

## DESPRE CĂRȚILE LUI JULIE STARR

### ***The Coaching Manual*, Pearson Education, 2010**

Recunoscut la scară largă ca fiind principalul ghid practic de coaching, *The Coaching Manual (Manual de coaching)* combină înțelegerea principiilor, abilităților, atitudinilor și comportamentelor de coaching cu orientarea practică și cu un set comprehensiv de instrumente destinate coachilor.

*The Coaching Manual* demitizează întregul proces de coaching, de la primul pas până la cea din urmă etapă. Acesta este un ghid complet de coaching, care include modele, perspective, abilități, studii de caz, trucuri și sfaturi.

Cuvinte de laudă la adresa cărții *The Coaching Manual*:

„Cu toate că mulți autori pretind că lucrările lor îi învață pe coachi despre procesul de coaching, cartea lui Julie Starr, *The Coaching Manual*, chiar face asta! Este practică, comprehensivă și, mai ales, ușor de citit. Toți cei care pășesc în acest domeniu să înceapă de aici.”

– Dr. L. Michael Hall, autor și dezvoltator al sistemului de meta-coaching

„Nimeni nu a prezentat atât de bine detaliile practice și spiritul coachingului magistral cum a făcut-o Julie Starr. *The Coaching Manual* este cartea definitorie atât pentru coachii aspiranți, cât și pentru cei experimentați, dornici să își rafineze abordarea!”

– Marshall Goldsmith, autorul bestsellerului *New York Times* „Triggeri” și al altor 7 titluri

---

\* Carte și audiobook apărute la Editura ACT și Politon, București, 2018. (n. red.)

„*The Coaching Manual* este cea mai comprehensivă, practică și mai bine ilustrată carte pe care am văzut-o vreodată. Te învață într-un mod convingător mentalitatea de a păstra responsabilitatea coachingului laolaltă cu un set de abilități puternice și realiste.”

– regretatul dr. Stephen R. Covey, autorul cărții *The 7 Habits of Highly Effective People (Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente)*\*

„... cea mai comprehensivă carte axată pe punerea în practică a coachingului pe care am descoperit-o până acum. Dacă cineva își dorește să devină coach personal și citește o singură carte pe această temă, cartea respectivă ar putea foarte bine să fie asta.”

– Sir John Whitmore, președinte executiv al Performance Consultants International și autorul cărții *Coaching for Performance (Coaching în vederea performanței)*

„Limpede, precisă, bine scrisă și plină de informații importante pe care toți coachii trebuie să le știe! Recomand cu tărie această carte oricărui coach, neofit sau experimentat.”

– Chérie Carter-Scott, doctor în media, cultură și comunicații și autoarea volumului *If Life is a Game, These are The Rules (Dacă viața este un joc, acestea sunt regulile)*, precum și a altor 15 titluri

---

\* Carte apărută în format audio la Editura ACT și Politon, București, 2016. (n. red.)

## ***Brilliant Coaching*, Pearson Education, ediția din 2011**

Coachingul devine cu rapiditate o abilitate absolut necesară a leadershipului, și această carte demonstrează cum poate oricine să devină un coach strălucit la locul de muncă. Pe baza unor metode dezvoltate și demonstrate mai ales în afaceri, vei descoperi de ce ai nevoie pentru a fi un coach, cum să utilizezi metodele esențiale ale coachingului și cum să le aplici scenariilor obișnuite de coaching. Având la dispoziție metode simple și practice de a deveni un coach strălucit la serviciu, vei putea să-ți pui în evidență abilitatea unică de coaching și să culegi roadele în cel mai scurt timp.

Cuvinte de laudă la adresa cărții *Brilliant Coaching (Un coaching strălucit)*:

„Trucuri extrem de eficiente despre principiile de coaching susținute de exemple inspirate din viața reală și de exerciții. Un instrument strălucit pentru a atinge succesul.”

– Dr. Stephen R. Covey, autorul cărții *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente*

This translation of The Mentoring Manual is published by  
arrangement with Pearson Education Limited

**The Mentoring Manual 02/E**

Copyright © Pearson Education Limited 2014, 2021

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

Tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro

Traducător: **Mihaela Ioncescu**

Redactor: **Maria Nicula**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Alexandra Ilie**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**STARR, JULIE**

**Manual de mentorat** / Julie Starr; trad.: Mihaela Ioncescu. –

București: ACT și Politon, 2022

ISBN 978-630-303-013-5

I. Ioncescu, Mihaela

159.9

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

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



Mulțumiri Business Mentors, pentru că ne-ați adus în atenție această carte incredibilă, și mai ales pentru consecvența de care ați dat dovadă în a o vedea în sfârșit tradusă, tipărită și pusă la treabă!

Editorul





# CUPRINS

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

## Despre autoare

---

Julie Starr este executive coach, mentor, scriitoare și speaker. Ea colaborează cu organizații și persoane pe care le ajută să își clarifice scopul și să înlăture obstacolele din calea progresului. Susținută de intenția de a scoate la iveală potențialul maxim al oamenilor, abordarea ei este în același timp provocatoare și plină de bunăvoință.

Autoare a două bestselleruri despre coaching, *The Coaching Manual* și *Brilliant Coaching*, Julie este, de asemenea, o susținătoare devotată a mentoratului. Iată ce spune ea:

„Să mentorezi nu înseamnă să schimbi pe cineva sau să determini pe cineva să facă diferit un lucru sau altul, ci înseamnă să faci o persoană să devină conștientă de cine este în realitate. Provocarea mentorului este aceea de a-și distila propria experiență, extrăgând din ea fragmente de cunoaștere, de ajutor sau îndrumare, care s-o ajute în final să descopere acest lucru.”

## Mulțumirile autoarei

---

Această carte a fost îndrumată, modelată și susținută de mulți profesori minunați. Pentru munca și contribuția lor, le sunt recunoscătoare în mod special următorilor oameni, care mi-au fost cu toții mentori într-un fel sau altul: Brandon Bays, reverendul Birch, dr. Stephen Covey, Abraham Hicks, Eckhart Tolle, Sir John Whitmore precum și regretatului și extraordinarului domn Whittorn – minunatul meu profesor de engleză care m-a inspirat.

De asemenea, aș vrea să îi mulțumesc editoarei mele, Eloise Cook, pentru încurajări și pentru susținerea acestei cărți, precum și lui Yvonne Boyle, pentru asistența oferită în producerea acestui text.

## Prefață la ediția în limba română

---

*Rien ne pousse à l'ombre des grands arbres.  
(La umbra marilor copaci nu crește nimic.)*

Asta spunea Brâncuși atunci când părăsea perioada de ucenicie de la Auguste Rodin.

Și există mare înțelepciune în vorbele lui. Fiindcă el venise pentru un context de creștere și nimerise într-un context de învățare.

Învățarea este și ea importantă. Pe lângă formele de învățare din copilărie, cele pedagogice, ca adult continui acest procesul sub diferite forme:

- ca ucenic aflat în umbra maestrului, furând meserie fără să ai deseori ocazia de a întreba de ce, cum sau ce;
- ca autodidact, explorând și sintetizând esențe;
- ca om de acțiune care învață practic din reușite și greșeli;
- ca angajat care primește instrucțiuni, norme și procese;
- ca student ce urmează diverse programe de educație dedicate adulților.

Dar, așa cum a înțeles și Brâncuși... este oare educația suficientă pentru creștere?

Și dacă nu este... care este ingredientul secret al creșterii în viața unui adult?

Dacă procesul de învățare și acumulare de informații (în sistemul pedagogic) este unul liniar și structurat, procesul de creștere și materializare (în sistemul andragogic) este unul non-liniar și personalizat.

Și exact aici intervine această relativ nouă meserie de MENTOR. O activitate vocațională, deschisă oamenilor care au acumulat o bogată experiență profesională, socială și de viață, pentru a putea crea un context de creștere.

Oameni care oferă discipolilor lor (celor pe care îi mentorează) în timpul sesiunilor de mentorat: timp, atenție, experiență, perspective noi... utilizând un mix de tehnici specifice folosite și în zonele de training, storytelling, coaching și advising.

Oameni care, chiar dacă practică o formă de creștere non-lineară, trebuie să își înțeleagă rolul, responsabilitățile și limitele pe care le au în calitate de mentori, în relația cu discipolii lor.

Acesta este rolul acestei cărți, care nu este doar o carte, ci, așa cum o spune și titlul, un adevărat manual de mentorat.

Este, de fapt, drumul documentat de la „mentorat după ureche” spre „arta de a mentora”.

Atunci când am pornit platforma Business Mentors, am avut în minte exact acest proces, iar un an mai târziu, când am dat de această carte în Anglia, am luat imediat decizia de a face toate diligențele necesare pentru a o traduce și tipări în România, pentru ca toți mentorii cu experiență sau începători să poată avea o referință serioasă și utilă.

Sunt bucuros și recunoscător că acest moment a sosit, și astăzi această carte este disponibilă în limba română.

Noi, cei din comunitatea Business Mentors, suntem hotărâți să punem aceste informații valoroase în practică și să contribuim cât de mult la procesul de CREȘTERE a actualilor și viitorilor lideri, antreprenori, intraprenori, executivi sau persoane publice din România, care au ca obiectiv CREȘTEREA și valorificarea sustenabilă a potențialului.

CRISTIAN ONEȚIU

Antreprenor | Autor | Business Mentor

# INTRODUCERE

---

Această carte țintește să fie un sprijin pentru oricine dorește să devină mentor, oferind definiții simple, idei și claritate cu privire la ceea ce înseamnă mentorat și la ceea ce nu înseamnă, precum și la felul în care să construiești relații eficiente și plăcute de mentorat. Vom trece în revistă principiile directe care să te ajute să îți stabilești o abordare proprie a situațiilor reale, precum și abilitățile și comportamentele-cheie. Practic vorbind, există anumite rutine ce trebuie încercate, lucruri ce trebuie făcute și, cel mai important, lucruri care nu trebuie făcute sau care trebuie evitate.

Mai puțin direct spus, această carte dorește să trezească la viață „mentorul interior” din tine sau abilitatea ta instinctivă de a-i mentora pe alții. Având rădăcini străvechi, ce ajung până în profunzimea psihicului, cu toții avem o idee proprie cu privire la ce înseamnă să îi mentorezi pe alții, în condițiile în care mentoratul se referă la calități umane precum generozitatea față de cei pentru care simțim compasiune. Atunci când acest „mentor interior” se trezește la viață, se trezesc și alte resurse înnăscute, precum perspectiva asupra unei situații sau asupra a ceea ce **știm** că este adevărat.

Mentorii eficiente sunt mai puțin profesori și mai mult apărători ai scânteii potențialului existent în ceilalți. Ei își acumulează propriile lecții și experiențe de viață într-un fel care ajută în loc să împiedice, inspiră în loc să informeze. Mentorii extraordinari încurajează potențialul unei persoane, astfel ca ea să devină ceea ce este cu adevărat; o abilitate naturală ce există în noi toți de a ne dezvolta, de a prospera și de a fi fericiți.

Acolo unde provocările lumii noastre par mari, colaborarea încurajatoare și formativă existentă în cadrul relațiilor de mentorat ne oferă posibilitatea de a pași mai sigur pe calea noastră.

## Despre această carte

---

Această carte îți oferă un ghid comprehensiv care te susține să gândești ca un mentor, ajutându-te totodată să decizi ce vrei să faci și cum să o faci. De la pregătirea necesară pentru a mentora pe cineva, până la realizarea deplină a acestei relații, vei găsi explicații, sfaturi și indicații de tipul „cum să”, care să te ajute să pornești și să menții un curs sigur. Primele patru capitole explică ce este mentoratul și identifică principiile care definesc și dau formă naturii aparte a acestui rol. Capitolul 5 îți pune la dispoziție un proces practic care să te susțină și să te îndrume în rolul tău de mentor; prin urmare, dacă ești nerăbdător să începi, atunci poate că ar trebui să arunci o privire pe el mai devreme. Te poți întoarce apoi la capitolele anterioare, pentru a-ți clădi conștientizarea și a-ți aprofunda înțelegerea. Capitolul 6 îți oferă câteva exemple ale capcanelor de care să te ferești de-a lungul drumului. Dacă dorești o prezentare generală a mesajelor-cheie cuprinse în toate capitolele, o vei găsi în capitolul 7.

Mentoratul reprezintă o relație aparte în cadrul căreia o persoană (mentorul) susține procesul de învățare și progresul unei alte persoane (discipolul). Un mentor oferă sprijin oferind informație, sfaturi și asistență, astfel încât să îi confere putere discipolului. Mulți dintre noi cunoaștem termenul „mentorat”, însă mă întreb cât de des trecem cu vederea adevăratul său potențial, și anume acela de a fi ceva ce am putea explora chiar noi. De exemplu, știai că este posibil să ai deja relații în cadrul cărora tu să fi adoptat rolul de mentor? Sau că deții deja mare parte din abilitățile de

care ai nevoie pentru a deveni un mentor extraordinar? Prin urmare, de ce să nu rafinezi aceste abilități existente, pentru a le face mai precise și mai eficiente?

**Un mentor oferă sprijin oferind informație, sfaturi și asistență, astfel încât să îi confere putere discipolului.**

Mentoratul este o bogată sursă de autoînvățare și de dezvoltare personală. Îți oferă oportunitatea de a crea o diferență tangibilă cu privire la succesul altora. Acesta poate fi sprijinul care să îi ajute să își sporească încrederea sau abilitatea sau care să le susțină succesul în carieră.

Atunci când bucuria ta vine din diferența pe care o aduci în viața altor oameni, mentoratul devine definiția vie a sintagmei „câștig reciproc”.

Această carte te va ajuta să răspunzi la următoarele întrebări:

- Ce este mentoratul și cum se diferențiază el de alte tipuri de relații?
- Ce înseamnă pentru tine să devii un mentor mai bun; de exemplu, care sunt beneficiile?
- Care sunt domeniile asupra cărora trebuie să te concentrezi pentru a deveni un mentor mai bun (de ex., comportamente, principii și procedee)?
- Cum poți începe să pui în practică aceste principii chiar acum?
- Care sunt „barierele” sau „blocajele” nevăzute din calea unui mentorat eficient (de ex., convingeri, comportamente sau circumstanțe)? Cum poți să le depășești?

Pentru început, să aruncăm o privire rapidă asupra felului în care poți profita la maximum de această carte.



## **Călătoria mentoratului**

O relație de mentorat poate fi asemănată cu ideea unei călătorii, cu alte cuvinte, o experiență în care tu stabilești să mergi undeva, să călătorești o vreme, să treci peste pericole și devieri și, în cele din urmă, să ajungi în alt loc. De-a lungul cărții, vei observa că am folosit un limbaj similar celui de călătorie pentru a ilustra acest aspect: „a naviga” „cale”, „destinație” și așa mai departe. Călătoriile sunt o componentă constantă a vieții noastre, prin urmare, acest simț instinctiv, familiar al călătoriei fizice ne poate ajuta să facem referire la experiența mult mai instructivă a mentoratului. Din când în când, voi folosi metafora călătoriei într-un mod mai specific, și poate vrei să vizualizezi propria reprezentare pentru a-ți completa experiența. Deocamdată, să începem cu echiparea ta pentru drum.

## **O carte care lucrează în colaborare cu tine**

Această carte se bazează pe trei idei principale. Dacă vei permite acestor idei să îți ghideze călătoria mentoratului, atunci vei avea tendința firească de a accepta, adapta și încorpora conceptele în așa fel încât să fie în beneficiul tău. Cu toate că nu va trebui să trăiești tot restul vieții pe baza acestor concepte, îți va fi de ajutor să le accepți deocamdată, cel puțin la nivel logic; de exemplu: „Înțeleg sensul ideii și pot fi de acord cu el”.

## **Ideea 1: Unele lucruri pot fi predate, pe când altele trebuie învățate**

Baza elementului „de predare” din această carte provine din experiența faptului că am învățat cum să fiu mentor și coach profesionist pentru alții. Sarcina ta este să lucrezi cu aceste idei și informații în moduri practice pentru tine. Asta înseamnă să citești și să aplici ideile, să încerci exercițiile și să consulți listele de verificare și așa mai departe. În cele din urmă, vei decide cu ce ești sau nu de acord, pentru a-ți forma idei care să funcționeze pentru tine.

## **Ideea 2: Chiar dacă toate călătoriile beneficiază de un simț al destinației și al obiectivului, niciuna dintre marile aventuri nu a fost planificată vreodată în detaliu**

Te va ajuta să îți păstrezi mintea deschisă în privința a ceea ce poate reprezenta mentoratul pentru tine și în privința a ce vei putea face în final cu acest subiect. De exemplu, s-ar putea să simți că mentoratul este un lucru despre care ar trebui să știi mai multe, ca să poți discuta cu încredere despre el. Sau poate că interesul tău este pur profesional, așa că ești prea puțin interesat de cum se leagă mentoratul de relațiile care depășesc sfera profesională. Indiferent de motivul pentru care ai ales această carte, ești mai câștigat atunci când accepți să adaptezi aceste intenții, pe măsură ce citești. Dacă îți imaginezi că nu trebuie decât să acumulezi niște cunoștințe sau să culegi câteva sugestii și trucuri aflate la îndemână, atunci este foarte probabil să te rezumi la asta. În orice caz, dacă înțelegi că acest subiect este unul despre care ești dornic să te informezi, ai putea să descoperi mai multe despre tine decât te-ai aștepta.

### **Ideea 3: Merită să muncești pentru orice merită să ai**

Într-o lume în care „repede și ușor” par să fie la ofertă oriunde, adevărul universal rămâne acela că va trebui să depui efort pentru a obține, a păstra sau a spori orice are valoare în viața ta. De tine depinde pe ce pui preț, de exemplu, pe o mașină grozavă, pe oamenii îndrăgiți sau pe sănătate. Uneori, punem preț mai mare pe un lucru datorită eforturilor depuse pentru a-l obține; sau am putea pune preț mai mic pe altul, doar fiindcă ni s-a părut „prea ușor” de obținut. Nu este nici corect, nici greșit, face parte din natura umană.

### **Cum poți face ca această carte să lucreze în beneficiul tău**

Uneori, în timp ce vei citi, ți se va cere să faci muncă suplimentară, să faci ceva diferit ori să te gândești la ceva dintr-o altă perspectivă. Tendința firească a minții noastre este să păstreze controlul, poate prin a spune: „Da, asta știu deja”, „Acest lucru este ciudat, așa că am să-l ignor” sau „Da, ar trebui să fac asta, însă am s-o fac când voi avea mai mult timp”. Din păcate, această tendință ne afectează direct abilitatea de a ne informa, de a învăța și de a face schimbări pozitive. După cum spune și autorul Neale Donald Walsch:

*Viața începe acolo unde se termină zona ta de confort.*

Mai simplu spus, ceea ce trebuie să faci este să fii mereu conștient de aceste tendințe sau credințe limitative, în timp ce citești. De exemplu, dacă observi că îți place să citești despre idei, dar sari peste exerciții, poate că trebuie să te întorci și să încerci unul dintre exercițiile care par „mai ușoare”. S-ar

putea să obții mai multe dintr-un exercițiu de zece minute decât dintr-o oră petrecută citind. Prin urmare, permite, te rog, celor trei idei să te susțină în timp ce citești și reține că poți, firește, să le abandonezi în orice moment. Consideră-le

---

**S-ar putea să obții mai multe dintr-un exercițiu de zece minute decât dintr-o oră petrecută citind din carte.**

---

drept o pregătire pentru călătoria ta: o busolă care să te îndrume și să te susțină, însă una pe care o poți băga înapoi în buzunar atunci când simți că poți face asta.

## **Experiența în management nu este necesară**

Adeseori, voi discuta cu tine ca și când ai fi deja mentor și/ sau manager. Reține, te rog, că nu trebuie să fii mentor sau manager pentru a beneficia de ideile din această carte. Dacă te afli într-o situație în care ar fi cu adevărat de folos (pentru ei sau pentru tine) să-i ajuți pe alții să învețe, să crească și să se dezvolte, sunt încrezătoare că această carte are ceva de oferit. Dacă mentorezi în cadrul unei scheme de mentorat (de exemplu, una derulată de organizația sau de compania ta), această carte poate veni să completeze principiile și îndrumările ce-ți sunt deja la dispoziție.

Pe măsură ce citești, vei descoperi mici secțiuni care îți vor susține practica și învățarea. Atunci când le vei folosi, aceste articole te vor ajuta să îți sporești atât conștientizarea de sine, cât și abilitatea de a-i mentora pe alții. Aceste secțiuni includ următoarele:

## Idei în acțiune



Pentru cititorii care doresc să își accelereze progresul în timp ce citesc, aceste articole îi vor ajuta să ia startul mai repede. Acțiunile vor varia prin însăși natura lor și sunt menite să te încurajeze să gândești în moduri diferite, fiind un precursor al învățării. Aceste articole pot reprezenta, de asemenea, un exercițiu, ceva ce poți să încerci, adesea într-o conversație de zi cu zi. Unele exerciții vor fi simple și ușoare, în vreme ce altele te vor provoca să mergi dincolo de zona de confort.

## Fă o pauză și reflectează



Acestea sunt o serie de întrebări care te ajută să faci legătura între idei și situația ta specifică. Poți să notezi răspunsurile, să le rostești cu voce tare sau doar să te oprești și să te gândești la ele. Întrebările sunt menite să te provoace la reflecție și la acțiune. Răspunzând la aceste întrebări, vei permite cărții să lucreze în folosul tău.

## Dintr-o privire



Aceste secțiuni îți oferă informații-cheie, rapid, cum ar fi indicii și sfaturi, sau rezumatele unor teme care să îți confirme faptul că ai înțeles. De asemenea, pot avea și rolul de factori de îmborspătare a memoriei pentru o referință ulterioară – de exemplu, cum vei putea să știi că ai avut o primă sesiune constructivă.

## Poveste



Acestea sunt exemple fictive care ilustrează un principiu sau o idee și care recurg la situații și persoane imaginare. Sunt inspirate din activitatea mea în acest domeniu și se bazează pe situații reale pentru a clarifica idei. De asemenea, sunt utile ca să demonstreze o tehnică-cheie pe care o poți folosi pentru a-i mentora pe alții, mai exact, pentru a spune povești din propria ta experiență.

## Resurse online: descărcare gratuită



Ca să te ajute în mentorarea ta zilnică, am alcătuit un material ce poate fi descărcat din secțiunea **LearnStarr** a website-ului meu: [www.starr-coaching.co.uk](http://www.starr-coaching.co.uk). Aici poți găsi fișiere care să îți susțină eficacitatea ca mentor, printre care și o prezentare generală a mentoratului, pe care o poți oferi unei persoane pe care te pregătești să o mentorezi, precum și agenda unei prime întâlniri. Acest conținut poate fi folosit gratuit ca parte a practicii tale personale și îți cer să nu le impui nici altora vreo taxă.

Aceste resurse sunt disponibile și la finalul cărții.

## 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”.

## De vârsta *Odiseei* lui Homer

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 ascuți mai degrabă sfatul unei rude decât pe cel al părinților tăi? Sau cunoști pe cineva



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 eficace 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>