

## REPERE PSIHOLOGICE ALE ACTIVITĂȚII DE MENTORAT ÎN CONTEXTUL DEZVOLTĂRII PROFESIONALE

### PSYCHOLOGIC COMPONENTS OF MENTORING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT

**Tatiana BALAN, Viorica ANDRIȚCHI**

**Cuvinte-cheie:** mentor, discipol, relații de mentorat, relație afectivă, motivație, comunicare, empatie, consiliere, interdependență, dezvoltare personală.

#### Rezumat

Conținutul acestui articol relevă aspectele psihologice într-o relație de mentorat, care constituie fundamentul unei mentorizări reușite. Se caracterizează comportamente ale mentorului care influențează direct demersul activității de mentorat. De asemenea, este argumentat demersul reușit al relației de mentorat în baza cunoașterii vectorilor de dezvoltare psihosocială a adulților aflați în diferite etape ale vieții

**Keywords:** mentor, disciple, mentoring relations, affective relation, motivation, communication, empathy, counseling, interdependence, personal development.

#### Abstract

This article reveals the psychological aspects of mentoring relationship that constitutes the foundation of successful mentoring. The mentor behaviors characterizes and directly influence the approaches of mentoring activity. Commonly, it is argued that successful path of mentoring relationship are based on adult knowledge of psychosocial development vectors, at different stages of life.

*Mentoratul* constituie o relație umană care se stabilește și se dezvoltă între doi indivizi, instigă motivație și implicare bilaterală și are un caracter de dezvoltare personală, dar și profesională a unuia dintre ei. Beneficiile acestei interacțiuni denotă prezența unui aliaj decantat al aspectelor afective și intelectuale pozitive ale *mentorului* și *discipolului* care deopotrivă presupun angajarea reciprocă conștientă a acestora.

Analizând aspectele instructive ale operei *Odiseea* a lui Homer, de unde își are proveniența *mentoratul*, Boston B. [2] a remarcat descrierea caracteristicilor relației dintre Mentor și Telemachos în călătoria de căutare a tatălui acestuia – Odiseu specificând prezența lui Mentor ca „însoțitor” în perioada când Telemachos devine matur. Boston apreciază acest aspect ca cel mai important în derularea istoriei, argumentând interven-

ția lui Mentor ca persoană care conduce copilul / tânărul până la maturitate, oferindu-i „încurajare, supraveghere, susținere în momentele intrării în viața adultă” [2, pp.5-6]. Prin urmare, caracterul psihologic al relației de mentorat predomina încă la originea apariției acestei forme de dezvoltare a personalității umane.

Constatăm traversarea evolutivă a *mentoratului* de-a lungul istoriei odată cu dezvoltarea umanității ca o condiție a ascensiunii și supraviețuirii acesteia. Caracterul mitic din antichitate obține actualmente o configurație ce desemnează una din principalele strategii de învățare și dezvoltare pentru formarea unei identități personale, dar și profesionale. Mai mult, în ultimul timp cadrul teoretic al cercetării și aplicării *mentoratului* în educația adulților prezintă un interes expansiv în promovarea politicilor educaționale ale statelor dezvoltate și în curs de dezvoltare, lansând astfel apel la noi cercetări în acest domeniu.

Definițiile *mentoratului* prezente în literatura de specialitate atestă deopotrivă importante atât aspecte de specialitate ale mentorului, cât și cele psihologice, invocând ultimele ca incontestabile în implicarea într-o relație care pretinde dezvoltare și realizări.

Cercetătoarea canadiană Houde R. [5] 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 neexperimen-

tată [5, apud, p.19]. 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, 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.

*Mentoratul* a fost redescoperit în perioada modernă drept un factor semnificativ în domeniul creativității umane. Încă în anul 1962, psihologul american Torrance E. a remarcat importanța prezenței persoanei protectoare în spatele creșterii individului cu abilități creative, specificând rolul acestuia de a asigura climatul psihoafectiv favorabil prin încurajare pentru deblocarea psihologică în cazurile reacțiilor critice parvenite din exterior [4, apud, p.12]. În alte cercetări, același autor a consemnat importanța *mentorului* în spatele individului creativ și viceversa în dezvoltarea carierei profesionale: „carierele fără mentori sunt semnalate de o problemă specifică caracterizată prin: lipsa entuziasmului și țelurilor concrete, teama de conformism, probleme emoționale cauzate de teama de a nu reuși...”[4 apud, p.14]. În alt context, Torrance E. menționează *activitățile de mentorat* drept o școală de creativitate: „Gândirea creativă se dezvoltă într-un proces de sensibilizare a dificultăților și problemelor, frământărilor, ipotezelor, evaluărilor și testărilor acestora...”, iar pentru a înlesni productivitatea potențialului ar fi oportună tutela sigură a *mentorului*

[10]. La mecanismul mentorizării subordonat creativității s-a referit Teresa Amabile, evidențiind susținerea *motivației intrinseci* de către mentor, ca cea mai sigură cale de stimulare a creativității [1, pp. 185-201].

Concepția dezvoltării profesionale prin *activități de mentorat* este diferită de concepția unei pedagogii normative. Întreg procesul presupune lipsa „pre-scriptiilor” rigide în favoarea dezvoltării capacității celui mentorat în împrejurările când acesta este pus în situații de a lua decizii argumentate supuse propriei responsabilități. Dezvoltarea carierei profesionale este influențată și de *nivelul de asertivitate* al persoanei, dorința ei de a accepta și răspunde provocărilor la noi responsabilități. Eludarea multiplelor bariere structurale ale învățării adultului poate fi stimulată de diverși factori prezenți în funcționalitatea mentoratului:

- caracterul voluntar și altruist substituie considerabil condițiile de plată ale discipolilor care pot provoca situații de stres și renunțare la dezvoltare;

- mentoratul instituționalizat și promovarea lui la locul de muncă înlătură deplasările îndepărtate și costisitoare și asigură confortul psihologic;

- programul flexibil de întâlniri stabilit între cei doi protagoniști facilitează câștigul de timp pentru formare;

- caracterul decantat al programului de mentorat stimulează motivația discipolului, ea fiind esențială în avansarea în carieră.

Caracteristicile determinante ale *mentorului* întruchipează nu numai experiența acestuia, ci și ansamblul de calități psihologice care să excludă ierarhia relațională și să accentueze o relație personală și confidențială, în lipsa

căroră o relație de mentorat ar rămâne superficială. Experiența *mentorului* conduce la dobândirea tehnică a competențelor profesionale de specialitate, iar stilul de încurajare al mentorului permite *discipolului* să exploreze noi realități într-o manieră sigură, conștientă, să se angajeze în noi responsabilități și să devină propriul decident în dezvoltarea sa personală și profesională. Prin urmare, cercetarea noastră țintește nu atât spre abordarea competențelor de specialitate ale mentorului, cât spre reliefaarea trăsăturilor distinctive ale competențelor psihopedagogice ale mentorului, necesare pentru angajarea într-o relație de succes.

Activitățile de mentorat cu caracter de *consiliere psihopedagogică* depind incontestabil de competența și profesionalismul mentorului-consilier. Considerăm că mentorii calificați nu pot fi apreciați după actele de certificare în acest sens, ori de alte circumstanțe de tipul „instituției” în care activează ș.a. Prestația unui mentor poate fi determinată doar de respectul și încrederea obținute în procesul activităților de mentorat. Competența mentorului, în opinia lui Dumitru I., „este măsurată și apreciată prin numărul, calitatea și eficacitatea rezolvării problemelor clienților” [8, p. 286].

Capacitatea mentorului de a construi o relație semnificativă de ajutorare este subordonată *stăpânirii stresului* pe care este capabil să-l provoace discipolului prin propriile ambiții, afirmații, păreri și, bineînțeles, prin recunoașterea și acceptarea afirmațiilor, părerilor și ambițiilor discipolului. Considerăm că aceste constatări pretind la centrarea activității de mentorat pe discipol și impun următoarele condiții/principii:

✓ o formare psihopedagogică calitativă a mentorului trebuie să aibă loc înainte de debutul activității respective;

✓ procesul de mentorat să fie intenționat și bine structurat;

✓ asigurarea unui climat psihosocial favorabil între cei doi;

✓ o activitate de mentorat nu se bazează pe „camaraderie”;

✓ susținerea ideii că discipolul este o persoană capabilă, talentată, în căutarea permanentă de noi abilități și abilă să facă față provocărilor;

✓ crearea unui consensus la nivel de valori partajate între mentor și discipol în cadrul activității;

✓ realizările așteptate nu ar trebui să întârzie.

Confortul și calitatea relației de susținere care se stabilește între mentor și discipolul său este determinată de conceptele de *comunicare*, de dezvoltare, de învățare și reflecție. Potrivit descrierii într-o manieră mai globală a lui Gordon (1983), această relație interpersonală „implică schimb de binefacere uneori, intactă în favorizarea concomitentă a mentorului și discipolului” [6, apud, p. 1-6]. La baza construirii unei relații de mentorat stă *ascultarea activă*, o calitate a mentorului care constituie de fapt premisa principală a *înțelegerii* în orice tip de comunicare. Prezența accentuată a acestei competențe asigură un feedback eficient din partea discipolului, stimulează *motivația* de încadrare în asemenea relație și *încrederea* în persoana de care este ghidat. Taxonomia tipurilor de ascultare prevede *ascultarea empatică* ca primordială în toate etapele mentoratului, mai cu seamă în faza incipientă: atunci când mentorul și discipolul se cunosc insuficient și nivelul de încredere este redus. *Atitudinea empatică* a men-

torului poate ameliora momentele tensionante, provocate de stări emoționante excesive, sau elucida anumite aspecte necunoscute și complexe, la fel și pentru a reda siguranță discipolului. Potrivit lui Cohen N. H. (1995), rolul mentorului de *a asculta activ și empatic* discipolul constă în manifestarea calităților care exprimă înțelegerea și acceptarea emoțiilor discipolului, precum și sprijinirea lui în asumarea alegerilor. Acest aspect profilează următoarele comportamente ale mentorului:

- practică ascultarea activă și manifestă interes și sinceritate prin reacții verbale și nonverbale corespunzătoare;

- adresează fățiș întrebări care încurajează explorarea diverselor situații reale;

- furnizează feedbackul constructiv, bazat mai mult pe observații, decât pe deducții personale;

- verifică frecvent percepțiile discipolului său pentru a se asigura de nivelul de comprehensiune al lui;

- face aprecieri obiective care încurajează discipolul în explorarea, clarificarea și explicarea propriilor emoții și comportamente [5, apud, p.18].

Un alt aspect vizează creșterea suportului informațional și prevede asumarea de către mentor a rolului de *consilier* în problemele și nevoile discipolului, adică rolul de respondent detaliat la toate întrebările, precum și oferirea de sugestii precise pentru atingerea obiectivelor profesionale, personale și academice pe care acesta și le propune. Comportamentele mentorului vor fi evidențiate prin:

- adresează întrebări ce vizează o mai bună înțelegere a situației persoanei mentorate;

- evidențiază experiența semnifica-

tivă a discipolului pentru promovarea dezvoltării unui profil personal adecvat;

- cercetează alături de discipol pentru a avea avantajă descoperiri de răspunsuri precise, complete și originale;

- oferă opinii și propune soluții pe care le consideră importante;

- intervine cu modificări care asigură o percepție mai justă a situației;

- se concentrează pe fapte ca elemente esențiale ale unui proces de decizie.

Aspectul de ameliorare a activității de mentorat accentuează rolul de *facilitator* al mentorului care presupune ghidarea/orientarea discipolului aflat în situații problematice spre o analiză profundă a propriilor interese, competențe, valori și convingeri. Rolul mentorului în asemenea situații este de a asigura o comunicare eficientă și autentică – determinante în asigurarea unei înțelegeri. Comportamentele mentorului în procesul vizat se manifestă prin:

- adresează întrebări ipotetice pentru a extinde percepțiile individuale ale discipolului;

- nu acceptă insinuările și informațiile nefondate care alimentează supozițiile și prejudecățile;

- prezintă diverse puncte de vedere pentru a genera o analiză în profunzime a diferitor opțiuni;

- determină gradul de implicare serioasă al discipolului în realizarea obiectivelor propuse;

- compară preferințele personale și sociale cu cele profesionale.

Aspectul *confruntărilor* reprezintă împrejurările în care mentorul indică cu respect motivele care obligă discipolul de a renunța la anumite comportamente mai puțin productive manifestate în activitatea sa. Rolul și funcția mentorului este de a contribui la ajutorarea

discipolului în a-și analiza strategiile și comportamentele selectate mai puțin rentabile, precum și la conștientizarea nevoilor și capacităților sale de a se schimba. Succesul situațiilor respective poate fi garantat reieșind din următoarele comportamente ale mentorului:

- caută și manifestă foarte precaut modele de asigurare a disponibilității psihologice a discipolului în situații de comparație a diverselor puncte de vedere;

- recunoaște gândurile și preocupările sale care duc la consecințe de afectare a relației de mentorat;

- utilizează un limbaj direct și categoric atunci când discipolul are un comportament contradictoriu cu scopul de a-și promova punctul de vedere;

- se concentrează pe strategiile și comportamentele care duc la schimbări semnificative;

- manifestă minim feedback în favoarea impactului maxim;

- interpretează modelul individualizat pentru a consolida convingerile discipolului în potențialul său de dezvoltare.

Încă un aspect, stipulat de Cohen N. H., este focusat pe capacitatea de meta-cogniție a discipolului. În acest context, mentorul se expune în rolul de *stimulator al autocriticii* discipolului în vederea contribuției acestuia la crearea propriului viitor și dezvoltării potențialului său. Trăsăturile comportamentale ale mentorului în aceste circumstanțe vor *enuța*:

- interpretează reflexiv și discret realizările prezente și din viitor ale discipolului;

- examinează și clarifică percepțiile discipolului asupra propriului potențial și capacității de autogestionare;

- reactualizează alegerile discipolu-

lui în baza unei evaluări autentice a resurselor și posibilităților lui;

- exprimă încredere referitor la deciziile discipolului;
- demonstrează respect față de capacitatea discipolului de a-și defini și autodirija viitorul;
- încurajează discipolul de a-și urma visele.

Cohen N. H. mai susține că zilnic mentorul joacă în circuit, consecutiv rolul de confident, consilier, facilitator, „avocatul diavolului”, model și spectator. Funcțiile enunțate contribuie, deci, la centrarea pe *a ști, a ști să faci, a ști să devii* – componentele definitorii ale profilului de competență al mentorului [5, apud, p.21].

Într-o expunere diferită, însă cu același sens se referă Kram (1998) la diferența dintre funcțiile psihosociale care, în opinia lui, sporesc autoaprecierea, sentimentul de încredere în forțele proprii și cele legate de carieră, mai practice care sporesc interesul pentru dezvoltarea și avansarea profesională. Aceste două grupuri de funcții ale mentorului rămân într-o interdependență reciprocă, deși sunt separate. Modelarea, acceptarea, confirmarea, consilierea și prietenia sunt caracteristici comportamentale proprii primului grup de funcții legat de dezvoltarea personalității, celălalt grup fiind definit de dezvoltarea carierei – sponsorizarea, observația, coachingul, sprijinul, protecția [5, apud, p21].

Util în activitățile de mentorat este modelul bazat pe *interdependența* între indivizi, propus de J. B. Miller (1970). Acest model a apărut ca un contraargument la modelele tradiționale în acea perioadă – modele ce prevedeau dezvoltarea personalității în mod independent în condiții de autonomie. Potrivit teoriei lui J. B. Miller, reflectarea pe

deplin a experienței umane poate avea loc doar în relații cu alți oameni. Conservându-și independența, indivizii au nevoie de contact cu alte persoane pentru a crește ca personalitate. Pentru a dezvolta astfel de relații atât mentorul, cât și discipolul trebuie să urmeze unele condiții: să accepte prezența comunicării autentice și reconfortării reciproce care se referă la responsabilitatea de a stabili înputerniciri pentru fiecare membru al diadei pentru a dezvolta relația. Astfel, fiecare membru al relației trebuie să posede libertatea interioară de a recunoaște și de a prezenta punctele forte, dar și slăbiciunile sale. Această precizare ne confirmă necesitatea relațiilor de prietenie între cei doi și excluderii poziției autoritare a mentorului. *Empatia* este o condiție centrală pentru acest tip de relație, invocând sensibilitate reciprocă la experiențele personale [3, apud, p.9-11]. Ideea esențială a modelului lui Miller J. B. constă în faptul că fiecare membru al activității de mentorat are de învățat unul de la altul și, ca urmare, discipolul să asigure continuitate, preluând acest tip de dezvoltare personală cu alte persoane.

Fiind o relație care este fixată pe diferite vârste și etape ale vieții adultului, este necesară tratarea demersului de *mentorat* conform vectorului de dezvoltare a vârștelor. Acest demers presupune cunoașterea și respectarea de către mentor a caracteristicilor capacităților intelectuale ale adultului de diferite vârște, dar și aspectele psihologice de dezvoltare a personalității pentru a putea determina și preveni posibilele manifestări nedorite în cadrul *activității de mentorat* în care sunt angajați.

*Tânărul adult* este așa-zisul individ care este în tranziție lentă din perioada

adolescentă în vârsta adultă. Această transformare include mai multe sarcini de dezvoltare și provoacă diverse dificultăți. Modelul lui Chickering și Reisser permite de a arunca o privire la această perioadă de viață, adoptând o perspectivă de dezvoltare, conform celor șapte vectori de dezvoltare. Noțiunea de vector semnifică faptul că tânărul este constrâns de forțele interne care îl cresc să rezolve sarcini psihosociale, decizii care îi vor permite să-și actualizeze potențialul său. Primul vector este *achiziția de competențe*. El corespunde cu dezvoltarea a trei tipuri de competențe: intelectuale, fizice și interpersonale. Al doilea vector reprezintă *gestionarea emoțiilor* – tânărul adult este obligat să învețe să-și „îmblânzească” emoțiile, mai bine zis a ști să le anticipeze și să acționeze în consecință. Vectorul următor prevede *dezvoltarea autonomiei* prin traversarea interdependenței. Tânărului adult îi este caracteristică dorința de a acționa în mod autonom pe de o parte, pe de altă parte, însă, ar întreține relații de calitate cu alți indivizi. Al patrulea vector corespunde cu *dezvoltarea relațiilor interpersonale mature*. Acest tip de relații implică din partea tânărului adult acceptarea de diferențe și adoptarea intimității, confidențialității în cadrul acestor relații. Vectorul ce urmează este *stabilirea identității*. Această etapă stimulează individul de a se simți în largul său și comod, de a-și accepta aspectul fizic. În egală măsură el trebuie să-și cunoască și să accepte forțele sale reale și punctele slabe. În cele din urmă el trebuie să știe cine este și cine dorește să devină. Al șaselea vector corespunde cu *descoperirea golurilor personale*. Tânărul adult își pune întrebări despre sensul pe care dorește să-l dea vieții sale în plan

personal, și de asemenea în cel profesional. În final, ultimul vector marchează *dezvoltarea integrității*. Este o etapă care mobilizează tânărul adult de a fi autentic în alegerea sa, mai bine-zis să-și cunoască identitatea sa, valorile sale și convingerile într-un ansamblu coerent. [3, p 6.]

Deși adultul tânăr (22-30 de ani) poate fi considerat o persoană independentă, cu un anumit grad de maturitate și autonomie, el trebuie să manifeste o capacitate adaptativă serioasă în procesul de obținere a statutului de adult. Tinerețea, ce-i caracterizează acest segment din viață, încununează deopotrivă aspectele profesionale, sociale și familiale. Trăsăturile individuale denotă nevoi și dorințe cruciale: evadarea de sub supravegherea părinților, dorința de a întemeia o familie, aspirația de a-și realiza visele și *pentru prima oară simte necesitate serioasă de a avea un mentor care să-l călăuzească* [9, p. 142]. Considerăm o alternativă indiscutabilă *activitățile de mentorat* la această vârstă timpurie a adultului, în special la nivelul formării/ dezvoltării profesionale inițiale. Rolul *mentorului* în această perioadă este de remarcă prin puterea considerabilă de influență asupra *discipolului – tânăr adult*.

Vârsta *adultului de vârstă medie* (35-65 de ani) se inserează în segmentul vieții care este cel mai frecvent afectat de crize, din care motiv studiile asupra acestui compartiment sunt cele mai numeroase. Debutul crizelor pleacă de la „conflictul dintre generativitate și stagnare”, situație cu o explicație paradoxală: cele două sintagme constituind două teze care prin contradicție se exclud, dar care sunt considerate la fel de adevărate și pot fi în egală măsură demonstrate [9, p. 147]. Chintesența primului termen

este bunăvoința și generozitatea manifestate de adult în situații de ajutorare și *mentorizare* atât a propriilor copii, cât și a colegilor de breaslă. Pe de altă parte, individul este încercat de o serie de situații în care este nevoit să demonstreze calități mai puțin altruiste față de alte persoane și să se concentreze mai mult asupra propriei persoane, fiind justificat și în asemenea momente de autonegligență în etapele anterioare. Împrejurările de genul: schimbările survenite la locul de muncă, primele simptome ale îmbătrânirii, pierderea unor persoane dragi etc. generează un disconfort la nivelul *identității personale* în faza vârstei de 35-45 de ani [ibidem, apud, p. 147]. În aceeași perioadă individul este preocupat de spiritualizarea propriei ființe. În funcție de capacitatea lui de autoevaluare, poate genera o altă criză și apare o circumstanță de „evaluare profundă” a existenței de până la acel moment.

Levinson și Darrow apreciază acest examen de „calitate existențială” ca o pistă decizională, de pe care demarează acțiunile de ofensivă, caracterizate prin revizuirea propriei vieți și acceptarea unor noi riscuri și oportunități. Există și versiunea precum că cea mai bună părere despre noi înșine ne-o formulăm anume la această vârstă [9, apud, p. 148]. Atunci când gândirea adulților maturi este considerată apogeu, obține o nouă accepțiune și caracteristica fundamentală – *înțelepciunea* – concept cu conotații diferite în accepțiunea teologiei, filosofiei, psihologiei, totodată având și parametri comuni în ceea ce privește atribuirea acesteia la vârsta maturității persoanei. Analizând teoriile propuse de diverși autori, observăm că trăsăturile fundamentale ale înțelepciunii alcătuiesc un melanj ale elementelor cognitive, analitice și afective ale persoanei antrenate în emiterea judecăților și practicilor de valoare.

Tabelul 1.

**Factorii de identificare a individualității discipolului (după Smith)**

<b>Factori</b>	<b>Impactul în relația de mentorat</b>	<b>Soluții</b>
•rolurile și responsabilitățile de care dispune individul /discipolul în viața personală sau profesională;	•conduc la orientarea diferită a învățării; •conduc spre soluționarea dificultăților concrete;	•orientarea după caracteristicile individuale de dezvoltare;
•experiența cantitativă și calitativă acumulată;	•obligă o abordare individualizată de dezvoltare; •crearea unui mediu adecvat;	•reorientarea și adaptarea discipolului la propriile capacități și posibilități;
•transformările fizice, psihologice și sociale caracteristice vârstei;	•impun identificarea nevoilor și intereselor individuale specifice; •dictează stabilirea de obiective separate;	•autocunoașterea și acceptarea sinelui;
•anxietatea și ambivalența manifestate de adult.	•provoacă bariere în acceptarea dezvoltării personale și profesionale; •inhibă tentativele de a fi liber în acțiunile sale.	•încurajarea discipolului în angajarea propriei dezvoltări.

Munteanu A. a specificat motivația scăzută de învățare la adulții între 50 și 60 de ani, precizând cauza prezenței anxietății sporite în împrejurări de testare a capacității lor intelectuale [9, p. 151]. Abordată în sintagma *educației adulților*, promovarea *mentoratului* poate fi blocată de mai mulți factori psihologici care descurajează inițiativa: lipsa de confidențialitate, subestimarea propriei personalități, descurajarea adultului în demersul său educativ de către sistemul birocratic al societății, ori neacceptarea conceptului de autodeterminare ca „elev”. Pe lângă aceste afirmații este imputabilă concepția apartenenței circumstanțelor de mediu social și cultural a indivizilor de orice vârstă adultă. Această opinie este stabilită de diversitatea caracteristicilor persoanelor adulte implicate în învățare, de mediul social al provenienței lor și de complexitatea

activităților lor. De asemenea, după Smith [7, apud p. 136] există și alți factori importanți care trebuie identificați la primele întrevederi cu formatorul / mentorul pentru ca, ulterior, acesta să poată stabili direcția de soluționare a lor, uneori acesta fiind de ordin psihologic (vezi *tab. 1*).

În concluzie ne exprimăm convingerea că aspectele psihologice poartă un caracter decisiv în realizarea cu succes a *activităților de mentorat*. Ele pot fi puse în evidență și aplicație doar de către un mentor efectiv, care poate fi selectat pentru abilitățile lui interpersonale în primul rând. Este vorba de abilitățile determinante în stabilirea unei relații de mentorat de calitate cu discipolii lor, iar cunoașterea de către mentori a trăsăturilor de personalitate ale celor mentorați le va spori semnificația și rolul în modelarea unor noi personalități.

## Bibliografie

1. Amabile, T. M. *Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace*. Human Resource Management Review, nr. 3, 1993, pp. 185-201
2. Boston B. O. *The Sorcerer's Apprentice: A Case Study in the Role of the role of Mentor*. Reston VA: Council for the exceptional children, 1976. 38 p.
3. Châteauvert, G. B. *Les effets du mentorat formel sur les comportements de soutien des mentors*, Québec: Université Laval, 2011, 74 p.
4. Chișiu C. M. *Mentorat și dezvoltare vocațională*. Sibiu: Editura Universității „L. Blaga”, 2011. 106 p.
5. Currier C. *Repertoire de base*. Canada: Editions de la Fondation de l'entrepreneuship, 2003. 40 p.
6. Currier, C. *Le mentorat et le développement professionnel*, Fondation canadienne pour l'avancement de la carrière: 2004, disponibil: [www.crccanada.org/symposium](http://www.crccanada.org/symposium)
7. Dumitru, I. *Procesul de învățare la vârsta adultă*. În: Paloș, R., Sava, S., Ungureanu D. *Educația adulților*, Iași: Educația Polirom, 2007, 342 p.
8. Dumitru, I., Al., *Consiliere psihopedagogică*, Iași: Polirom: 2008, 332 p.
9. Munteanu, A. *Caracteristici bio-psihocomportamentale ale vârstei adulte*, În: Paloș, R., Sava, S., Ungureanu D. *Educația adulților*, Iași: Educația Polirom, 2007, 342 p.
10. Torrance E. P. *The nature of creativity as manifest in its testing*, în Sternberg R. J. *The nature of creativity*. Cambridge University Press, 1988, pp. 43-75