

## Unitatea 11 Mentorat acordat cursanților PBL



### Introducere

Scopul acestei unități este de a oferi o imagine de ansamblu a aspectelor care trebuie luate în considerare în timpul mentoratului/sușinerii cursanților

Lecția 1: Sfaturi de mentorat

Lecția 2: Managementul conflictului

### Lecția 1: Sfaturi de mentorat

Mentoratul, coaching-ul și consilierea sunt procese de dezvoltare a resurselor umane adesea utilizate pentru a încorpora și introduce personalul într-un loc de muncă. Mentoratul presupune nu doar ghidare și sugestii, dar de asemenea dezvoltarea abilităților autonome, judecăților, măiestriei personale și profesionale. O valoare importantă a fost acordată expertizei și dezvoltării încrederii în sine de-a lungul timpului.

Mentoratul este de obicei un parteneriat între două persoane: o persoană cu experiență (mentorul) care înlesnește dezvoltarea unei alte persoane (persoana îndrumată, discipolul).

Mentoratul la locul de muncă a fost identificat ca un aspect important al învățării bazate pe muncă. Include însoțirea avansarea în carieră și sprijinul natural al unui angajat (persoana îndrumată) de către un coleg cu experiență (mentor), în scopul atingerii unor obiective prestabilite. Mentorii transferă cunoștințele și experiența lor către persoanele îndrumate și îi sprijină pe aceștia în mod continuu în dezvoltarea lor profesională, procese de gândire și integrare socială în organizație.

Există trei faze cheie în mentorat. Acest lucru este realizat ca parte a pregătirii PBL și prin intermediul PBL în sine. Cu toate acestea este necesar să se conștientizeze următoarele :

Faza	Instrumente
Îndrumare (Început)	Construirea încrederii Acordul de mentorat Ascultarea activă Stabilirea obiectivelor
Monitorizare (intermediar)	Conversație (stabilirea proactivă a obiectivelor) Întrebări cu putere Planuri de acțiune
Îndepărtare (finalizare)	Feedback

**Tabel 1: Fazele de mentorat** (a se vedea <http://www.voca.net/>)

Pentru a fi mentor fiecare trebuie să fie conștient de abilitățile necesare:

#### ➤ **Abilități sociale**

Mentorii trebuie să se concentreze în mod puternic, principial și să fie capabili să dezvolte **empatie** cu perspectivele celorlalți. Competențele sociale sunt de o importanță majoră pentru mentori, cu precădere interesul, motivația și conștientizarea, comunicarea verbală și non-verbală, aptitudine, empatie și abilități de implicare. Dacă un mentor nu are un interes sau motivație speciale, sau empatie, aptitudine și implicare pentru discipolii săi sau pentru muncă, se poate să nu existe un mentorat adecvat și rezultate favorabile ale muncii.

Mentorul trebuie să aibă competențe de **gestionare a conflictelor**. Acest lucru va fi discutat în Lecția 2.

➤ **Competențe metodice**

Sunt competențe care le permit oamenilor să comunice verbal și eficient unul cu altul. Baza tuturor formelor de comunicare este ascultarea activă și depășirea barierelor de comunicare (<http://www.problem-solving-techniques.com/Listening-Barriers.html>). Câteva dintre elementele cheie ale ascultării active sunt atenția, dovada că ascultați, furnizarea de feedback, amânarea judecății, furnizarea de răspunsuri adecvate, precum și respectarea și înțelegerea vorbitorului. Barierele în comunicare pot fi rezolvate prin minimalizarea factorilor de stres și evitarea ”zgomotului”, anume distragerea vizuală și a oricărei alte atenții senzoriale.

Mentorul și discipolul furnizează **feedback** cu privire la munca lui/ei și cu privire la eficiența acesteia.

Un mentor ar trebui să încurajeze **practica reflexivă** pentru a permite discipolului să învețe din propria lui/ei experiență. Acest lucru se realizează prin intermediul ciclului PBL.

➤ **Competență profesională**

Orice mentor trebuie să aibă competențe profesionale clasificate în cinci categorii principale, cu referire specială la domeniul în care el/ea devine activ. Acestea includ:

- Cunoștințe fundamentale cu privire la propria întreprindere, locul de muncă, locurile de muncă protejate, și legislația cu privire la persoanele cu dizabilități
- Recunoașterea succesului
- Motivație și abilitarea privind familia, serviciile și comunitatea
- Stăpânirea muncii de rutină
- Aptitudinile personale care fac posibilă abordarea rutinei zilnice, dar de asemenea fac posibilă abordarea evenimentelor care nu fac parte din rutina zilnică

➤ **Abilitarea – Promovarea egalității, diversității și drepturilor oamenilor**

Mentorii trebuie să înțeleagă principiile egalității de șanse și să demonstreze cele mai bune practici. Aceștia trebuie să fie conștienți de propriile lor valori, credințe și atitudini și să caute să le utilizeze în mod constructiv în principal, dar nu exclusiv, în interesul persoanei îndrumate. Ei trebuie să păstreze confidențialitatea cu excepția cazului în care datoria sau poziția cer altfel.

*Auto-dezvoltarea*

Mentorii trebuie să fie capabili să își dezvolte cunoștințele și practica proprie precum și cele ale discipolilor lor dincolo de granițele profesionale și organizaționale. Aceștia trebuie să înțeleagă contextul asistenței sociale și medicale relevante pentru persoana care primește îndrumarea, și să facă distribuiri realiste pentru diferite probleme și aspecte (inclusiv atitudinile, credințele, stilul de învățare, motivația discipolului etc.) care ar putea împiedica aplicarea celor mai bune practici.

Ei trebuie să discute și să răspundă în deplină cunoștință, cu privire la cererile concurente în cadrul muncii zilnice a mentorului, în timp ce înțeleg prioritățile naționale și locale din domeniul asistenței sociale și medicale și în ce mod acestea sunt relevante pentru circumstanțele persoanei îndrumate.

Factorii pentru învățarea bazată pe mentorat sunt:

- Construirea încrederii. Acest lucru este important pentru procesul de învățare reciprocă, pentru împărtășirea diferitelor puncte de vedere și a diferitelor sentimente. Acest lucru ar putea fi

susținut, spre exemplu, prin acordarea de spațiu exprimărilor și contribuțiilor fiecăruia și prin discutarea așteptărilor în mod deschis.

- Încercarea de a înțelege propria identitate a fiecăruia
- A discerne realitatea în procesul de învățare ghidat de respectul pentru deciziile personale, acceptarea altor puncte de vedere, căutarea de a reconcilia diferite puncte de vedere și a fi conștient de propria responsabilitate în acest proces
- A fi în dialog cu "celălalt". Acest lucru deschide posibilitatea de identificare cu perspectivele "celuilalt".
- Pregătirea de a se rupe de vechile credințe, tradiții și idei
- Luarea în considerare a faptului potrivit căruia conflictul se află uneori în centrul învățării.

## Lecția 2: Managementul conflictelor

În munca în echipă și colaborare vor fi momente când vor apărea conflicte. În calitate de mentor / facilitator dumneavoastră veți fi persoana care va încerca să rezolve astfel de conflicte. Această secțiune are în vedere abordările care să ajute la rezolvarea conflictelor care pot apărea. A se reține că acest material este preluat din sursa menționată mai jos.<sup>1</sup>

Atunci când se lucrează într-o Echipă de Învățare, obiectivul este de a rezolva conflictele într-o manieră de câștig-câștig mai degrabă decât câștig-pierdere. Dacă unul sau mai mulți membri ai echipei adoptă o abordare de tipul câștig-pierdere pentru a rezolva un conflict, echipa în ansamblul său va avea de suferit și rezultatul real va fi de pierdere-pierdere.

Gestionarea conflictelor și rezolvarea conflictelor reprezintă două procese distincte. Înainte ca un conflict să fie gestionat, acesta trebuie înțeles. O abordare a analizei și rezolvării conflictului este cunoscută ca Metoda 4R, conform lui Engleberg et al(2003). Această metodă cuprinde patru etape, fiecare fiind rezumată printr-un cuvânt care începe cu litere "R":

- **Motive.** În această etapă cauzele și motivele conflictului sunt explorate și discutate în mod deschis, dar într-o manieră plină de respect.
- **Reacții.** În această etapă, membrii echipei își analizează propriile reacții privind conflictul. În cazul în care aceste reacții sunt distructive, mai degrabă decât constructive, persoanele se pot auto-corecta și pot lua măsurile necesare pentru a se dedica din nou succesului echipei.
- **Rezultate.** În cazul în care conflictul nu este rezolvat, ce se poate întâmpla? În ce mod poate echipa să lucreze împreună pentru a rezolva conflictul într-o manieră constructivă?
- **Rezolvare.** Ce abordare în vederea soluționării conflictelor poate fi utilizată pentru a rezolva în mod eficient conflictul?

Odată ce echipa înțelege conflictul, poate apoi alege o abordare adecvată în vederea rezolvării acestuia. Ralph H. Kilmann și Kenneth W. Thomas, autori ai Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, au identificat cinci abordări generale în tratarea conflictelor

- 1) Evitare
- 2) Adaptare.
- 3)Concurență.
- 4) Compromis
- 5) Colaborare.

Rezolvarea conflictului are caracter situațional și nicio abordare nu asigură cea mai bună sau corectă abordare pentru toate circumstanțele (Thomas, 2002). Există, totuși, linii directe generale

---

<sup>1</sup>[www.apollolibrary.com/library/ltt/download/managingconflict.pdf](http://www.apollolibrary.com/library/ltt/download/managingconflict.pdf)

care pot fi utilizate pentru a decide care dintre aceste abordări va fi cea mai eficientă în anumite situații.

### **Evitare**

Deși evitarea sau negarea existenței conflictului nu face ca disputa să dispară, sunt situații când evitarea este adecvată situației echipei. În cazul în care conflictul nu este esențial pentru activitatea echipei, poate fi mai bine să fie lăsat de o parte pentru ca astfel munca importantă a echipei să poată continua. Atunci când situația scapă de sub control și emoțiile cresc în intensitate, evitarea este uneori cea mai bună abordare de asemenea. În aceste situații, cel mai bine este să se reprogrameze întrunirea echipei astfel încât persoanele să își poată aduna gândurile, să abordeze situația cu mai mult calm, și să aibă timpul de a plasa conflictul în perspectivă.

### **Adaptare**

Când se utilizează abordarea de adaptare, o persoană cedează în fața alteia pentru a se înțelege. Aceasta poate fi o abordare adecvată atunci când persoana conciliantă nu consideră problema ca fiind la fel de importantă, sau când este mai important ca armonia și coeziunea grupului să prevaleze asupra subiectului față de perspectiva individuală. Totuși, înainte de a deveni conciliant, membrul individual al echipei trebuie să fie sigur că el sau ea poate trăi cu decizia și că mai târziu nu va regreta că a luat această decizie.

### **Concurența**

Pe scurt, concurența poate fi cel mai bine descrisă ca un stil câștig-pierdere de rezolvare a conflictelor. Aceasta înseamnă că un membru al echipei se poate simți atât de important cu privire la subiect încât acesta simte nevoia de a-și urmări în mod agresiv punctul său de vedere în speranța de a convinge și pe alți membri ai echipei de a vedea situația în același mod. Această abordare este adecvată atunci când un membru al echipei consideră că alternativele explorate nu sunt practice, etice sau legale.

### **Compromis**

În general, când oamenii fac compromisuri înseamnă că acceptă o poziție de mijloc, anume una în care fiecare persoană renunță la ceva de dragul înțelegerii. Prin definiție, un compromis doar parțial satisface fiecare persoană. Această abordare este adesea eficientă când echipele au ajuns într-un impas și nu au mult timp la dispoziție pentru a încerca să rezolve conflictul. Uneori, un compromis este cea mai bună soluție la care se poate ajunge în condițiile date.

### **Colaborare**

Într-o lume ideală mai degrabă decât bazată pe compromisuri, oamenii aflați în conflict ar fi capabili să colaboreze pentru a găsi o rezolvare care să satisfacă nevoile fiecăruia implicat. Colaborarea necesită eforturi creative și de cooperare. Obstacolul principal pentru colaborare este de obicei cantitatea de timp și energie de care este nevoie. Colaborarea este în general eficientă atunci când echipa are timp suficient pentru a explora pe deplin nevoile, perspectivele și preferințele tuturor membrilor echipei, și atunci când este necesar un angajament 100% pentru îndeplinirea obiectivelor echipei.

### ***Procesele de soluționare a conflictelor***

Înainte de a încerca rezolvarea conflictelor, este de ajutor dacă fiecare persoană petrece ceva timp pentru a gândi în mod rațional cu privire la conflict și pentru a se pregăti pentru discuții. În cartea *Resolving Conflicts on the Job* (Rezolvarea conflictelor la locul de muncă), scrisă de Wisinski (1993) autorul a dezvoltat Modelul A-E-I-O-U pentru utilizare individuală înainte de angajarea în discuții pentru rezolvarea conflictului. Fiecare literă a modelului reprezintă o etapă, după cum urmează:

**A:** Presupunerea că celelalte persoane implicate în conflict au intenții bune

**E:** Exprimarea propriilor sentimente

**I:** Identificarea aspectelor pe care le doriți să se întâmple

**O:** Rezultat – exprimați rezultatul pe care vi-l doriți în timp ce rămâneți deschiși la un alt rezultat care vă poate satisface nevoile și îngrijorările

**U:** Înțelegere – acordul ar trebui să fie înțeles și asumat de fiecare membru al echipei. (p.27).

Odată ce membrul echipei înțelege conflictul și are o idee cu privire la ce soluții posibile vor satisface nevoile echipei în ansamblu, este timpul să se decidă asupra procesului care trebuie urmat pentru rezolvarea conflictului.

Sunt trei procese generale care pot fi luate în considerare:

- 1) Negocierea.
- 2) Medierea.
- 3) Arbitrajul.

**Negocierea** nu necesită asistența nimănui din afara echipei. Mai degrabă membrii echipei se întâlnesc pentru a discuta despre părerile lor individuale cu privire la subiectul care este centrul conflictului, pentru a identifica ce este important pentru ei; pentru a propune o soluție care să răspundă nevoilor lor; pentru a asculta ceea ce au de spus ceilalți din echipă; și pentru a încerca să ajungă la o înțelegere; negocierile eficiente se desfășoară într-un stil și stare sufletească de tipul câștig-câștig. Majoritatea conflictelor Echipei de Învățare sunt rezolvate prin acest proces informal.

**Medierea** este un proces facilitat de negociere. În cazul în care membrii Echipei de Învățare nu sunt în măsură să își negocieze propria rezolvare, ei ar putea solicita mentorului/facilitatorului să îi asiste în discuții. Uneori, membrul facilitator poate fi utilizat ca o resursă din spatele scenei. Acest lucru înseamnă că membrul facilitator îi poate ajuta pe membrii individuali ai echipei să vadă punctele forte sau beneficiile propunerilor făcute de alți membri ai echipei. Facilitatorul poate împărtăși cunoștințe cu privire la o abordare eficientă a discuțiilor sau cu privire la alte soluții posibile pe care echipa încă nu le-a luat în considerare. Totuși, în cazul în care aceste eforturi din spatele scenei nu sunt eficiente, Echipa de Învățare ar putea cere membrului facilitator să se întrunească cu aceștia pentru a discuta despre conflict și pentru a-i ajuta să ajungă la o soluție. În mediere membrul facilitator nu deține puterea de decizie. Mai degrabă, el sau ea este o persoană neutră care se axează pe procesul discuțiilor și ajută echipa să se concentreze mai degrabă pe probleme, decât pe personalități și mai degrabă pe viitor decât pe trecut. Doar atunci când Echipele de Învățare nu reușesc să își rezolve propriile conflicte se poate cere asistența unui facilitator.

**Arbitrajul** este un proces pentru rezolvarea conflictelor, dar unul care în mod virtual nu este utilizat pentru a rezolva conflictele Echipei de Învățare. Este o ultimă instanță și o ultimă modalitate de a ajunge la o decizie atunci când echipa se află în impas și nu reușește sau nu dorește să ajungă la o înțelegere pe cont propriu. Arbitrului i se solicită luarea unei decizii pentru echipă. Arbitrajul este o abordare de tip pierdere-câștig pentru rezolvarea unui conflict. Vor exista câștigători și vor exista învinși, din moment ce arbitrului i se cere să decidă a cărui abordare sau a cărui idee este corectă sau cea mai bună pentru echipă ca un întreg. În mod clar, toți membrii Echipei de Învățare vor trebui să fie de acord să respecte decizia arbitrului. Deși aceasta este o abordare posibilă a rezolvării conflictului, arbitrajul nu este o abordare practică a conflictelor Echipei de Învățare. Poate duce la o decizie și poate eroda moralul și coeziunea echipei.

#### Resurse suplimentare de lectură

[University of Phoenix: Conflict management in learning teams](#)

[CIPD: Conflict Management at work](#)