanvi d'Informació i Definició d'objectius 7

 Etapa III: Treball Encaminat a la Consecució d'objectius /Aprofundiment del compromís 7

 Etapa IV: Terminació de la Relació Formal de *Mentoring* i Planificació per al futur 9

Apèndix I 10

Apèndix II 11

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc.	Guia del Mentor	
Autor/a:	M. Pérez	Distribució:

Què es el *mentoring*?

A l'*Odissea*, l'obra del poeta grec Homer, Odisseu, a qui es coneix com Ulisses en la tradició llatina, es preparava per combatre a la guerra de Troia quan es va adonar que en partir deixaria abandonat a Telèmac, el seu hereu i fill únic. Com el nen era petit i les guerres generalment es perllongaven durant anys, Ulisses va confiar a Mentor, el seu savi amic en qui tenia dipositada tota la seva confiança, la cura i l'educació de Telèmac.

En l'actualitat, el *mentoring* és un procés mitjançant el qual una persona amb experiència ajuda a una altra persona a assolir els seus objectius i a cultivar les seves habilitats a través d'una sèrie de converses de tipus personal, confidencial i limitades pel que fa al temps i mitjançant altres activitats d'aprenentatge.


Els mentors també obtenen beneficis de la relació de *mentoring*. Com a mentor, tindràs l'oportunitat de compartir el teu coneixement i les teves experiències, i d'evolucionar en la teva forma de pensar, desenvolupar una nova relació i aprofundir encara més en les teves habilitats com a mentor.

Com puc convertir-me en mentor?

Existeixen moltes classes de relacions de *mentoring*, que van des de l'informal fins el formal. Una relació de *mentoring* informal generalment té lloc dins d'un format espontani (pensa en les vegades en què una persona amb més experiència que tu et va brindar ajut sense que li haguessis sol·licitat explícitament). El *mentoring* informal també pot donar-se en el context d'altres relacions, com ara una relació de supervisió o fins i tot en relacions entre iguals.

Una relació de *mentoring* formal es caracteritza per la seva naturalesa de propòsit o intencionalitat - els membres en la relació demanen o ofereixen el *mentoring*, defineixen objectius per a la relació i estableixen acords al voltant de la seva naturalesa-. També hi ha programes de *mentoring*, com és el cas del Programa de Mentoring dels EIC, que faciliten les relacions de *mentoring* formals. Podríem definir una relació de *mentoring* "facilitada" com "una estructura i una sèrie de processos dissenyats per crear relacions de *mentoring* efectives; guiar el canvi en comportaments desitjats per als involucrats i avaluar els resultats aconseguits pels *mentees* (les persones que reben el *mentoring*), els mentors i l'organització". Aquestes relacions de *mentoring* tenen lloc dins d'un marc estructurat i definit i amb freqüència, aquest programa té un objectiu específic, que és ajudar els participants a impulsar les seves carreres.

Les relacions de *mentoring* poden donar-se en tots els nivells professionals. La característica clau d'una relació de *mentoring* consisteix en què una persona amb més experiència ajuda a una altra a aconseguir els seus objectius i a créixer com a persona i professional. El mentor pot ajudar el *mentee* a perfeccionar habilitats professionals o capacitats de lideratge específiques.

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

El mentor pot treballar en la mateixa organització, tenir experiència en el context organitzatiu del *mentee* o en el mateix camp (sector o funció a l'empresa).

Si tens interès en oferir-te per ser mentor, reflexiona sobre les següents preguntes abans de comprometre't en la relació:

- Quines experiències i aprenentatges puc aportar a la relació de *mentoring*?
- Quines són les meves pròpies expectatives per a la relació?
- Hi ha algun obstacle que pugui impedir el desenvolupament de la relació?

Aquesta guia t'ajudarà a cultivar les habilitats que es requereixen per aprofitar al màxim la relació de *mentoring*, sense importar que es tracti d'una de formal o informal. Utilitza-la per planificar les teves interaccions de *mentoring*.

Habilitats clau per al *mentoring*


La literatura sobre *mentoring* mostra que els mentors i els *mentees* tendeixen a utilitzar determinades habilitats. La investigació també indica que és possible cultivar aquestes habilitats, i que algunes competències en particular semblen donar origen a les relacions de *mentoring* més productives. Aquestes habilitats són:

L'escolta activa
 Construcció gradual de confiança
 Definició d'objectius i construcció gradual d'habilitats
 Encoratjar i Inspirar

És probable que reconeguis les habilitats que s'assenyalen en aquest apartat i que potser tinguis l'experiència d'haver-les utilitzat amb èxit en altres relacions. A mesura que avancis en la relació de *mentoring*, tracta de fer servir aquestes habilitats sempre que et sigui possible.

Escolta activa: Escoltar en forma activa constitueix l'habilitat més elemental que faràs servir en la relació de *mentoring*. L'escolta activa no només estableix una relació personal, sinó que també crea un ambient positiu i d'acceptació que permet una comunicació oberta. En escoltar activament, podràs determinar els interessos i les necessitats del teu *mentee*. Alguns exemples a seguir per practicar l'escolta activa:

- Demuestra interès pel que et digui el teu *mentee* i ofereix-li les teves reflexions sobre els aspectes importants que t'hagi comentat per demostrar-li que has entès.
- Utilitza el llenguatge corporal (per exemple, fent contacte visual) per provar que estàs posant atenció al que ell o ella està dient.
- Si estàs parlant amb el teu *mentee* per telèfon, redueix o elimina el soroll de fons i limita les interrupcions. El teu *mentee* sentirà que compta amb tota la teva atenció.

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc.	Guia del Mentor	
Autor/a:	M. Pérez	Distribució:

- En utilitzar el correu electrònic, procura respondre en un lapse de 24 hores, i assegura't que el seu missatge transmeti una resposta a la seva petició.
- Espera per oferir les teves pròpies experiències o per donar consells fins després de que el teu *mentee* hagi tingut oportunitat d'explicar el seu problema, qüestionament o preocupació íntegrament.

Construcció gradual de la confiança: La confiança es construeix amb el temps. Podràs incrementar la confiança conservant la naturalesa confidencial de les teves converses i d'altres comunicacions amb el teu *mentee*, complint amb les teves reunions i trucades telefòniques tal com van ser programades, demostrant un interès i suport constants i sent honest amb el teu *mentee*

Definició d'objectius i construcció gradual d'habilitats: Com a model a seguir, hauràs de tenir els teus propis objectius professionals i compartir-los, quan sigui apropiat, amb el teu *mentee*. També és probable que el teu *mentee* et formuli preguntes sobre la manera en què defineixes i aconsegueixes aquests objectius. A més, pots ajudar al teu *mentee* a identificar i assolir les seves pròpies metes professionals i personals. També podràs cultivar la capacitat del teu *mentee* per aprendre i assolir els seus propis objectius seguint aquests consells:


- Ajudant-lo a trobar recursos com ara persones, llibres, articles, eines i informació.
- Donant-li coneixement i ajudant-lo a cultivar les seves habilitats mitjançant explicacions, mitjançant l'aportació d'exemples útils, la demostració de processos, i formulant-li preguntes que li facin reflexionar sobre la qüestió de què es tracti.
- Ajudant-lo a aconseguir perspectives més àmplies sobre les seves responsabilitats i la seva organització.
- Comentant les accions que has emprès en la teva pròpia carrera i explicant les teves motivacions.

Encoratjar i inspirar: La capacitat d'encoratjar els altres i donar ànims, és la habilitat de *mentoring* que més aprecien els *mentees*. Hi ha moltes maneres d'encoratjar o animar el teu *mentee*:

- Fes comentaris favorables sobre els seus èxits.
- Expressa al teu *mentee* la confiança que tens en les seves capacitats per créixer tant en el pla personal com professional i aconseguir els seus objectius.
- Dona resposta a les seves frustracions i desafiaments emprant paraules de suport, de comprensió, d'ànim i d'elogi. (El fet, simplement, de saber que algú més ha caminat pel mateix camí pot ser de gran utilitat).

També pots inspirar al teu *mentee* seguint algun d'aquests exemples:

- Comparteix la teva visió personal o les d'altres líders
- Descriu les experiències, errors i èxits que tu o altres hagin trobat en el camí cap a l'assoliment dels teus objectius

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

- Parla amb el teu *mentee* sobre les persones i els esdeveniments que t'han servit com a font d'inspiració i motivació
- Presenta el teu *mentee* a aquells col·legues teus que puguin representar contactes addicionals útils o models d'inspiració.

Reflexionar sobre la teva pràctica de *mentoring*, destacar l'ús de les habilitats clau de *mentoring* fent notar l'avanç aconseguit en la relació i sol·licitar l'opinió del teu *mentee* són maneres excel·lents d'avaluar si estàs emprant o no aquestes habilitats.

Etapas en les relacions formals de *mentoring*

Igual que succeeix en la majoria de les relacions, les de *mentoring* també avancen per etapes. És probable que la teva relació formal de *mentoring* reflecteixi quatre etapes de desenvolupament:

- I. Construcció de la relació
- II. Intercanvi d'informació i definició d'objectius
- III. Treball encaminat a la consecució d'objectius / Aprofundiment del compromís
- IV. Terminació de la relació formal de *mentoring* i planificació per al futur

No hi ha cap fórmula estricta per definir la durada de cada etapa. En una relació de tot un any de durada, per exemple, les Etapes I i II generalment es desenvolupen durant els primers tres o quatre mesos de la relació. En termes generals, la relació tendeix a decaure gradualment en els mesos 11 i 12. En l'etapa IV s'aborden les opcions existents per a la continuació de la relació d'una manera menys formal. En els paràgrafs següents es comenten activitats de tipus pràctic per avançar amb èxit a través de cada etapa.


Etapa I: Construcció de la relació:

Aquesta és la fase en què tu i el teu *mentee* us coneixeu i comenceu a establir lligams de confiança.

Durant la primera reunió (idealment en persona), es recomana comentar els vostres antecedents, experiències, interessos i expectatives. També haureu d'arribar a acords entorn els aspectes de confidencialitat així com a la freqüència del contacte. Durant aquesta primera etapa, és important establir un programa per comunicar-se en forma regular ja sigui en persona, per telèfon o mitjançant el correu electrònic.

Hi ha algunes preguntes que pots fer al teu *mentee* durant la segona reunió:

- Parla'm una mica sobre tu, les teves capacitats, la teva organització, alguns desafiaments clau als que estiguis fent front en aquest moment, etc. (Pots començar oferint les teves pròpies reflexions sobre algunes de les experiències i interessos clau que el teu *mentee* t'hagi comentat durant la primera reunió.)

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

- En quina forma t'has beneficiat d'altres relacions de *mentoring*, si ha estat el cas?
- Quins són alguns dels teus objectius per a la nostra relació de *mentoring*?

Etapa II: Intercanvi d'informació i definició d'objectius

En aquesta etapa intercanviareu més informació i definireu objectius. La teva relació i la teva confiança s'aprofundiran. A mida que es desenvolupi el *mentoring*, no oblidis practicar l'escolta activa i oferir expressions de suport de manera consistent.

Com ajudar als teu *mentee* a definir objectius:

A l'intercanviar informació, tindràs una nova percepció de les metes que el teu *mentee* espera aconseguir a través de la relació de *mentoring*. Com a mentor, has proporcionat informació i suport al teu *mentee* sobre una àmplia gamma de problemes i desafiaments. Per exemple, potser el teu *mentee* desitgi millorar les seves habilitats en una àrea en particular o potser requereixi de la teva guia per prendre una decisió important.


Els objectius són útils, atès que ajuden al *mentee* a veure més enllà de les exigències quotidianes inherents al seu lloc de treball i l'ajuden a aclarir la manera en què pot aprofitar al màxim la relació de *mentoring*. Anima al teu *mentee* a comentar els seus objectius amb tu. Pots suggerir-li omplir el Formulari d'objectius (apèndix II) i que comparteixi les seves respostes amb tu. Ensenya al teu *mentee* a repassar els objectius periòdicament com una forma de tornar a focalitzar-s'hi i de mesurar els progressos assolits.

Etapa III: Treball Encaminat a la Consecució d'objectius /Aprofundiment del compromís

Durant aquesta etapa, que generalment és la més llarga, ajudaràs al teu *mentee* a treballar en l'assoliment dels seus objectius mitjançant converses, compartint materials escrits, posant en pràctica diverses activitats d'aprenentatge i de desenvolupament, o presentant al teu *mentee* altres companys. Aquesta és una fase valuosa que es caracteritza per l'obertura i la confiança, per converses significatives i per l'aplicació de noves percepcions i enfocaments. En aquesta etapa, el teu *mentee* necessita del teu suport. Potser et sentis prou còmode com per desafiar al teu *mentee* a pensar en noves formes d'abordar un problema de manera diferent. Aquest és un bon moment per reflexionar sobre l'avanç que s'ha aconseguit cap a la consecució dels objectius i sobre la relació en sí mateixa.

Pots considerar conversar sobre aquestes qüestions:

- Quins han estat els beneficis de la relació fins aquest moment?
- En quina forma estàs ajudant el teu *mentee* a assolir els seus objectius?
- Quins canvis has detectat en tu mateix i en la manera en que abordes el teu treball com a resultat de la relació de *mentoring*?

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

- Quin tipus d'ajustos o canvis, de ser necessaris, es requereixen en els objectius o en la relació?

Aquesta és també l'etapa durant la qual pot decaure el dinamisme de la relació. En ocasions, el *mentee* podrà sentir-se preocupat pensant que està traslladant al mentor una càrrega.

Segurament el teu *mentee* ha d'atendre altres responsabilitats que amb freqüència competeixen amb el compromís amb la relació de *mentoring*. Si no has tingut notícies del teu *mentee* durant un temps comunica't amb ell/a. Si cal, pren la iniciativa. Examina també el teu propi nivell de temps i d'energia. Està funcionant bé la relació per a tu? Necessita fer alguns ajustos?

Aquesta és una fase molt gratificant de la relació, però, poden sorgir reptes. A continuació es presenten alguns exemples de desafiaments que altres mentors i *mentees* s'han trobat i la manera en què els han resolt.

- Temps i energia. Definitivament, el desafiament més comú és trobar temps suficient per fer tot el que vols fer en la relació de *mentoring*. Tot i les bones intencions, hi ha altres prioritats que interfereixen tant per a tu com per al teu *mentee*.

Consell: Evita comprometre't a donar més temps del que pots dedicar. Comprova amb el teu *mentee* que tots dos us trobeu còmodes amb el temps que esteu dedicant i amb l'aprenentatge que s'està donant.


- Construir la confiança ràpidament. Amb tan sols unes hores de contacte al mes, no és fàcil construir la classe de confiança que als dos us agradaria compartir.

Consell: Altres mentors han utilitzat amb èxit diverses estratègies, com ara les següents: escoltar amb molta atenció i recordar el que el teu *mentee* t'ha dit en el passat; complir els teus compromisos - si algun d'ells requereix canvi, avisa el teu *mentee* amb antelació i reprograma'l; evita parlar en forma negativa d'altres i, sobretot, no divulguis els secrets que el teu *mentee* et confii.

- No adoptis el paper d'"expert" respecte a totes les necessitats del teu *mentee*. Molts mentors es senten incòmodes si no compten amb totes les respostes.

Consell: Explica el seu paper com a "facilitador de l'aprenentatge" des del principi de la relació. Digues-li al teu *mentee* que tu no podràs tenir totes les respostes, i que esperes que aprengueu junts, així com buscar ajut d'altres persones que siguin expertes en altres temes.

- Sigues receptiu respecte a les diferències. En particular al principi de la relació, és difícil resistir a la temptació de suposar que tant tu com el teu *mentee* sou similars, de fet, el que faran és compartir experiències. Explora també les teves diferències i aprèn de les mateixes.

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc.	Guia del Mentor	
Autor/a:	M. Pérez	Distribució:


Consell: A més de descobrir els punts en comú, fes un esforç per descobrir les diferències que hi ha entre tu i el teu *mentee*. Per exemple, les diferències dels aspectes específics de la posició del teu *mentee* i els de la que tu vas exercir en el seu moment. Quines experiències està fent front ara el teu *mentee* que tu no vas haver d'enfrontar? Si pertanyeu a generacions, edats, gèneres o antecedents professionals diferents, ¿quines experiències diferents heu tingut? Adopta una actitud d'aprenentatge i convida a fer comentaris sobre tots aquests temes.

Etapa IV: Terminació de la relació formal de *mentoring* i planificació per al futur

Durant aquesta etapa, la planificació de l'èxit del *mentee* s'equilibra amb el tancament formal de la relació de *mentoring*. Treballa amb el teu *mentee* per definir els tipus de suport que ell o ella pot necessitar en el futur. Potser cregueis convenient relacionar al teu *mentee* amb altres companys que li puguin aportar beneficis diferents als que tu li has aportat. Aquest també és un bon moment per explorar els interessos propis del teu *mentee* respecte a que algun dia ell o ella proporcionin serveis de *mentoring* a una altra persona.

Els teus comentaris finals sobre el procés de *mentoring* que arriba a la seva fi haurien de concentrar-se en el següent:


- Reflexionar sobre els èxits, desafiaments als que s'ha fet front i els avenços aconseguits al voltant del compliment dels objectius.
- Què és el que millor recordarà el teu *mentee* sobre la relació?
- Quins reptes se li presentaran en el futur?
- Explorar altres tipus de suport que el teu *mentee* pugui precisar encara.
- Comentar si la relació continuarà de manera informal i la manera en la que es gestionarà.
- Agrair la seva col·laboració i desitjar-li el millor.

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

Apèndix I

Les millors pràctiques de *mentoring*.

- Considera't un "facilitador de l'aprenentatge" en lloc de com algú que té totes les respostes. Ajuda el teu *mentee* a situar persones i a aprendre altres recursos que vagin més enllà de l'experiència i els coneixements que tu tens sobre un tema determinat.
- Fes preguntes de sondeig que ajudin al teu *mentee* a pensar en forma més àmplia i més profunda. Si el teu *mentee* parla únicament sobre fets, pregunta-li sobre sentiments. Si ell o ella es concentren en els sentiments, demana-li que repassi també els fets. Si sembla estar bloquejat en un aspecte concret, ajuda'l a veure el panorama en tot el seu context.
- Quan el teu *mentee* t'ho sol·liciti, comparteix les teves pròpies experiències, les lliçons que hagis après i els consells pertinents. Fes èmfasi en la manera en què les teves experiències podrien diferir de les del teu *mentee* i en el fet que aquestes experiències no són més que exemples. Frena l'impuls de resoldre el seu problema.
- Resisteix la temptació de controlar la relació i de manipular els seus resultats; el teu *mentee* és responsable del seu propi creixement.
- Ajuda el teu *mentee* a considerar interpretacions i abordatges alternatius.
- Augmenta la confiança del teu *mentee* mitjançant retroalimentació de suport.
- Encoratja, inspira i desafia al teu *mentee* a assolir els seus objectius.
- Ajuda'l a reflexionar sobre estratègies d'èxit que ell o ella hagin utilitzat en el passat i que podrien aplicar-se a nous desafiaments.
- Sigues espontani de tant en tant. A més de les converses planejades, envia al teu *mentee* un correu electrònic encara que no estigui programat, senzillament per transmetre-li una paraula de suport o algun nou element d'informació.
- Reflexiona sobre la teva pràctica del *mentoring*. Demana opinions.
- Gaudeix del privilegi de formar part d'aquesta relació. Pensa que és probable que els teus esforços tinguin un impacte significatiu tant sobre el desenvolupament del teu *mentee* com en el teu propi.

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

Apèndix II

Formulari d'objectius de *mentoring* (a ser emplenat pel *mentee*)

Nom:

Data:

Ompler el formulari i comenta els teus objectius amb el teu mentor. Examina els objectius de manera periòdica i comenta els avenços assolits.

Objectiu 1:

Beneficis per a tu:

Beneficis per a la teva organització:

Barreres potencials contra l'èxit:

Recursos/Recolzaments necessaris per assolir l'objectiu:

Com s'avaluaran els progressos?:

Objectiu 2:


Beneficis per a tu:

Beneficis per a la teva organització:

Barreres potencials contra l'èxit:

Recursos/Recolzaments necessaris per assolir l'objectiu:

Com s'avaluaran els progressos?:

	SERVEI MENTORING EIC	EIC
Doc. Guia del Mentor		
Autor/a: M. Pérez	Distribució:	

Objectiu 3:

Beneficis per a tu:

Beneficis per a la teva organització:

Barreres potencials contra l'èxit:

Recursos/Recolzaments necessaris per assolir l'objectiu:

Com s'avaluaran els progressos?:

Objectiu 4:

Beneficis per a tu:

Beneficis per a la teva organització:

Barreres potencials contra l'èxit:

Recursos/Recolzaments necessaris per assolir l'objectiu:

Com s'avaluaran els progressos?: