

Dezvoltarea profesională

Viorica ANDRIȚCHI
Tatiana BALAN
(Republica Moldova)

ABORDĂRI TEORETICE ALE MENTORATULUI DIN PERSPECTIVA DEZVOLTĂRII PROFESIONALE

Rezumat. În acest articol s-a realizat o sinteză a elementelor definitorii ale mentoratului, ca activitate de dezvoltare personală și profesională. Astfel, sunt date caracteristicile conceptelor ce determină dezvoltarea personalității: coaching-ul și mentoratul, precum și unele aspecte comparative ale acestora. Sunt analizate clasificările tipurilor de mentorat, modele, specificul activității de mentorat, precum și prototipul mentorului.

Cuvinte-cheie: activități de mentorat, coaching, clasificări ale mentoratului, tipuri de mentorat, cybermentorat.

Secolul al XXI-lea dictează imperios însemnătatea educației în dezvoltarea, ascensiunea și supraviețuirea umanității. Dacă încă în antichitate s-a precizat că educația omului începe odată cu venirea lui pe lume, contemporaneitatea a stabilit cu certitudine – sfârșitul ei vine odată cu finalitatea lui. Se pare că remarcă convențională a lui J.A. Comenius, în secolul al XVII-lea: „*Tuta vita schola est*” („*Toată viața este o școală*”) a fost profetică în stabilirea ariilor actuale de cercetare în domeniile pedagogiei – cercetări cu caracter aplicativ în evoluția complexă a societății. Odată cu conceptualizarea sintagmei de *educație permanentă*, în secolul al XX-lea s-a cristalizat fenomenul continuității educației cu extinderea pe întreaga durată a existenței individului [2].

Promovarea *capitalului uman de calitate* în toate domeniile de activitate a omului devine o oportunitate orientată spre *investiția în dezvoltarea profesională a angajaților*, aceasta devenind tot mai complexă pe fonul dinamicii sociale și profesionale, fiind solicitată permanent la noi răspunsuri, ajustări și

adaptări. Reflectând asupra situației respective, deducem că strategiile de modernizare a formării și dezvoltării profesionale necesită noi viziuni și completări pentru îmbunătățirea paradigmatelor de dezvoltare profesională și învățare continuă. Din cele expuse se conturează o necesitate stringentă de formare continuă perpetuă la locul de muncă. Pentru evitarea efortului individual inefficient și tatonării nesigure sunt oportune *activitățile de mentorat*.

Activitățile de *mentorat constituie un tip de relații umane* cu particularități creative, axate pe învățare, progres, carieră și performanță. Persoana care poate oferi această asistență de sprijin continuu poate fi *mentorul*. Astfel, *activitățile de mentorat* susțin mesajul cheie în cadrul învățământului permanent, promovate de Consiliul Europei, cel al garantării accesului la învățământul continuu pentru a se forma noi competențe de bază, acesta constituind fundamentul esențial al cetățeniei active și al dezvoltării resurselor umane, în care se înscriu cultura tehnologică, spiritul antreprenorial,

competențele sociale, competențele profesionale, care, de multe ori, se suprapun atât în conținut, cât și în funcționalitate [12, p. 15]. *Mentorul calificat* poate fi etichetat ca și *agentul promovării reformelor*.

Provenind din mitologia greacă, *activitatea de mentorat* a evoluat convingător secole la rând, extinzându-se, începând cu secolul al XX-lea, în toate sferile de activitate a omului: industrie, afaceri, management, educație ș.a. Această evoluție a condiționat tratarea *mentoratului* sub diverse aspecte de dezvoltare a personalității. În cea mai mare parte cercetările în acest domeniu s-au realizat în SUA, Canada, Marea Britanie, Franța ș.a. Fiecare studiu promovează cultura și valorile școlii naționale de dezvoltare, astfel creând condiții de confundare a diversității conceptelor. Termenii *mentor*, *mentorat*, *consultant*, *coach*, *părinte*, *tutore*, *consilier* etc., au devenit cuvinte cheie utilizate în diverse contexte și desemnează activități în care sunt încadrate persoane experimentate uneori plasate ierarhic, având înputernicirea de a susține, a ajuta, a conduce, a consilia o altă persoană mai tânără, sau cu mai puțină experiență.

Cercetătorii americani D. Nash și J. Donald Treffinger (1993) au realizat un studiu de evoluție a abordării termenului *mentor* de către cercetătorii anteriori, prezentând un tabel cronologic în care *mentor* își regăsește rolul în comparații extinse (*Tabelul 1*) [13, p. 9].

Tabelul 1. Evoluția rolului mentorului după D. Nash și Donald J. Treffinger

1978	B.O. BOSTON Consilier, sfătuitor, ghid, profesor, model competent.
1980	R. MATTSON Tutore, îndrumător, director, avocat, avocat diabolic.
1984	E. TORRANCE Confident, stimulator al încrederii în sine, formator de competențe, stimulatorul creșterii potențialului creativ.

1985	B. BLOOM <i>Avantaje:</i> Învățarea limbii, învățarea istoriei, învățarea ritualelor, învățarea tehnicii, dezvoltare de abilități și atitudini profesionale, stabilirea contactelor, oportunităților, alegerilor, intrarea pe teren.
------	---

În marea majoritate a studiilor cu privire la dezvoltarea individuală a personalității sunt analizate conceptele *coaching* și *mentorat* ca două noțiuni diferite, însă aplicate în practică, deseori sunt confundate. *Coaching* este un termen englez și are conotația de antrenor sportiv, iar cercetătoarea canadiană C. Currier sesizează „rădăcinile” semantice ale cuvântului în povestirile despre Mentor în Odissea lui Homer [4, p. 11]. Aceste două concepte nu se exclud totuși, ambele vizând dezvoltarea performanțelor indivizilor. Aspectele de asemănare și deosebire au fost abordate în mai multe studii. Gendron și Faucher (2002) au fost inspirați de tratările lui Stone (1999) și Shea (1994) ce vizau distingerea *coaching*-ului de *mentorat*. Ei susțineau că obiectivele mentoratului țintesc spre dezvoltarea personală și profesională a discipolului și nu se limitează doar la îmbunătățirea performanțelor [apud 4, p. 12]. În context similar se expun M. Whittaker și A. Carwright, insistând mai degrabă pe faptul că relația de mentorat se desfășoară în termeni îndelungați, pe când procesul de *coaching* se încadrează într-un termen mai restrâns [14, p. 73]. Complexitatea aspectelor ce prevăd compararea aspectelor *mentorului* și *coach*-ului a fost elucidată în studiile lui C. Benabou [1] și R. Houde [10], iar tabloul comparativ al cercetărilor confirmă existența multiplelor caracteristici și forme ale relației de mentorat care poate include în procesul său integralizat și pe cea de *coaching* (*Tabelul 2*).

Tabelul 2. Caracteristicile comparative ale coach-ului și ale mentorului

COACH-UL	MENTORUL
<ul style="list-style-type: none"> • Activitatea de învățare este axată pe <i>a ști să faci</i>. • Are caracteristici tehnice-profesionale. • Vizează antrenarea eficientă a competențelor actuale ale discipolului. • Interacțiunea cu discipolul are caracter profesional. • Este axat pe obținerea performanței. • Coach-ul solicită respect pentru competențele sale profesionale. • Relația ocupă un câmp restrâns. • Coach-ul uneori este model. • Coach-ul poate deveni un superior – evaluator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Activitatea de învățare este axată pe <i>a ști, a ști să faci, a ști să devii</i>. • Are statut diplomatic. • Actualizează și contează pe valoarea potențialului discipolului. • Interacțiunea cu discipolul conține și elementul afectiv. • Este axat pe dezvoltarea unor competențe mai complexe. • Mentorul solicită respect și admirație pentru întreaga sa persoană. • Relația ocupă un teren vast și poate implica mai multe domenii ale vieții. • Mentorul totdeauna este un model. • Mentorul evită superioritatea și controlul, asigură confidențialitate reciprocă.

Centrul european de *mentorat* (*European Mentoring Centre*) propune o definiție a conceptului, profilând noțiunea de tranziție într-o activitate de mentorat: „un ajutor voluntar pe care îl oferă o persoană altei persoane cu scopul de a-i asigura tranzația firească a experienței vieții profesionale, intelectuale și personale” [apud 4, p. 10].

Cercetătoarea canadiană R. Houde a apreciat activitatea de mentorat ca pe o relație afectivă, care asigură interacțiunea reală dintre două persoane în cauză. Ea a adoptat concepția lui Levinson care plasa mentoratul în cadrul dezvoltării adultului ca o relație umană intensă dintre o persoană mai experimentată care susține, ghidează și învață o persoană mai tânără, specificând prin „tânără” mai curând mai neexperimentată [10, p. 103]. Din cele expuse se conturează scopul *mentoratului* – cel de a descoperi însăși persoana mentorată/discipolul și de a-l ajuta să-și realizeze visele, facilitând atât dezvoltarea globală a personalității cât și avantajarea dezvoltării profesionale. Totodată, R. Houde specifică statutul ierarhic al *mentorului* deloc cardinal în raport cu cel al *persoanei mentorate*, invocând motivația altruistă substanțială în așa tip de relații în care

se exclude autoritatea și controlul.

Conceptul propus de C. Healy și A. Welchert insistă pe noțiunea de reciprocitate în cadrul relației de mentorat și cea de transformare a identității profesionale a persoanelor implicate. În studiile de referință acești autori au abordat subiectul mentoratului ca o formă de dezvoltare personală și profesională a ambilor protagoniști. Noțiunea propusă este complexă și funcțională: „*mentoratul* este o relație umană, dinamică, și reciprocă între un adult/mentor și un protejat/discipol, cu scopul de a-și promova și dezvolta cariera. Pentru *protejat* obiectivul constă în desăvârșirea identității profesionale prin trecerea din statutul de ucenic la cel profesionist autonom. Pentru *mentor*, *mentoratul* este un vehicul pentru a-și actualiza generatorul, aflat în stagnare și producerea energiei creative pentru a avea grijă de cineva mai tânăr” [9, p. 17-21]. Este vagă, însă, ideea despre instigatorul relației și condițiile de inițiere a relației de mentorat.

Cercetătorii americani M. Galbraith și N. Cohen definesc *mentoratul* ca o activitate de ucenicie în care *mentorul* investește cunoștințele, competențele și experiența sa pentru beneficiul discipolului său în realizarea propriilor

obiective. Condiția de reușită a unui asemenea tip de relație este axarea pe principii ce vizează interacționarea de durată și eficientă între indivizi [6, p. 5-14].

Experiențele secolului al XXI-lea ne propun un nou tip de organizare *cybermentorat*, în cadrul căroră relația de mentorat are la bază interacțiunea cu ajutorul tehnologiilor informaționale: curierul electronic, forumuri și videoconferințe. Sunt constituite Centre de Mentorat, care propun asistență de mentorat. Pentru a depăși barierele de distanțe și de timp tot mai solicitat este *mentoratul la distanță*, devenind tot mai util în rezolvarea problemelor stringente, dar totodată impunând și niște forme de comunicare specifice acestui tip. Însă aceste vaste oferte tehnologice riscă să umbrească relația propriu-zisă, interacțiunea umană și nu pot substitui echilibrul psihologic necesar de obținut în eficiența unei relații de mentorat, iar prin omiterea climatului socio-afectiv atât de important pentru o relație de mentorat, prin excluderea comunicării „*tête-a-tête*” poate suferi rezultatul așteptat. Pe de altă parte utilizarea tehnologiilor în procesul de comunicare stabilește alte abordări și configurații de lucru, care pot suplini resursele de comunicare prin rețele de socializare altfel decât în mod tradițional.

Relația de mentorat poate adopta diverse forme/ tipuri de organizare, începând cu debutul într-o activitate profesională și terminând cu cel mai înalt nivel al carierei profesionale [8, p. 6]. De asemenea este practică și eficientă în orice etapă de dezvoltare personală. Specificările menționate sunt tratate în diverse cercetări și sunt clasificate în diferite moduri. Ea se poate stabili informal, dar și formal – cu obiectivele bine determinate, întâlniri stabilite, însoțite de rapoarte structurate clar, cu măsuri/ acțiuni precise și o durată determinată ce pot pretinde la rezultatele scontate. În elaborarea ghidului de mentorat pentru stagierii din România, M. Dinu menționează că *relațiile informale* de mentorat

poartă un caracter spontan, sunt inițiate benevol între două persoane compatibile, una dintre ele fiind mai experimentată, căreia i se solicită suport psiho-social. Acest tip de mentorat a stat secole la rând la baza mentoratului *formal*, iar legenda despre Mentor și Telemach a asigurat preluarea de tehnici și metode psiho-afective și practice în dobândirea de curaj și încredere în forțele proprii în devenirea personalității [5, p. 11].

C. Chișiu a efectuat o clasificare a tipurilor de mentorat în dependență de obiectivele asumate de către angajații într-o eventuală activitate de mentorat [3, p. 32-36]. Investigația este întemeiată pe studiul cercetătorilor D. Kay & R. Hinds (2007):

1. *Mentoratul educativ* este oportun în școli, dar și în instituții universitare. Această activitate vine în sprijinul formării profesionale inițiale a specialistului.
2. *Mentoratul de inducție* vizează ghidarea individului la începutul carierei profesionale. Este practicat frecvent de organizații cu scopul de a ajuta noii angajați să se adapteze la condițiile de muncă specifice. Acest proces presupune ca debutul celui mentorat să fie orientat în cunoașterea statului funcțional al organizației, dar și a modalității de efectuare a serviciului solicitat.
3. *Mentoratul de formare* este predestinat angajaților care doresc să-și dezvolte noi abilități sau să se adapteze unor noi schimbări în sistem. Rolul *mentorului de formare* poate fi ușor confundat cu cel al instructorului de formare, sau cu un formator. Într-o relație de *mentorat de formare* mentorul este o persoană experimentată care este *dispusă* să ajute noii angajați, dar nu îi este încredințat să efectueze această misiune.
4. *Mentoratul pentru calificarea profesională/ vocațională* poate fi aplicat în perioada de orientare pentru a obține o calificare. Rolul mentorului vocațional

este de a ghida discipolul de-a lungul formării sale.

5. *Mentoratul de dezvoltare* este eficient în dezvoltarea generală a discipolului, manifestându-se prin asistări, ghidări, consiliere în diferite etape de dezvoltare, sau etape de tranziție. Este benefică prezența unui *mentor de dezvoltare* în orice instituție. El poate facilita transferul angajaților în altă funcție, încadrarea lor în proiecte noi și depășirea problemelor de activitate profesională.

Tipul de mentorat determină specificul delimitării prototipului mentorului:

- *Mentorul executiv* vine în sprijinul personalului de conducere, intervenind în sugerarea diverselor strategii de ordin executiv.
- *Mentorul expert* susține discipolul în dezvoltarea unui hobby, fiind o persoană cu experiență în domeniul de care este pasionată persoana care îi cere sfatul.
- *Mentorul general* intervine în ajutorarea discipolului pentru a-l ajuta să facă față unor probleme reale din viață.

Varietatea abordărilor relațiilor de mentorat din perspectiva factorilor de intensitate a acestora, categoriile de vârstă implicate, specificul activităților vizate – experiența domeniului concretizează:

- ✓ *Mentorul tradițional*, mai numit și clasic, caracterizează un „bătrân înțelept” care educă sub aripa sa protectoare un „tânăr naiv” [3, p. 35].
- ✓ *Mentorul între egali* poate interacționa cu persoana mentorată, schimbându-se cu rolul.
- ✓ *Mentorul amic* este selectat dintre persoanele cu aceleași responsabilități, pe care trebuie să le deprindă persoana mentorată.
- ✓ *Mentorul în echipă* își desfășoară activitatea într-un grup de discipoli, care la rândul lor sunt mentori. Acest tip de activitate dă posibilitatea de inter-relaționa în echipă, oferind și primind în același timp asistență.
- ✓ *Mentorul pentru consultanță* este persoana din afara organizației, care are

experiența de a efectua consultări în anumite probleme.

- ✓ *Mentorul virtual* este accesibil la distanță și poate oferi sprijin virtual on-line.

În viața cotidiană se mai conturează și alte tipuri de mentori informali:

- *Mentor profesor* sprijină necondiționat elevul-discipol în evoluția sa.
- *Mentorul arhitect al comportamentului* modelează comportamentul discipolului conform unor norme [11, p. 41].

O relație de mentorat întrunește câteva modele care se intercalează pe parcursul programului: modelul de ucenicie, modelul bazat pe competență, modelul reflexiv [5, p. 12]. Caracterul de ucenicie se manifestă ca o trăsătură fundamentală a activității de mentorat, iar metodele specifice de observare și învățare nemijlocită de la mentor argumentează ideea. Fiind orientat spre formarea sau îmbunătățirea unor competențe, mentoratul etalează în mod sistematic feedback-ul bilateral al rezultatelor scontate. Principiul de bază al mentoratului constă în dezvoltarea la discipol a capacității de metacogniție prin procedee de autoanaliză și autocunoaștere, profilând un model de reflecție care devine oportun în dezvoltarea personală și profesională a ambilor protagoniști.

Totalitatea conceptelor definitorii ale mentoratului expuse în cercetarea noastră încurajează instituirea de programe formale de dezvoltare profesională în cadrul organizațiilor, activitățile de mentorat fiind un model de intervenție care contribuie la reducerea alegerilor de încercare și eroare, precum și experiențelor de tranziții dureroase, prezintă un avantaj pentru a susține persoanele adulte în luarea deciziilor vocaționale și le ajută să-și stabilească obiectivele pe un termen lung.

În temeiul investigației reflecțiilor cu privire la mentorat emitem convingerea că toate noțiunile, caracteristicile, modelele enunțate sunt importante și pot asigura o practică eficientă de mentorat de dezvoltare profesională la locul de muncă.

Referințe bibliografice

1. Benabou C. *Le mentorat structuré: un système efficace de développement des ressources humaines*. In: Revue Effectif, 2000, p. 48-52;
2. Butnaru C. *Educația adulților în contextul educației permanente – dificultăți și răspunsuri psihopedagogice*. În: Univers pedagogic, 2012, nr. 2, p. 66-72;
3. Chișiu C.M. *Mentorat și dezvoltare vocațională. Note de curs*. Sibiu: Editura Universității „L. Blaga”, 2011;
4. Currier C. *Repertoire de base*. Editions de la Fondation de l'entrepreneuship, 2003;
5. Dinu M. *Ghidul mentorului. Mentoratul de stagiatură*. Varianta PDF. Universitatea din București, 2013;
6. Galbraith M., Cohen N. *Mentoring in the learning society*. In: Mentoring: New Strategies and Challenges, San Francisco: Jossey Bass, 1995;
7. Gendro P., Faucher C. *Les nouvelles stratégies de coaching: Comment devenir un meilleur gestionnaire*. Montréal: Les Éditions de l'Homme, 2002;
8. *Guide sur les programmes de mentorat*. Bureau canadien des conditions d'admission en génie. Disponible à: http://www.engineerscanada.ca/sites/default/files/guideline_mentorin.pdf (vizitat 07.03.2015);
9. Healy C., Welchert A. *Mentoring Relation: A definition to Advanced Research and Practice Educational Researcher*, 19 (9), 1990, p. 17-21. Available at: <http://edr.sagepub.com/content/19/9/17.abstract#> (vizitat 07.03.2015);
10. Houde R. *Des mentors pour la relève*. Meridien, 1995;
11. Kay D., Hinds R. *A Practical Guide To Mentoring 3e: Down to earth guidance on making mentoring work for you*. How To Books, 2007;
12. *Memorandum privind învățarea permanentă*. Document elaborat de Comisia Europeană: Centrul Național „Leonardo da Vinci”, aprilie, 2001;
13. Nash D., Treffinger Donald J. *The Mentor Kit*, USA: Prufrock Press, 1993;
14. Whittaker M., Cartwright A. *The Mentoring Manual*. Cover Publishing, 2000.



Recenzent: Aliona AFANAS,
doctor în pedagogie, IȘE