



GUIA PER A MENTORS



ÍNDEX

1. LA MENTORIA EN EL VOLUNTARIAT DE CAIXABANK	2
2. LA RELACIÓ DE MENTORIA I EL PAPER DEL MENTOR	6
3. EL PROCÉS I LES SESSIONS DE MENTORIA	11
4. GUIA DE TREBALL DEL MENTOR I LA MENTORA	17
5. GESTIÓ D'INCIDÈNCIES I SUPORT DEL PROGRAMA	36
6. CODI ÈTIC	38

1.

LA MENTORIA EN EL VOLUNTARIAT DE CAIXABANK

QUÈ ÉS LA MENTORIA?

La mentoria és una pràctica mil·lenària que busca potenciar **l'aprenentatge, el canvi i el desenvolupament personal**. Per fer-ho combina l'experiència del mentorat amb la del mentor, creant noves idees, possibilitats i formes d'actuar.

El **mentor/mentora** és un facilitador del pensament, un soci pensant, que **acompanya** en el procés d'aprenentatge i desenvolupament.

El **mentorat/mentorada** és la persona que inverteix de manera activa i proactiva en el seu desenvolupament, dins d'una relació co-creativa i col·laborativa amb el mentor.

“Hi ha algú tan intel·ligent que aprèn de l'experiència dels altres.”

Voltaire

LA MENTORIA EN EL VOLUNTARIAT DE CAIXABANK

Millorar la societat és la raó de ser de l'Associació de Voluntaris de CaixaBank, i no hi ha millor manera de fer-ho que posant al seu servei el talent dels voluntaris a través de la seva participació com a mentors acompanyant diferents col·lectius de persones perquè es desenvolupin personalment i professionalment, millorin les seves condicions de vida i facin realitat les seves aspiracions vitals.

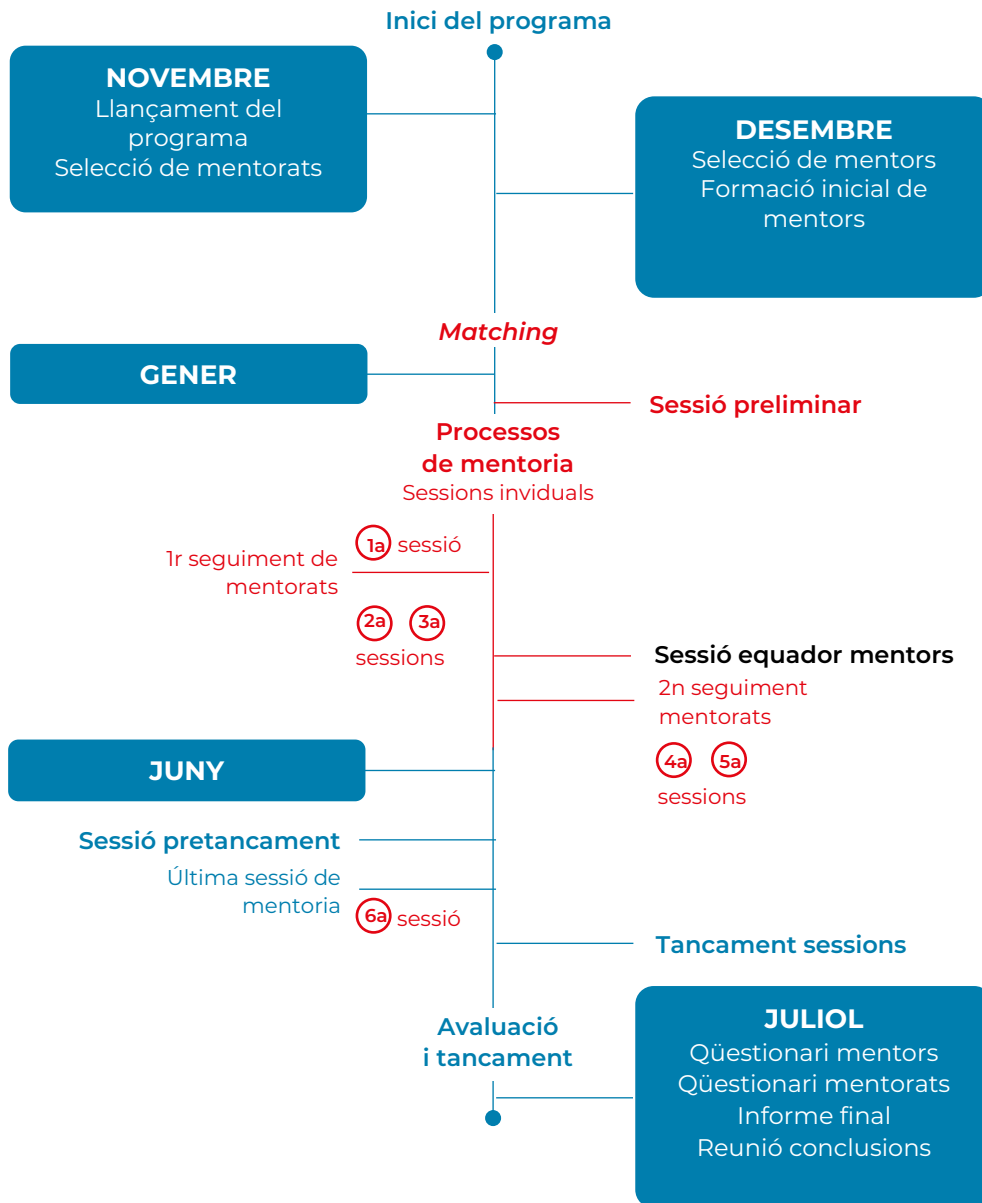
El teu paper com a mentor o mentora, en els diversos programes de mentoria que desenvolupem, és **clau per fer realitat el nostre propòsit**.

Et volem agrair la generositat i el compromís que has mostrat sumant-te a les nostres iniciatives de mentoria posant a la teva disposició els recursos necessaris perquè puguis exercir la mentoria amb solvència i efectivitat. Aquest protocol et servirà de guia i suport per fer-ho.

#TerradOportunitats

EL NOSTRE VIATGE

#TierradeOportunidades



ELS PROTAGONISTES

MENTORAT/MENTORADA

Impulsa el ritme del procés de mentoria.

És el responsable del seu propi desenvolupament i mostra una actitud proactiva durant el procés.

MENTOR/MENTORA

Facilita l'aprenentatge i el desenvolupament professional del mentorat a través de l'assessorament i el suport, fent servir la seva experiència per estimular noves maneres d'actuar, pensar i aprendre.

Aprèn ensenyant, compartint i escoltant.

ELS COOPERADORS NECESSARIS

ASSOCIACIÓ VOLUNTARIAT CAIXABANK

Promou el programa de mentoria i vetlla perquè es desenvolupi correctament.

Aporta la comunitat de mentors.

ACCIÓ SOCIAL CAIXABANK

Partner del programa de mentoria i impulsor de la iniciativa social que dona base a aquest programa.

Gestiona les relacions amb l'entitat externa que aporta els mentorats.

ESCUELA DE MENTORING

Duu a terme la coordinació externa del programa, amb la supervisió de **Voluntariat CaixaBank**, i en gestiona totes les fases per garantir que funcioni correctament.

Acompanya la tasca dels mentors durant el procés a fi d'aportar-los orientació, guia i seguretat mentre duri aquest procés, per impactar de manera positiva en els mentorats.

GRUPS D'ACCIÓ LOCAL

Entitat externa que selecciona els mentorats a través d'un acord de col·laboració amb el *partner* del programa.

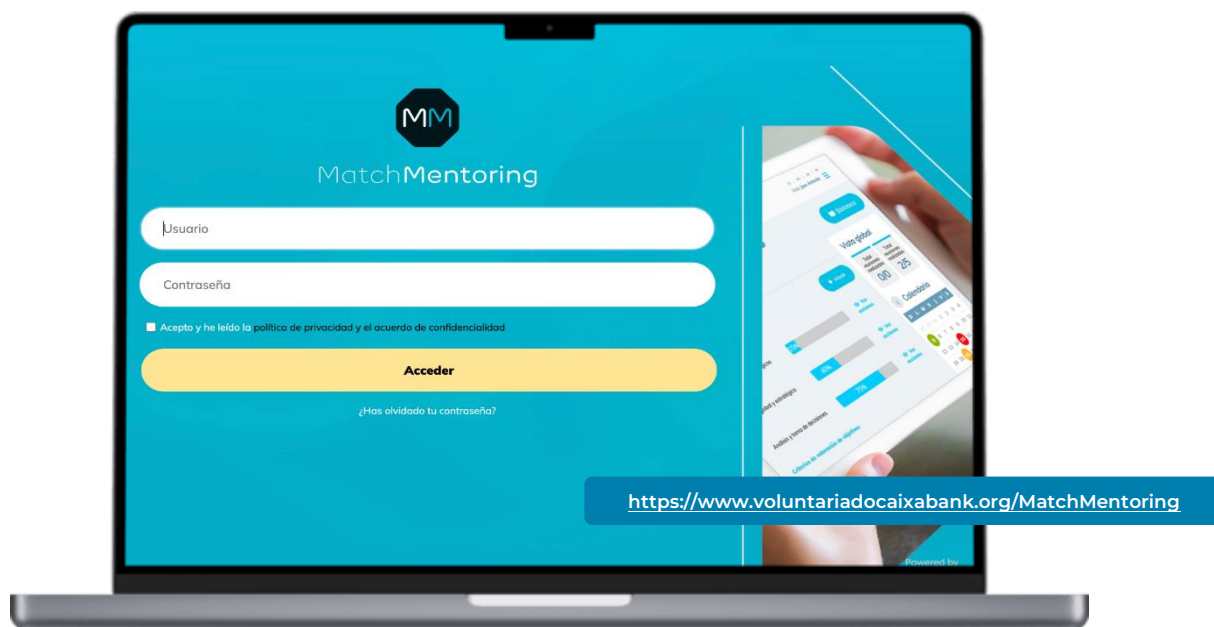
OFICINA TÈCNICA

Entitat contractada per Voluntariat CaixaBank per donar suport administratiu i de gestió al programa i als qui hi participen.

“Una comunitat humana, al servei del creixement de les persones i la millora de la societat.”

GESTIÓ I SUPORT DEL PROGRAMA

La gestió del programa es durà a terme a través de la plataforma MatchMentoring Voluntariat CaixaBank gestionada per Escuela de Mentoring.



- | Alta de mentors i mentorats
- | **Emplenament de perfils**
- | **Matching**
- | Comunicació del *matching*
- | Calendari de sessions
- | Programació de sessions i comunicacions mentor/mentorat
- | Registre de realització de sessions per mentor
- | Documents de treball mentor/mentorat
- | Comunicació d'incidències a la coordinació del programa
- | Sol·licitud de consultes i suport a la coordinació del programa
- | Qüestionaris d'avaluació final del programa per mentor i mentorat



MatchMentoring

2.

LA RELACIÓ DE MENTORIA I EL PAPER DEL MENTOR

La relació de mentoria està basada en la confiança, l'obertura, l'empatia i la consideració positiva del mentorat. És una relació que aporta seguretat, estimul intel·lectual i inspiració.

“La relació de mentoria és un centre de connexió de fortaleses humanes.”
María Luisa de Miguel

Perquè el procés de mentoria sigui un èxit, totes dues parts de la relació s'han de comprometre a aportar-hi temps, energia, esforç i dedicació, a més de les actituds i competències pròpies dels rols respectius.





APORTACIONS DEL MENTOR

- | Aportar una nova mirada, noves perspectives i una visió més àmplia.
- | Crear un clima de confiança que afavoreixi l'obertura i l'aprenentatge.
- | Garantir la confidencialitat.
- | Fer una escolta atenta, empàtica i profunda.
- | Propiciar una pràctica reflexiva constant a través del *autofeedback* i el *feedback*.
- | Inspirar i reptar el desenvolupament de noves habilitats i la superació d'obstacles.
- | Suscitar *insights*, presa de consciència i autoconeixement.
- | Comunicar de manera apreciativa.

APORTACIONS DEL MENTORAT

- L Pilotar el seu procés de mentoria, comprometre's i ser proactiu: agendar les reunions, complir els compromisos d'acció, preparar les sessions i reflexionar-hi.
- | Reflexionar sobre els seus punts forts i àrees de creixement.
- | Demanar ajuda quan ho necessiti perquè el procés de mentoria es desenvolupi de manera òptima i no es bloquegi.
- | Tenir interès per aprendre i obrir-se a l'experiència.
- | Pensar i compartir amb el mentor les seves expectatives respecte del procés de mentoria.

En la relació de mentoria es proporciona el suport i els estímuls necessaris per propiciar el canvi i el creixement personal, creant les condicions per explorar, experimentar, potenciar i ampliar les capacitats.

LES 7 DIMENSIONS DEL PAPER DEL MENTOR I L'IMPACTE QUE TENEN EN EL DESENVOLUPAMENT DEL MENTORAT

El mentor és un guia de l'aprenentatge que impulsa el desenvolupament mitjançant la creació d'un context enriquit d'aprenentatge, representat per la relació de mentoria i les converses que es produeixen en aquesta relació. En cadascuna desplega 7 dimensions del rol que afavoreixen el desenvolupament del mentorat.

DIMENSIÓ	ROL DEL MENTOR	IMPACTE EN EL MENTORAT
ACOMPANYANT	Construir seguretat psicològica, observar, escoltar, empatitzar, fer preguntes obertes per conèixer el mentorat i que es conegui a si mateix.	Eleva el nivell d'autoconeixement, seguretat, acceptació, motivació i resiliència.
INDAGADOR	Preguntar per ajudar a formular objectius estratègics, per incrementar la consciència i l'autoconeixement, qüestionar creences limitants, ampliar els marcs de pensament, incrementar les creences d'autoeficàcia, afavorir l'anàlisi i la reflexió.	Eleva el nivell d'autoconeixement i autoeficàcia, i permet una identificació més clara del <i>gap</i> que cal tancar per aconseguir l'objectiu. Facilita un augment de la consciència, l'objectivitat i la perspectiva, i també de la claredat mental.
EXPLORADOR I AMPLIFICADOR D'OPCIONS	Estimular la creativitat a través de la formulació de preguntes, hipòtesis, aportació d'idees i alternatives. Ajudar a identificar oportunitats en l'entorn per aconseguir les metes desitjades.	Desenvolupa la creativitat i la intel·ligència contextual.

INFORMADOR, PROVEÏDOR DE RECURSOS I CONSELLER

Aportar coneixement, informació, consells i recursos. Explicar experiències i històries que puguin afavorir l'aprenentatge. Proporcionar retroalimentació.

Incrementa els coneixements explícits i implícits, amplia els recursos intel·lectuals. Millora la presa de decisions pel fet de disposar d'informació de més qualitat.

IMPULSOR

Ajudar a establir plans d'acció per aconseguir metes i despertar la motivació per passar a l'acció. Afavorir la presa de decisions, posar reptes, anticipar obstacles i fer *role-playing* i simulacions perquè les accions siguin efectives. Afavorir l'aprenentatge de l'experiència.

Millora la presa de decisions i la planificació, augmenta la proactivitat i executivitat, l'automotivació, l'experimentació i l'aprenentatge continu. Millora l'atenció i la perseverança.

CONNECTOR

Referenciar el mentorat, potenciar-ne el *networking*, aportar referències i contactes, ampliar el seu ecosistema relacional. Desenvolupar la intel·ligència contextual i la consciència política.

Desenvolupa les habilitats socials, la intel·ligència contextual i la imatge professional. Visibilitza el talent i l'aportació de valor en l'entorn en el qual es mou. Amplia la xarxa de contactes.

MODEL DE COMPORTAMENTS

Permetre que el mentorat pugui aprendre del mentor observant-lo, fer demostracions d'acompliment de les competències que el mentor ha de treballar, fomentar una anàlisi crítica del que s'ha observat.

Afavoreix l'aprenentatge col·laboratiu, la capacitat d'aprendre observant, la metacognició; incrementa l'autoeficàcia, la motivació i la proactivitat, i accelera l'aprenentatge.

ELS COMPROMISOS COM A MENTOR

- | Formalitzar l'acord de mentoria amb el mentorat
- | Fer 6 sessions de mentoria + sessió preliminar
- | Documentar les sessions en el format aportat
- | Registrar la realització de les sessions a la plataforma de gestió del programa
- | Participar en les sessions de seguiment i supervisió dels processos de mentoria
- | Emplenar els qüestionaris d'avaluació final del programa

Adicionalment, és recomanable participar en la formació prevista per a mentors dins del programa.



3.

EL PROCÉS I LES SESSIONS DE MENTORIA

El procés de mentoria és el marc en el qual té lloc la relació, les sessions i les converses de mentoria. Durant el procés, treballaràs amb el mentorat el desenvolupament de les competències que ha identificat com a àrea de millora d'acord amb la seva situació actual, el seu objectiu de desenvolupament i els desafiaments als quals s'ha d'enfrontar.

Al llarg del procés es duen a terme les sessions de mentoria, que tenen una durada d'1 a 1,5 hores, en les dates i els horaris acordats entre les parts segons el calendari de sessions del programa.

Cada sessió de mentoria és una trobada d'aprenentatge i creixement, en la qual s'obre un espai per a l'exploració, l'experimentació, la reflexió i el descobriment.

EL PROCÉS DE MENTORIA

Qualsevol procés de mentoria s'articula sobre la base de 5 fases diferenciades en què es duen a terme les sessions de mentoria i les diferents activitats enfocades a aconseguir que el mentorat desenvolupi les competències que hagi triat per aconseguir el seu objectiu.

Durant totes les sessions és clau que el mentor generi un espai d'escolta, comprensió i respecte per facilitar l'obertura del mentorat i que es generi un bon context de pensament i aprenentatge.

En totes les sessions és important mantenir aquest context, a més d'una estricta confidencialitat sobre tot el que s'hi tracti.

PROPÒSIT

EINES

Fase preliminar	<ul style="list-style-type: none"> Conèixer-se, aclarir rols, expectatives i compromisos. Fixar junts els acords de treball i garantir la confidencialitat. <p>Sessió 0 preliminar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acord de relació de mentoria
Fase d'inici	<ul style="list-style-type: none"> Construir una relació de confiança, triar les àrees que cal treballar en el procés i l'objectiu que es vol aconseguir amb això. <p>1a sessió</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objectius amb encaix
Fase de desenvolupament	<ul style="list-style-type: none"> Identificar bretxes. Dissenyar un pla d'acció. Identificar oportunitats d'aprenentatge i començar a actuar i experimentar. <p>2a i 3a sessió</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Camp de forces Pla d'acció
Fase de consolidació	<ul style="list-style-type: none"> Reflexionar sobre l'experiència. Identificar estratègies efectives. Consolidar canvis i aprenentatges. Assumir nous reptes. <p>4a i 5a sessió</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tècnica ADM Tècnica PIP
Fase de tancament	<ul style="list-style-type: none"> Avaluar el procés. Fer una visió de futur. Redefinir la relació. <p>6a sessió</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guió <i>autofeedback</i> i <i>feedback</i> sobre el procés (inclòs en el model per documentar la sessió final) Guió de preguntes amb visió de futur (inclòs en el model per documentar la sessió final)

Cada sessió de mentoria, tret de la preliminar, l'ha de documentar el mentor seguint el model aportat.

POSSIBLES ÀREES DE TREBALL EN EL PROCÉS DE MENTORIA

Exemples d'àrees de treball que poden ajudar a fer que el mentorat estableixi el seu objectiu en el procés de mentoria.



Habilitats de lideratge

- | Lideratge personal
- | Gestió de persones
- | Gestió de l'equip
- | Delegació
- | *Networking*



Gestió econòmica

- | Cerca de finançament
- | Subvencions i ajuts
- | Pressupost d'ingressos i despeses
- | Gestió de la tresoreria
- | Fixació de costos i preus de venda



Habilitats de comunicació

- | Comunicació interpersonal
- | Capacitat d'influir
- | Destresa per arribar a acords o consensos
- | Capacitat de negociació
- | Escolta activa i empatia
- | Gestió de conflictes
- | Vendes



Habilitats interpersonals

- | Confiança en un mateix
- | Gestió del temps i organització
- | Gestió del canvi
- | Gestió de l'estrès
- | Destresa per bregar amb la incertesa
- | Presa de decisions
- | Creativitat i innovació



Habilitats estratègiques i funcionals

- | Visió/pensament estratègic
- | Desenvolupament del model de negoci
- | Pensament analític, reflexiu o crític
- | Coneixement i compressió del mercat
- | Desenvolupament del Pla Estratègic



Gestió comercial

- | Captació de clients
- | Pla de comunicació i màrqueting
- | Procés de venda
- | Fidelització de clients
- | Pla comercial



LES SESSIONS DE MENTORIA

Les sessions de mentoria són converses estructurades que fomenten la reflexió, la creativitat i l'acció per al canvi. No són trobades improvisades: segueixen un patró definit per optimitzar l'aprenentatge i assolir objectius. Cada sessió s'organitza en tres fases, amb accions específiques per al mentor.

FASE SESSIÓ	PROPÒSIT I ROL DEL MENTOR	TIPUS DE CONVERSA
INTRODUCCIÓ	<p>Crear un clima de seguretat psicològica, afavorir l'alliberament de l'agenda oculta del mentorat (preocupacions, pors, dubtes, creences limitants, etc.), l'autoregulació emocional i la focalització en el procés. Connectar amb la situació en què es troba el mentorat quan arriba a la sessió i pel que fa al desenvolupament del procés de mentoria.</p> <p>Rol: acompanyant i indagador</p>	<p>Tipus de conversa: exploratòria, per generar consciència sobre l'estat actual, fer un exercici retrospectiu i introspectiu i reflexionar sobre accions, resultats, bones pràctiques, àrees de millora i canvis que cal fer per aconseguir l'objectiu.</p> <p>Preguntes tipus: Com estàs? Què has fet des de l'anterior sessió per millorar (competència triada / objectiu)? Què ha passat sobre aquest tema?</p>
DESENVOLUPAMENT	<p>Estimular els processos de pensament del mentorat: consciència, reflexió, anàlisi, creativitat, qüestionament, perspectiva, metacognició, que són necessaris per prendre decisions de qualitat.</p> <p>Rol: indagador, explorador i amplificador d'opcions, informador, conseller, proveïdor de recursos, model de comportaments i connector.</p>	<p>Tipus de conversa: amplificadora, per tenir més perspectiva, explorar noves opcions, generar alternatives, visualitzar el futur per imaginar què podria passar i què més es pot fer. Identificar noves oportunitats i recursos per aconseguir la meta. Plantejar-se nous reptes.</p> <p>Preguntes tipus: Sobre què vols treballar en aquesta sessió que t'ajudi a continuar millorant la manera de _____? Què hi pots fer? Com pot contribuir el que proposes fer a desenvolupar més les teves habilitats de _____? Què més podries fer? Què et podria ajudar?</p>

Impulsar la presa de decisions i proactivitat del mentorat per dur a terme accions que l'acostin a assolir el seu objectiu.

Rol: impulsor

Tipus de conversa: decisòria, per estimular respostes i decisions, aprofitant tota la informació que hagi sorgit en les fases anteriors. Plantejar preguntes que impulsin a prendre decisions i a actuar.

Preguntes tipus: Què faràs fins a la pròxima sessió, tenint en compte tot l'anterior, per avançar a desenvolupar la teva competència en ____? Com? Quan? Quins resultats esperes obtenir?

TANCAMENT

LES SESSIONS DE MENTORIA. PUNTS CLAU

- | Prepara la sessió rellegant les notes de les anteriors, connectant amb el procés del mentorat, els seus objectius i els temes tractats en sessions anteriors, prenent-te un temps de desconexió de 15 minuts, previ a la sessió, per desenvolupar-la amb presència i atenció plenes.
- | Al començament de cada sessió facilita al mentorat un espai perquè es desfogui emocionalment i alliberi l'agenda mental interna a fi que es pugui centrar amb tots els seus sentits en la conversa de mentoria.
- | Recorda't de preguntar al mentorat pels compromisos d'acció fixats en la sessió anterior i obre un espai per reflexionar sobre l'experiència a l'hora d'executar-los o sobre les dificultats o impediments, en cas que no s'hagin posat en pràctica.
- | Mantén la conversa focalitzada en l'objectiu del procés de mentoria que hagi triat el mentorat.
- | Facilita durant la sessió la consciència, l'autoconeixement, la reflexió i la creativitat del mentorat. Comparteix la teva experiència i coneixements, proporciona *feedback* per complementar l'anterior, repta'l i incita'l perquè segueixi avançant en el procés.
- | Recorda't d'impulsar compromisos d'acció en el mentorat al tancament de la sessió.
- | És important documentar cada sessió, màxim l'endemà, seguint el guió que s'inclou en aquest quadern de treball.
- | Procura no allargar la sessió de mentoria més enllà d'1 hora, com a màxim 1 hora i mitja. Han de ser converses efectives, amb un tema focalitzat dins de l'objectiu del procés i un temps de durada delimitat.



“La documentació de les sessions de mentoria conforma el diari del procés de desenvolupament del mentorat.”

La documentació de la sessió no és una acta, sinó un exercici de reflexió i consciència del mentor sobre el que ha passat, més els nous *insights* que poden sorgir pel que fa al procés i al mentorat que ajudaran a potenciar-ho durant les pròximes sessions.

4.

GUIA DE TREBALL DEL MENTOR

Per ajudar-te a gestionar el procés de mentoria i fer sessions d'una manera efectiva i enriquidora per al mentorat, hem elaborat una guia de treball on s'inclouen les claus principals de cada sessió, possibles eines i preguntes que s'hi poden fer servir i el model per documentar-les, que també serveix de guió dels punts clau per abordar en cada sessió.

Les eines, preguntes i recursos que proposem s'han d'aplicar tenint en compte les necessitats del mentorat, no és imprescindible fer-les servir totes, només són un suport extra per a les sessions.

Les eines imprescindibles, que sí que has de fer servir en els moments en què s'indiquen, són: el model per documentar les sessions i el model per generar l'avaluació final del procés de mentoria.

ÍNDEX SESSIONS I EINES

- | Sessió preliminar: acord de relació de mentoria
- | 1a sessió: eina "Objectius amb encaix"
- | 2a - 3a sessió: eines "Pla d'acció" i "Camp de forces"
- | 4a - 5a sessió: eines "Tècnica ADM" i "Tècnica PIP"
- | 6a sessió: eines "Autoavaluació de desenvolupament" i "Visió de futur"
- | Totes les sessions: model per documentar sessions

L'INICI DEL PROCÉS DE MENTORIA

Quan t'hagin comunicat l'assignació del mentorat, et recomanem que t'hi posis en contacte durant les 24 hores següents per acordar la sessió preliminar i que quan l'hagis fet, deixis fixada la primera sessió del procés la setmana següent a la sessió preliminar per construir adequadament el compromís en la relació.

➤ Abans de la primera sessió, haurà d'estar signat l'acord de mentoria.

També és important que, abans de la primera sessió, llegeixis i revisis amb atenció tota la informació que t'hagin proporcionat sobre el mentorat, el seu projecte i objectiu, per poder conèixer-lo millor i acompanyar-lo d'una manera més efectiva.

4 HÀBITS EFECTIUS EN LES SESSIONS

Preparació

Desconnecta 30 minuts abans de la sessió per centrar-te en el paper de mentor.
Revisa les sessions anteriors per centrar-te en el procés del mentorat.

Desenvolupament

Controla el temps de la sessió sense perdre el flux de la conversa ni l'estructura.
Assegura't de mantenir l'estructura: introducció, desenvolupament i tancament amb compromís d'acció.

Documentació

Documenta cada sessió fent un resum dels aspectes més rellevants que s'hi tractin seguint el guió del model facilitat. Aprofita aquest moment de reflexió per autoavaluar l'acompliment del teu rol com a mentor.

Seguiment

Si entre sessions descobreixes recursos que poden ser útils perquè el mentorat pugui assolir el seu objectiu, comparteix-los amb ell per *e-mail*, WhatsApp o altres aplicacions.

SESSIÓ PRELIMINAR

Fase preliminar

Abans de la 1a sessió

La sessió preliminar és una conversa prèvia al començament del procés de mentoria l'objectiu de la qual és conèixer-se, aclarir rols, expectatives i compromisos; fixar els acords de treball junts i impulsar en el mentorat una reflexió sobre l'objectiu que cal treballar durant el procés de mentoria. En aquesta sessió també s'informa el mentorat de la confidencialitat de tot el procés.

És una sessió sense estructura i sense una durada establerta en què les parts decideixen quant ha de durar.

PUNTS CLAU

- | Informa el mentorat del nombre de sessions de mentoria que fareu i en quin període de temps, com també de la durada i l'interval de les sessions.
- | Conversa sobre el caràcter confidencial de les sessions i de la signatura de l'acord de mentoria on es recull aquesta confidencialitat i les regles de funcionament del procés acordades. És important que el signin ambdues parts abans de la sessió inicial del procés de mentoria. Se't facilitarà el model d'acord de relació de mentoria al començament del programa.
- | Convida el mentorat a reflexionar sobre les seves aspiracions, necessitats de creixement i canvi, reptes i desafiaments, a explorar expectatives i pensar en l'objectiu que vol treballar durant el procés de mentoria per començar-ho a fer durant la sessió inicial. Li pots suggerir que faci alguna mena d'anàlisi fent servir eines com DAFO, CANVAS o altres. N'adjuntem una que pot ajudar el mentorat a pensar per enfocar-se en un objectiu per treballar.
- | La sessió preliminar no es documenta, però pots deixar registrades algunes notes sobre la sessió en un format lliure. Sí que caldrà registrar-la a la plataforma.

ALGUNES PREGUNTES PER PLANTEJAR AL MENTORAT

D'aquí 1 any, què vols estar fent?

I d'aquí 5?

Què esperes del procés de mentoria en aquest sentit?

En què et puc ajudar per avançar en les teves fites?

Què hi posaràs de la teva part?

Quin objectiu t'agradaria treballar durant el procés que t'ajudi a fer realitat les teves aspiracions futures?

Eina “Anàlisi estratègica amb enfocament estimatiu”

*Es pot fer servir de manera personal, de negoci o d'un projecte en concret.

Es tracta d'una eina que permet fer una reflexió estratègica per identificar possibles reptes i objectius per treballar en el procés de mentoria.

La pots fer servir abans de la 1a sessió de mentoria per generar possibles objectius per treballar.

FORTALESES

Quins recursos, habilitats i qualitats principals tens?

PROGRÉS

Què estàs fent bé? Què has fet fins ara que funcioni?

OPORTUNITATS

Quines oportunitats de millora o de creixement tens?

POSSIBILITATS

Quines possibilitats i opcions de futur tens?

ASPIRACIONS

Què vols per al futur, quines aspiracions i somnis tens?

RESULTATS

**Què esperes aconseguir si els compleixes?
Com seria la teva vida?**

Possibles habilitats per desenvolupar / objectius que cal tenir en compte en el procés:

*Model d'anàlisi estratègica personal amb enfocament apreciatiu elaborat sobre la base dels models de Sutherland i Subirana (Subirana i Cooperrider, 2013: 285-286)

SESSIÓ INICIAL

Fase inicial

1a sessió

En aquesta sessió ajudaràs el mentorat a formular un objectiu per al procés de mentoria fent servir l'eina **"Objectius amb encaix"**, que es detalla a continuació.

PUNTS CLAU

- | Fes que el mentorat sigui conscient del temps que durarà el procés de mentoria per valorar l'objectiu que pot treballar i aconseguir durant aquest temps.
- | Comença per preguntar "Què vols aconseguir amb aquest procés de mentoria?" i continua fent les preguntes que s'indiquen a l'eina "Objectius amb encaix".
- | Proposa al mentorat que treballi les respostes a les preguntes de l'eina a través d'un mapa mental, que podeu fer ell o tu a partir d'aquestes respostes.
- | En acabar, convida'l a revisar totes les respostes i la informació inclosa en el mapa, i a definir l'objectiu de la manera més concreta possible i amb indicadors de resultats. El pots ajudar a formular-ho, però valida amb ell què és el que vol i assegura't que està convençut i compromès amb aquest objectiu.
- | Recorda't de registrar la realització de la sessió a la plataforma del programa i de documentar la sessió, segons el format facilitat, i transcriure-hi l'objectiu tal com l'ha formulat el mentorat per tenir-lo present al llarg de tot el procés.

5 INDICADORS CLAU D'UN "OBJECTIU AMB ENCAIX"

1. **Valor personal:** l'objectiu, tal com està definit, què et permet obtenir a títol personal que per a tu és important?

2. **Atractiu emocional:** l'objectiu, tal com està definit, és seductor, t'atrau, t'impulsa a posar-te en marxa, notes que t'"arrossega"?

3. **Força propositiva (motivació transcendent):** com contribueix a fer el que és important per a tu en la teva vida o el que més valores?

4. **Viabilitat personal:** com n'està, d'alineat, amb la teva motivació intrínseca i interès personal? I amb les teves capacitats actuals i potencials? Ho pots aconseguir per tu mateix o necessites algú més?

5. **Viabilitat contextual:** si necessites algú o alguna cosa més per aconseguir-ho, hi pots comptar en temps i forma? Com encaixa en el teu entorn? Quins límits, oportunitats i recursos hi ha que puguin afectar l'assoliment de l'objectiu?

Eina “Objectius amb encaix”

Recomanat | 1a sessió

1. **Què vols aconseguir amb aquest procés de mentoria**, tenint en compte que s'estendrà des de _____ fins a _____?

2. **Què t'aportarà l'assoliment d'aquest objectiu?**
Quin benefici personal obtindràs si l'assoleixes?

3. **Com et veus un cop hagi aconseguit l'objectiu? Com t'imagines que seria?**
Com seria la teva vida si l'aconseguissis?

4. **Què canviaria en la teva vida? Què canviaria en el teu entorn? Com t'afectarien aquests canvis?**

5. **En quin (%) depèn de tu que assolixis l'objectiu?**
De qui més depèn? Què estaria sota el teu control directe?

6. **Què pot impedir que aconseguixis l'objectiu?**
Com ho pots superar?
Què passaria si no l'aconsegueixes?

7. **Quins recursos tens (interns/externs) per aconseguir l'objectiu?**
Què més t'ajudaria o necessitaries?

8. Quant de temps necessitaràs per aconseguir l'objectiu? Com ho has calculat? Quins ajustos necessaries fer en la teva agenda per aconseguir l'objectiu en el temps que t'has marcat? Què vols deixar de fer o de què vols prescindir per tenir el temps necessari per aconseguir l'objectiu?

9. Com n'és, de viable, el teu objectiu dins de l'entorn en el qual et mous? Quines oportunitats tens i quins obstacles o límits?

10. Com sabràs que ho has aconseguit? Què t'indicaria que has aconseguit l'objectiu? Com podries comprovar que l'has aconseguit?

11. A què estàs disposat a renunciar per assolir l'objectiu? Què pots perdre si l'aconsegueixes? Què estàs disposat a fer per aconseguir l'objectiu? Què no estàs disposat a fer? Com afectaria tot això el teu compromís per aconseguir l'objectiu?

SESSIONS DE DESENVOLUPAMENT

Fase de desenvolupament

2a i 3a sessió

Les sessions de desenvolupament estan orientades a establir quines són les bretxes que el mentorat té pel que fa a les àrees que ha triat treballar per aconseguir el seu objectiu, com també començar a dissenyar el pla d'acció per aconseguir-lo. La teva missió serà ajudar-lo a identificar el *gap* competencial i les oportunitats d'aprenentatge per anar tancant-lo, establint les accions que calgui emprendre per fer-ho.

PUNTS CLAU

- | Mantén el mentorat focalitzat en tot moment en l'objectiu del procés, fent preguntes com ara en quina mesura aquesta idea que proposes t'acosta al teu objectiu?
- | Escolta amb atenció i profunditat i fes preguntes obertes, senzilles, curtes, exploratòries, empàtiques, connectades amb les respostes del mentorat.
- | No tinguis pressa per compartir les teves idees, visions i experiència, i estimula abans la creativitat del mentorat amb preguntes com les que et proposem en aquesta pàgina.
- | En aquestes sessions pots fer servir eines com el "Camp de forces" per ajudar a identificar bretxes i també accions per avançar a desenvolupar habilitats i assolir l'objectiu. També pots suggerir-li que faci el "Pla d'acció" que s'inclou en aquest quadern de treball.
- | Les sessions de desenvolupament han d'acabar amb un compromís d'acció per part del mentorat que l'ajudi a avançar cap a l'objectiu. En aquestes primeres sessions el més important és que siguin pocs però efectius, que assegurin un primer èxit i avenç al mentorat.
- | En els processos de mentoria no cal, i fins i tot pot ser contraproductiu, elaborar un pla d'acció complet per a tot el procés. Recomanem que es vagi construint sessió a sessió, a través dels compromisos d'acció que el mentorat decideix al final de les sessions i que l'ajuden a avançar cap a l'objectiu.



ALGUNES PREGUNTES PER PLANTEJAR AL MENTORAT PER ESTIMULAR LA SEVA CREATIVITAT

Què podries fer en aquesta situació?

Què creus que podria funcionar?

Com podries...?

Què passaria si...?

I si...?

Eina “Camp de forces”

Recomanat | Sessions de desenvolupament

Aquesta eina està pensada per treballar en les sessions de desenvolupament i ajudar a vèncer la resistència al canvi, impulsar la proactivitat del mentorat i propiciar que passi a l'acció. Per fer-ho es convida el mentorat a reflexionar sobre totes les forces que influeixen, de manera positiva i negativa, a assolir l'objectiu o a posar en pràctica una acció determinada. També ajuda a generar alternatives per reforçar el que és positiu i eliminar/compensar el que és negatiu.

1. Escriure l'objectiu que es vol aconseguir o l'acció que es vol emprendre.

2. Preguntar al mentorat per les FORCES IMPULSORES (internes i externes) que l'ajuden a aconseguir aquest objectiu o fer aquesta acció i escriure-les a les columnes corresponents de la fitxa que s'aporta.

Què et pot ajudar a aconseguir l'objectiu? Quins recursos tens que contribueixen a aconseguir-lo? Què afavoreix que es pugui aconseguir?

3. Preguntar al mentorat per les FORCES FRENADORES (internes i externes) que li impedeixen o li dificulten aconseguir l'objectiu o fer una acció i escriure-les a les columnes corresponents de la fitxa que s'aporta.

Què et frena per aconseguir el teu objectiu? Què et falta? Que ho impedeix?

4. Generar una reflexió sobre tota la informació bolcada a la plantilla adjunta amb l'objectiu d'identificar les forces impulsores que es poden enfortir i acostar d'una manera més ràpida i consistent a l'objectiu; identificar les forces frenadores que si s'eliminen o es compensen faciliten el canvi. Moltes es poden compensar amb les impulsores, ja identificades. Per a d'altres es poden buscar recursos o noves forces impulsores per contrarestar-les.

NOTES

- | Forces INTERNES del mentorat; forces EXTERNES al mentorat.
- | Tipus de forces (poden actuar amb impulsors o frenadores):
 - | **A/ INTERNES:** motivació, emocions (por, ràbia...), creences, estats d'ànim, actituds, coneixements i habilitats, visions, comportaments...
 - | **B/ EXTERNES:** normes i procediments, relacions amb altres persones, clients, proveïdors, col·laboradors, família, clima emocional que l'envolta, recursos i oportunitats existents en l'entorn, limitacions i obstacles en l'entorn...

OBJECTIU PER ACONSEGUIR

ACCIÓ PER EMPRENDRE

FORCES FRENADORES INTERNES

FORCES IMPULSORES EXTERNES

FORCES FRENADORES EXTERNES

FORCES IMPULSORES EXTERNES

IDENTIFICACIÓ D'ACCIONS PER POTENCIAR LES FORCES I REDUIR, ELIMINAR O COMPENSAR LES FORCES FRENADORES

Eines per al Pla d'acció

Pla d'acció

Fase de desenvolupament

Recomanat | a partir de la 3a sessió

Aquesta eina ajuda a anar construint un pla d'acció per aconseguir l'objectiu que s'ha triat per al procés de mentoria. És important que inclogui els elements clau que el mentorat ha de tenir en compte i treballar per optimitzar el compliment del pla d'acció. Un cop definit, la clau és fer el seguiment en les sessions posteriors i anar-lo modificant o afegint-hi més accions.

- I **Objectiu:** el que s'ha establert a la 1a sessió de mentoria per aconseguir-lo al final del procés, amb els indicadors que t'ajudaran a comprovar si l'has aconseguit o no, i en quina mesura.
- I **Competència:** d'1 a 3 àrees (habilitats, aprenentatges, competències) que ha de treballar, desenvolupar, millorar al llarg del procés de mentoria per aconseguir l'objectiu, per ordre de prioritat.
- I **Accions:** per a cada àrea que cal treballar, cal assenyalar les accions que s'han de dur a terme per desenvolupar-la, indicant com es farà, amb qui i per a quan. Procura que siguin accions retadores, sobretot en la fase de consolidació, i que estiguin connectades a l'objectiu del procés i les competències per desenvolupar.

IMPORTANT

Cal revisar el pla d'acció sessió a sessió per anar adaptant-lo a les necessitats, resultats i grau d'avenç, com també per monitorar-ne el compliment.

PLA D'ACCIÓ

ÀREA QUE CAL DESENVOLUPAR

Possibles accions per dur a terme

Per a quan?

Sessions consolidació

Fase de consolidació

4a i 5a sessió

Les sessions de consolidació estan orientades a reflexionar sobre les experiències que el mentorat està tenint, entre sessions, a mesura que posa en pràctica les diferents accions que sorgeixen, amb l'objectiu de consolidar estratègies funcionals, generar nous canvis pel que fa al que no està funcionant i anar assumint nous reptes de creixement.

PUNTS CLAU

- | Mantén focalitzat el mentorat en tot foment en l'objectiu del procés, fent servir preguntes com ara "En quina mesura aquesta nova acció o repte que proposes t'acosta o t'allunya de l'objectiu?"
- | Genera en cada sessió una reflexió sobre les experiències que el mentorat ha tingut per convertir-les en aprenentatges.
- | Comparteix les teves experiències amb el mentorat sobre situacions similars a les que està vivint per completar la seva visió i recursos. També hi pots aportar experiències d'altres persones. Et recomanem que ho facis seguint la tècnica PIP que s'inclou en aquest quadern.
- | En aquestes sessions pots fer servir eines com la tècnica ADM que ajuden el mentorat a reflexionar i ampliar la seva perspectiva.
- | Les sessions de consolidació han d'acabar amb un compromís d'acció per part del mentorat que l'ajudi a avançar cap a l'objectiu. En aquestes sessions és important que el reptis i que vagi pujant el nivell d'impacte de les accions que ha de fer. Li pots suggerir idees per fer més reptadors o impactants els compromisos d'acció que tria.

PREGUNTES CLAU EN LES SESSIONS DE CONSOLIDACIÓ

Aquesta acció que et proposes dur a terme **t'acosta** o **t'allunya** de l'objectiu?

Com **t'acosta** a l'objectiu?

Com pots fer que impacti encara més en l'objectiu?

En aquest moment, què seria el més reptador per a tu pel que fa a l'objectiu?

Com ho podries encarar?

Tècnica ADM

Recomanat | Sessions de consolidació

Aquesta tècnica està pensada per generar processos de reflexió sobre l'experiència del mentorat i transformar-la en aprenentatge, ampliant-ne la visió i impulsant-ne la millora.

Es pot fer en format de preguntes o aportant *feedback* al mentorat. Es diu ADM perquè segueix la seqüència (ACTIVAR-DESACTIVAR-MANTENIR) per incloure en el *feedback* la descripció de comportaments que cal fer (activar), deixar de fer perquè són disfuncionals (desactivar) i mantenir perquè són funcionals (mantenir).

Activar

Per activar, assenyalas al mentorat comportaments potencials que veus en ell i que pot fer emergir i posar en pràctica perquè millorarien o canviarien els resultats respecte del que s'ha proposat aconseguir, millorar, canviar o fer, o bé que ja ha fet.

També li pots aportar models de comportament d'acord amb els teus coneixements, experiència o idees que hagin sorgit escoltant-lo en la sessió. També li pots recomanar llibres, eines o altres recursos que pugui incorporar als seus processos de delegació.

Una altra manera d'activar és a través de preguntes com ara:

Què pots començar a fer (que no hakis fet abans) per _____?

DESACTIVAR

Fes que sigui conscient de comportaments que seria millor deixar de fer perquè no estan funcionant bé per al que pretén aconseguir o no contribueixen a assolir l'objectiu.

Descriu-los al més específicament possible, aportant-li raons per les quals consideres que no estan funcionant bé.

És important que li preguntis com ho veu ell i que li aportis alternatives o el convidis a generar-les ell.

Una altra manera de **DESACTIVAR** és a través de preguntes com ara: **Què podries deixar de fer que t'ajudi a aconseguir el que vols? Què seria bo deixar de fer per aconseguir-ho?**

MANTENIR

Reconeix els comportaments en els quals el mentorat està sent efectiu en matèria de delegació i que pot reforçar i seguir mantenint en el futur.

Descriu-los al més específicament possible i aporta-li raons per les quals consideres que funcionen bé.

Una altra manera de **MANTENIR** és a través de preguntes com ara: **Què és important que continuïn fent per aconseguir el que et proposes perquè està funcionant bé?**

Tècnica PIP

Recomanat | Sessions de consolidació

Aquesta tècnica està pensada per intervenir de la manera més respectuosa i neutral possible, evitant que l'experiència, consells i idees del mentor tinguin més pes que les del mentorat i es puguin acollir com a instruccions.

Es pot aplicar en qualsevol moment en què el mentor hagi d'intervenir aportant idees, experiència, *feedback*, recomanacions, mostrant formes de fer, etc. Es diu PIP perquè la intervenció del mentor segueix una seqüència de 3 passos: preguntar abans d'intervenir, intervenir i preguntar després d'intervenir.

Imaginem que el mentorat s'ha proposat "delegar tasques a altres", que ja ha provat coses i t'explica el que ha fet o et demana consell sobre com ho faries tu. En aquests casos el mentor pot seguir aquesta seqüència.

1. PREGUNTAR PER EXPLORAR

Abans d'intervenir aportant les teves idees, experiència, *feedback*, etc., pregunta al mentorat per conèixer el seu nivell de coneixements, interessos, necessitats, capacitat de resposta en el tema concret que et planteja, per comprendre bé la situació i saber on necessita que l'ajudis perquè tot sol no la pot resoldre i quin serà el tipus d'intervenció més adequada per part teva per prestar aquesta ajuda.

Què t'està passant a l'hora de delegar?	On estàs tenint més dificultats?
Què has intentat fins ara per resoldre-ho?	Què més se t'ocorre que podries fer?

2. INTERVENIR

En aquest punt faries la intervenció més adequada per a la situació que el mentorat ha d'afrontar, la dificultat i el tipus de persona que és.

Les intervencions poden ser **idees, hipòtesis, consells, demostracions, tècniques, explicacions...**

Important: sigues clar, precís i concret.
Explica-ho pas a pas. Millor poques intervencions que moltes i d'una en una.

3. PREGUNTAR PER VALIDAR

Després de la teva intervenció pregunta al mentorat el seu punt de vista sobre el que acabes de compartir.

**Què et sembla? Com ho veus?
Com et podria ajudar per a la teva situació? Com et veus posant-ho en pràctica?**

Aquestes preguntes tenen com a objectiu validar l'adquisició, utilitat i replicabilitat de l'aprenentatge extret pel mentorat a través del que li ha ensenyat el mentor. Si de les respostes del mentorat s'expressa o es dedueix que no el convenç, no intentis convèncer-lo, pregunta-li: Què és el que no et convenç? Quina altra cosa et podria ajudar?

Sessió final

Fase de
tractament

Última sessió

La sessió final té com a objectiu tancar bé el procés de mentoria, fer una avaluació dels resultats per al mentorat, capitalitzar tota l'experiència i transformar-la en aprenentatge, impulsar nous reptes i redefinir la relació entre les parts.

PUNTS CLAU

- | Testa l'estat emocional del mentorat respecte del tancament del procés. Dona-li un espai al començament de la sessió per veure com se sent en aquest punt.
- | Convida'l a fer una autoavaluació del procés de mentoria a través de les preguntes que hi ha a l'eina "Autoavaluació del desenvolupament" que s'inclou a continuació i també en el model per documentar la sessió final.
- | Després de l'autoavaluació del mentorat, aporta la teva visió sobre cada un dels aspectes de l'eina. Seguidament, obre un diàleg sobre els punts en comú i les diferències en les dues visions que serveixi per a l'aprenentatge.
- | Impulsa nous reptes i desafiaments en el mentorat a través de l'eina "Visió de futur", que trobaràs a continuació.
- | Exposa al mentorat que la relació de mentoria formal acaba aquí i planteja-li com vol que sigui la vostra relació a partir d'ara. Comparteix també com t'agradaria a tu que fos aquesta relació.

PUNTS CLAU PER AVALUAR EL PROCÉS DE MENTORIA

Èxits aconseguits	Aprenentatges adquirits
Canvis experimentats	Fortaleses identificades, competències desenvolupades
Nivell de consecució de l'objectiu	Pròxims reptes

Eina “Autoavaluació de desenvolupament”

Recomanat | Sessió final

Es tracta d'un conjunt de preguntes per fer al mentorat en la part central (desenvolupament) de l'última sessió de mentoria per generar una dinàmica de reflexió, autoanàlisi i autoavaluació sobre el procés de mentoria.

1r ASSOLIMENTS

Quins consideres que han estat els teus èxits principals durant aquest procés de mentoria?

2n FORTALESES I COMPETÈNCIES

Quines fortaleses has descobert en tu durant el procés? Per a què t'han servit?

Quines competències consideres que has desenvolupat més durant el procés? Per a què t'han servit?

3r APRENTATGES

Quins han estat els teus aprenentatges més importants?

4t CANVIS

Quin canvis has notat en tu o has experimentat durant el procés?

5è ASSOLIMENT OBJECTIU

De l'1 al 10, **on situes la consecució del teu objectiu?**

Com ho has estimat?

6è VARIACIÓ DE L'AUTOCONCEPTE

Com et descriuries al començament del procés de mentoria?

Com et veus ara?

Després de l'autoavaluació del mentorat, aporta la teva visió sobre cada un dels aspectes que inclou en aquesta eina. Seguidament, obre un diàleg sobre els punts en comú i diferències en les dues visions que serveixi per a l'aprenentatge.

Eina “Visió de futur”

Recomanat | Sessió final

Es tracta d'un conjunt de preguntes per fer al mentorat a la part final (tancament) de l'última sessió de mentoria per generar una visió de futur, impulsar nous reptes, capitalitzar l'aprenentatge del procés per afrontar-los de manera autònoma i fomentar una actitud d'aprenentatge permanent.

1r VISIÓ DE FUTUR

**Quin és el teu repte per a l'any vinent? Què t'agradaria aconseguir?
En quin aspecte del teu desenvolupament vols avançar?**

2n PREGUNTES CAPITALITZACIÓ, EXPERIÈNCIA I APRENTATGE

A partir del repte formulat pel mentorat, es tracta de fer les preguntes següents que l'enfoquen al futur capitalitzant l'experiència i aprenentatge del procés de mentoria. Per fer-les hauràs d'utilitzar la informació generada a partir de l'eina anterior.

Com aplicaràs les fortaleeses descobertes durant el procés de mentoria al teu pròxim repte?

**Quins altres recursos has descobert i adquirit durant el procés?
Per a què et serviran en el pròxim objectiu o repte?**

Com t'ajudaran les competències que has desenvolupat durant el procés per enfrontar-te al pròxim repte?

I els aprenentatges adquirits i canvis experimentats?

3r PREGUNTES VISIÓ DE FUTUR

Tenint en compte l'anterior, **com veus el nou repte que t'has plantejat per a l'any vinent?**

Què més necessites millorar o aprendre per aconseguir-ho? Com ho faràs?

Quin serà el teu primer pas pel que fa a aquest repte o propòsit?

Pots acabar compartint les teves recomanacions o suggeriments per potenciar el seu desenvolupament a futur i afrontar el nou repte. Recorda't de fer-ho utilitzant la tècnica PIP.



5.

GESTIÓ D'INCIDÈNCIES I SUPORT DEL PROGRAMA

Qualsevol incidència que es produeixi durant el procés (el mentorat no va a les sessions, no s'involucra en el procés, no hi ha sintonia entre les parts per treballar juntes, vol acabar el procés anticipadament) s'haurà de gestionar inicialment entre les parts i, en cas que no es trobi una solució, caldrà fer-ho saber a la coordinació del programa per tal que hi intervingui en funció del protocol que s'hagi establert a l'efecte.

La coordinació del programa també prestarà suport per a consultes, dubtes i altres necessitats dels mentors en relació amb el programa.

TIPUS D'INCIDÈNCIES

- | No es compleix el calendari de sessions i trobades: no es fan les sessions programades per a la setmana o el mes.
- | Es produeixen canvis reiterats en les sessions i trobades agendades per una de les parts.
- | El mentor o el mentorat no compleixen amb el seu rol i no aporten a la relació el que s'ha establert i acordat.
- | El mentor o el mentorat no es troben còmodes amb l'altra part de la relació.
- | No es produeixen aprenentatges, canvis, accions o resultats després de les 3 primeres sessions de mentoria.
- | El mentor o el mentorat no compleixen amb els compromisos que assumeixen en les sessions i trobades.
- | Alguna de les parts trenca el compromís de confidencialitat sobre el que s'hagi tractat en el procés de mentoria.
- | Es produeix alguna mena de malentès, conflicte d'interessos, extralimitació o traspàs de rol per part d'alguna de les parts.
- | El mentor o el mentorat volen donar per acabat el procés anticipadament.
- | El procés s'acaba anticipadament per altres causes: sortida del mentor de la companyia, baixa per malaltia d'una de les dues parts, trasllats de país, entre d'altres.
- | Desacord en l'agenda de treball que s'ha de desenvolupar entre mentor i mentorat.
- | Altres



GESTIÓ D'INCIDÈNCIES I SUPORT

Escuela de Mentoring (coordinació externa)

- | A través de MatchMentoring
- | Via correu electrònic
admon@escueladementoring.com

Realització de consultes sobre els documents del procés de mentoria, el paper del mentor i temes per treballar en les sessions.

Trasllat d'incidències relacionades amb el programa de mentoria.

Associació Voluntariat CaixaBank

coordinacion2.externo@voluntariadocaixabank.org

“Una comunitat humana, al servei del creixement de les persones i la millora de la societat.”

6.

CODI ÈTIC

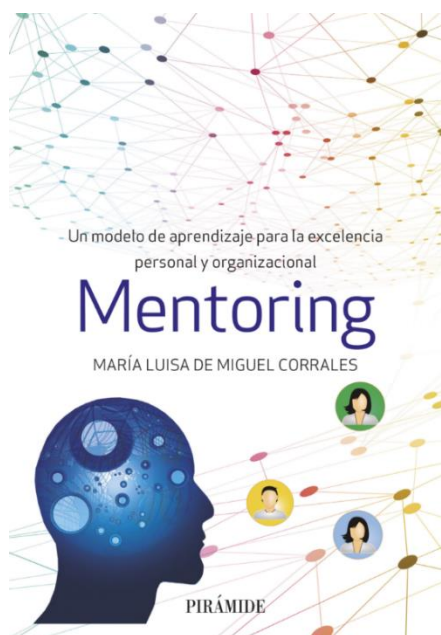
Recorda't de seguir en tot moment el protocol de treball i el codi ètic que promou Escuela de Mentoring per garantir que es fa una mentoria excel·lent.

A continuació, incloem els principis ètics principals de la pràctica de la mentoria segons la nostra metodologia.

PRINCIPIS DEL CODI ÈTIC

- | El mentor s'ha de comprometre a proporcionar la millor ajuda possible i actuar de tal manera que no causi cap mena de perjudici al mentorat. Per a això, el mentor s'ha d'assegurar que és la persona idònia i que té l'experiència, els coneixements i les habilitats necessàries per prestar la millor ajuda al mentorat. En cas contrari, l'ha de derivar a un altre professional més idoni.
- | El mentor s'ha d'assegurar que les expectatives del mentorat queden ben enteses i que tots dos comprenen la manera en què s'aconseguiran aquestes expectatives.
- | El mentor ha d'operar sempre dins dels límits de la seva competència, reconèixer quan aquesta competència queda superada i quan cal remetre el mentorat a un altre professional més idoni, o bé donar suport a la seva recerca.
- | El mentor ha de ser conscient del potencial conflicte d'interessos que es pugui presentar durant la relació de mentoria i resoldre'l de manera ràpida i efectiva per assegurar que no hi hagi cap perjudici per al mentorat.
- | El mentor ha de mantenir en tot moment el compromís de confidencialitat que s'hagi acordat al començament de la relació. Només pot revelar informació a tercers si hi ha un acord explícit amb el mentorat i el tercer, o quan el mentor cregui que hi ha una clara evidència de risc seriós per al mentorat, o algú altre, si la informació roman oculta.
- | L'obligació de confidencialitat no afecta la informació que es doni en les sessions de supervisió individual o grupal amb mentors, d'acord amb el que estableixen els codis internacionals de la pràctica de la mentoria.
- | El mentor ha de mantenir de manera segura i protegida tots els documents i dades recopilades del mentorat amb motiu del procés realitzat.
- | El mentor ha de respondre a les necessitats d'aprenentatge i desenvolupament del mentorat com determini l'agenda formulada per a la relació de mentoria. No s'ha d'aprofitar del mentorat de cap manera i s'ha d'assegurar que el procés de mentoria tingui només la durada que sigui necessària per al mentorat.

Tots els continguts d'aquesta guia estan elaborats sota la metodologia INTEGRAL GENERATIVE MENTORING, propietat d'Escuela de Mentoring.



Per a una aproximació inicial a aquesta metodologia, com també per saber com es pot aplicar a nivell individual i organitzacional i els beneficis que aporta, recomanem la lectura del llibre *Mentoring, un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional*, de M^a Luisa de Miguel, directora executiva d'Escuela de Mentoring, publicat el setembre del 2019 per Ediciones Pirámide (Grupo Anaya).

Un mentor ha de ser capaç de determinar la millor ajuda que pot oferir. L'art no és simplement saber què cal dir o fer, sinó també com s'ha de dir o fer, i quan.

Margo Murray