



Chip R. Bell

MANAGERI ȘI MENTORI

*Curtea
veche*  PROFIT

CUPRINS

Prefață	5
Începutul călătoriei noastre	19

Partea I. Instruirea înseamnă...

1. Arta de a fi mentor	31
2. Instruirea în acțiune: UN PROCES PERMANENT	46
3. Aprecierea aptitudinilor tale de mentor: O SCALĂ DE AUTOEVALUARE	53

Partea a II-a. Abandonarea: NIVELAREA TERENULUI DE INSTRUIRE

4. Asemănări stimulative: PUTEREA RELAȚIEI	67
5. Elementele prin care se câștigă încrederea: ACESTA AR PUTEA FI ÎNCEPUTUL A CEVA IMPORTANT!	74
6. „Noi“ înseamnă încredere: AMESTEC DE MODESTIE ȘI ÎNCREDERE	80
7. Elevi speriați: CÂND TEAMA ȘI ÎNVĂȚAREA SE CIOCNESC	85
8. Pentru protejați: CALMAREA NELINIȘTII	92

Partea a III-a. Recunoașterea: CREAREA UNUI CADRU SIGUR PENTRU ASUMAREA RISCURILOR

9. Invitație la risc: RECUNOAȘTEREA CA SURSĂ A CURAJULUI	99
10. Cel mai mare secret al lui Socrate: ÎNTREBĂRI SUGESTIVE	105
11. Atenția unui aliat: ARTA PIERDUTĂ A ASCULTĂRII	113
12. „Dă-și-primește“ începe cu „dă“: DIALOGURI DEOSEBITE	118
13. Pentru protejați: CUM SĂ VĂ UDAȚI PICIOARELE FĂRĂ SĂ VĂ TEMEȚI DE ÎNEC	126

Partea a IV-a. Dăruirea:
PRINCIPALUL EVENIMENT

14. Evitarea pericolului: DARUL DE A SFĂTUI	135
15. Relatări despre punctele slabe: DARUL FEEDBACKULUI	141
16. Asocierea competenței și a unui scop: DARUL CONCENTRĂRII	148
17. Secretul sturzului: DARUL ECHILIBRULUI	152
18. A fost odată ca niciodată: DARUL DE A POVESTI	158
19. Legături entuziaste: CEA MAI IMPORTANTĂ CALITATE A MENTORULUI	165
20. Pentru protejați: ACCEPTAREA DARURILOR FĂRĂ SENTIMENTUL DE VINĂ	172

Partea a V-a. Extinderea:
EDUCAREA ELEVULUI INDEPENDENT

21. Dincolo de relație: ASIGURAREA TRANSFERULUI EDUCAȚIONAL	179
22. Stăpânirea dulcilor regrete: VIAȚA DUPĂ INSTRUIRE	184
23. Perfecționarea instruirii: ÎNVĂȚAȚI, ÎNVĂȚAȚI, ÎNVĂȚAȚI	187
24. Pentru protejați: MATORIZAREA ÎNSEAMNĂ DESPĂRȚIRE	193

Partea a VI-a. Cazuri speciale

25. Mezalianțele: INSTRUIREA ÎN CADRUL RELAȚIILOR INSTABILE	199
26. Alianțele dificile: INSTRUIREA ÎN SITUAȚII COMPLICATE	207
Mulțumiri	217
Index	219

Arta de a fi mentor

Mentor: cuvântul trezește imaginea unui înțelept care a îmbătrânit în companie stând de vorbă cu un novice, un recrut începător. Probabil că această conversație va fi presărată de reguli neprotocolare, secrete păzite cu grijă și povești despre fapte îndrăznețe și tactici neortodoxe: „Îmi aduc aminte că în '77...“ Instruirea realizată de un mentor are o imagine aproape cerebrală, academică, rezervată doar „gulerelor scrobite“ cărora tații le-au spus: „Haide să faci cunoștință cu bătrânul Charlie.“

Mai recent, termenul de „mentor“ a fost asociat mai puțin cu privilegiile și mai mult cu acțiunile de afirmare. Puțini angajați au avut parte de un mentor care să îi propulseze pe culmi, dincolo de cei din frății și de licărul din priviri, rezervat odinioară bărbaților din WASP. Uneori, asemenea mentori au salvat conștiințele celor care vorbeau cu curaj despre bunătate, dar erau mofturoși când li se cerea să fie precursorii unor acte pline de curaj. Aceste programe de instruire păreau contemporane și progresiste. Unele au făcut mult bine, dar cele mai multe erau doar demagogie.

Dar, de fapt, ce este instruirea? Ce rămâne după ce deschidem pachetul și îndepărtăm corectitudinea politică? În dicționar, un mentor este definit ca fiind un „sfătuitor, profesor sau antrenor... înțelept, de încredere“. O definiție atât de simplă anunță un context simplu. În cazul în care nu ați citit prefața, instruirea este definită ca făcând parte din rolul unui lider, având ca rezultat principal învățarea. În concluzie, un mentor este pur și simplu o persoană care

ajută altă persoană să învețe ceva ce în alte condiții ar fi învățat mai prost, mai lent sau nu ar fi învățat deloc. Observați lipsa autorității din această definiție; mentorii nu sunt figuri autoritare.

Utilizarea tradițională a cuvântului „mentor“ descrie o persoană situată în afara ierarhiei obișnuite — din punctul de vedere al tânărului, e cineva care „mă ajută să înțeleg sistemul neprotocolar și mă călăuzește pentru a deveni o persoană plină de succes în această organizație incredibilă“. Nu toți mentorii sunt supervizori, dar cei mai eficienți supervizori se comportă ca niște mentori. Instruirea mentorului se concentrează de obicei asupra unei singure persoane; instruirea unui grup se numește training sau educare. Ne vom concentra asupra relațiilor individuale; celelalte nu fac obiectul acestei cărți.

Liderii buni fac multe lucruri în organizațiile unde activează. Conducătorii buni transmit o viziune limpede și dau o indicație clară. Ei transmit feedbackul performanțelor, dau sugestii, încurajează și, când este nevoie, disciplinează. De asemenea, ei educă. Încă o dată, educația este o parte din rolul unui lider, al cărei rezultat principal e evoluția.

LECȚIILE PRIMULUI MENTOR

Termenul „mentor“ provine din *Odiseea* scrisă de poetul grec Homer. Pe când Odiseu (Ulise în traducere latină) se pregătea să plece la luptă în Războiul Troian, și-a dat seama că îl lasă în urmă pe singurul său moștenitor, Telemachus. De vreme ce „Telie“ (cum probabil era numit de către amicii săi) era doar la grădiniță, iar războaiele aveau tendința de a dura foarte mult (Războiul Troian a durat zece ani), Odiseu realizează că Telie trebuie antrenat „cum să fie rege“ cât timp tati e plecat la război. El angajează un prieten de încredere al familiei, numit Mentor, pentru a fi tutorele lui Telie. Mentor este atât înțelept, cât și sensibil — două ingrediente principale ale instruirii de înaltă clasă.

Istoria cuvântului „mentor“ este instructivă din câteva motive. În primul rând, subliniază natura innăscută a instruirii. La fel ca Odiseu, marii conducători se străduiesc să lase în urma lor binefacerea unei vrednicii însumate. În al doilea rând, Mentor (bătrânul)

asocia, în încercările sale de a transmite abilitățile de rege tânărului Telemachus, înțelepciunea dată de experiență cu sensibilitatea. Cu toții știm ce înseamnă provocarea de a împărtăși altcuiva înțelepciunea acumulată cu greu, fără a întâmpina împotrivire. Mentorul bun este capabil să o evite.

Homer îl descrie pe Mentor ca fiind prieten de familie. Simbolismul conținut de această relație este potrivit mentorilor contemporani. Mentorii eficienți sunt asimilați prietenilor, adică scopul lor este de a oferi protejatului un cadru sigur de dezvoltare. Ei sunt, de asemenea, ca și o familie, în încercarea lor de a oferi protejatului o acceptare necondiționată, încrezătoare. Prietenii vor să adune și să înmulțească, nu să scadă. Membriilor familiei le pasă, chiar și atunci când faci greșeli.

Mentorii buni știu cum învață adulții. Acționând din intuiție sau din ceea ce au învățat din cărți, de la cursuri sau de la alți mentori, cei mai buni mentori recunosc că într-un proces de descoperire și introspecție ei, înainte de toate, facilitează și sunt catalizatori. Ei știu că instruirea nu se referă la comentarii inteligente, citate elocvente sau glume deștepțe. Mentorii își exersează abilitățile cu o compasiune nesfârșită, comunicare clară și o plăcere sinceră a rolului de protector în călătoria spre perfecțiune.

La fel ca primii specialiști ai profesiei lor, mentorilor le place să învețe, nu să predea. Ei mai bine împărtășesc decât să se fălească, sau dăruiesc în loc să se laude. Mentorii buni nu sunt doar admiratori devotați ai protejaților lor, ci sunt și fani loiali ai visului a ceea ce protejatul poate deveni sub îndrumarea lor.

CAPCANE DE EVITAT

De-a lungul procesului de instruire sunt nenumărate capcane. Instruirea poate fi o călătorie înălțătoare pentru cei care urmăresc să obțină admirație, o manifestare a lăcomiei pentru cei care vor să aibă servitori. Ea poate fi o platformă în obținerea de prozeți pentru o cauză sau o cruciadă, o poveste interesantă spusă unui ascultător inocent și neștiutor. Cu toate acestea, capcanele puterii, lăcomiei și luptei pălesc în comparație cu cele patru curse „de

evitat“ enumerate mai jos. Bineînțeles, acestea sunt alte capcane, dar sunt cele mai des întâlnite, sabotând o relație sănătoasă.

Țineți minte aceste capcane, în vreme ce citiți restul cărții; căutați-le în interiorul vostru. Pe când veți termina de citit ultima pagină, poate veți fi învățat deja cum să le evitați pe cele la care sunteți mai vulnerabili.

Te pot ajuta

Când este ajutorul folositor și când e dăunător? Oamenii care au tendința de a fi generoși cu timpul, energia și experiența lor încearcă adesea să ajute, pe când elevul trebuie doar să se străduiască și să-și găsească propria cale. Iată un test: ce simțiți atunci când vă întrebați protejeatul „Pot să te ajut?“ și el vă răspunde „Nu.“? Fiți onești cu voi înșivă. Dacă reacționați chiar și cu o fărâmbă de supărare și de autocompătimire, înseamnă că trebuie să evitați această capcană.

Eu știu mai bine

Unii oameni devin mentori pentru că le face plăcere să fie considerați o personalitate în domeniu. Ei apreciază afirmațiile protejaților care își ridică în slăvi mentorul în fața altora. În special ei apreciază protejații care le fac adesea complimente despre colaborarea lor. Aceasta este o capcană! Puteți călca pe-alături și să vă folosiți de protejați pentru a vă satisface nevoia de recunoaștere. Care e testul? Cum reacționați dacă protejeatul vostru vine și vă spune că a găsit un alt mentor, mai folositor? Dacă simțiți ceva mai mult decât o ușoară dezamăgire de moment, păzea! Aceasta ar putea fi pentru voi una din capcane.

Te pot ajuta să promovezi

Mentorii pot fi de ajutor în depășirea barierelor organizaționale, intrând în birouri altfel inabordabile și obținând diverse indicii folositoare pentru a urca pe scara succesului. La fel ca formatorii regilor, aceste promisiuni dețin atracția lui „ți-o pot da pe tavă“. Toate aceste „favoruri“ pot fi valoroase și importante. De aseme-

nea, ele pot adăuga o componentă ciudată, comercială, unei relații de altfel promițătoare. Abordarea de tip „o mână spală pe alta...” aplicată relației instructive poate aduce o dimensiune de scor ce dăunează ambelor părți. Cu toate că reciprocitatea poate fi importantă, aspectul „dinte-pentru-dinte” poate duce o persoană într-o relație gen tabelă de marcaj. Este perspectiva „îmi ești dator” dintr-o relație.

Ai nevoie de mine

Atunci când mentorii simt că protejații lor au nevoie de ei, au la îndemână pârghiile unei relații bazate pe dependență. Cu toate că multe parteneriate mentor–protejat încep cu un anumit grad de dependență, scopul este de a transforma relația într-una de putere și de interdependență. O relație bazată pe dependență poate deveni o sursă de resentimente pentru protejat și de falsă putere pentru mentor.

Dacă protejatul privește procesul instructiv ca pe o rutină grea și neplăcută, este vorba despre o relație de dependență căreia nu-i va fi permis să se dezvolte. Nu uitați, accentul trebuie pus pe ajutorul dat protejatlui pentru a deveni puternic, și nu pentru a se complăce în slăbiciunea sa.

CALITĂȚILE UNEI INSTRUIRI EFICIENTE

Mentorii buni nu sunt imuni la capcane; marii mentori le recunosc și se străduiesc din greu să le evite. Cum fac asta? Prin înțelegerea atributelor unei relații mentor–protejat ce se bazează pe descoperire și independența elevului — iar apoi prin învățarea modului în care pot ajunge adevărate exemple ale acestor calități.

În primul rând, instruirea eficientă este un parteneriat. Iar parteneriatul începe cu echilibrul.

Echilibrul

Spre deosebire de relația bazată pe autoritate și control, un parteneriat educațional este o înțelegere echilibrată, bazată pe inter-

În mediul de afaceri, companiile au funcționat întotdeauna într-o arenă competițională.

De aceea, fiecare organizație se străduiește să atragă și să păstreze angajați pricepuți, iar instruirea poate fi un instrument puternic pentru atragerea talentelor. Reușita acestui demers depinde de priceperea liderului de a-și instrui succesorul, de a transmite cunoștințe, de capacitatea lui de a fi mai adaptabil, mai inovator, mai agil, pentru a crea cadrul propice funcționării unei "organizații care învață".

Atunci când conducătorul renunță la atitudinea dominatoare, autoritară, stabilind un parteneriat cu angajatul, relația șef-subaltern se transformă într-o relație mentor-protejat, mult mai eficientă și profitabilă.

Construită pe modelul unei formule mnemonice – ARDE: Abandonare, Recunoaștere, Dăruire, Extensie – ea oferă managerilor un instrument de lucru util, pragmatic, în vederea dobândirii unui succes organizatoric susținut de o instruire permanentă.

Cartea lui Chip R. Bell, **Manageri și mentori**, dezvoltă o nouă viziune asupra rolului conducătorului în cadrul companiei bazată pe conceptul „a conduce în timp ce instruiști”.