



# GUIA PER A MENTORS



# ÍNDEX

<b>1.</b> LA MENTORIA EN EL VOLUNTARIAT CAIXABANK	2
<b>2.</b> LA RELACIÓ DE MENTORIA I EL ROL DE LA PERSONA MENTORA	6
<b>3.</b> EL PROCÉS I LES SESSIONS DE MENTORIA	11
<b>4.</b> GUIA DE TREBALL DEL MENTOR I LA MENTORA	17
<b>5.</b> GESTIÓ D'INCIDÈNCIES I SUPORT DEL PROGRAMA	38
<b>6.</b> CODI ÈTIC	40

# 1.

## LA MENTORIA EN EL VOLUNTARIAT 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 *mentee* amb la del mentor, de manera que es creen noves idees, possibilitats i maneres d'actuar.

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

El **mentee** és la persona que inverteix de manera activa i proactiva en el seu desenvolupament, dins d'una relació cocreativa i col·laborativa amb el mentor o mentora.

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

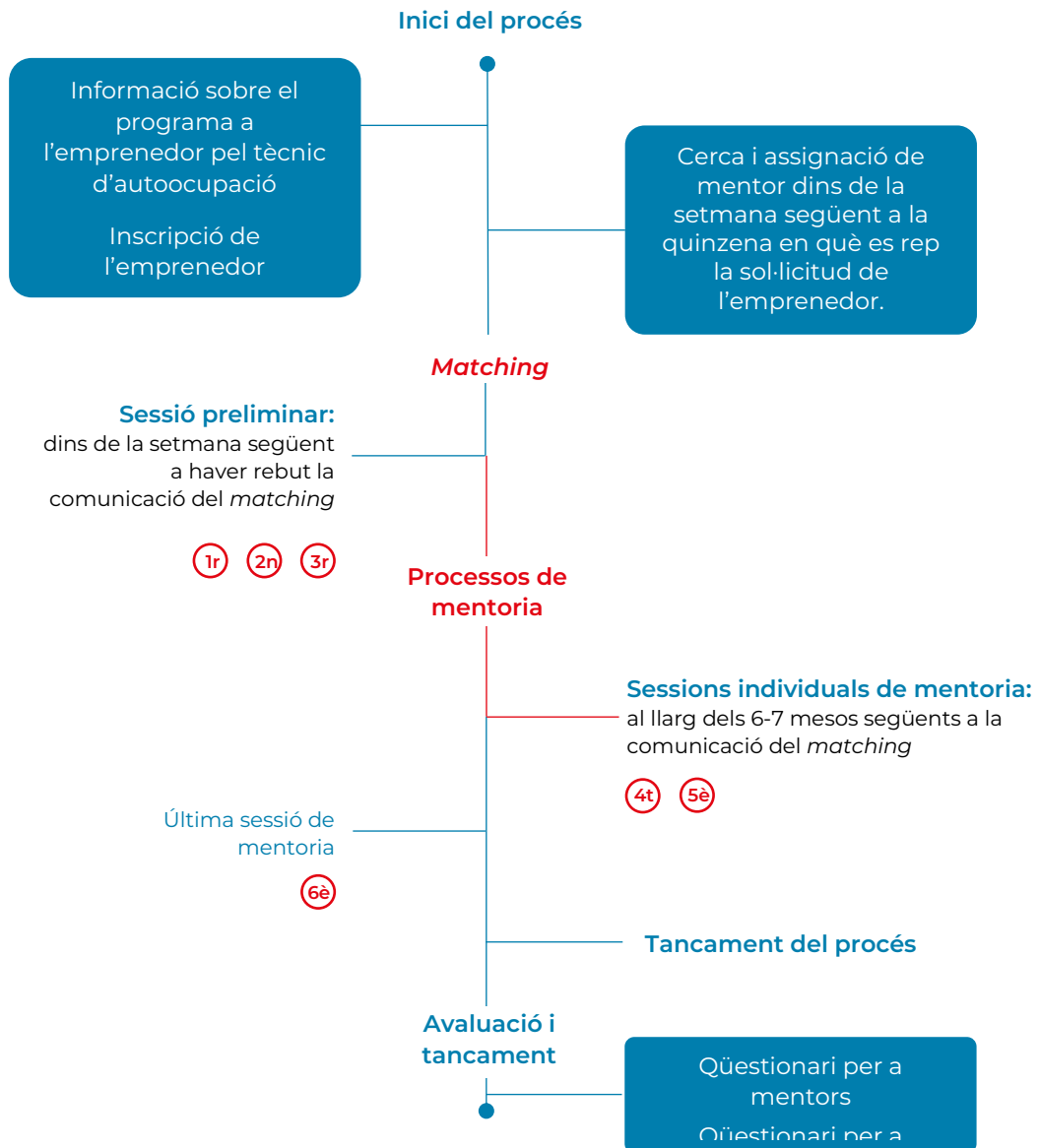
## LA MENTORIA EN EL VOLUNTARIAT CAIXABANK

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 per mitjà de la participació com a mentors acompanyant diferents col·lectius de persones en el seu desenvolupament personal i professional, en la millora de les seves condicions de vida i en la consecució de 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 de sumar-te a les nostres iniciatives de mentoria posant a la teva disposició els recursos necessaris per exercir el rol de **mentor** o **mentora** amb solvència i efectivitat. Aquest protocol et farà de guia i suport amb aquesta finalitat.

## EL NOSTRE VIATGE



## ELS PROTAGONISTES

### MENTEE

Impulsa el ritme del procés de mentoria.  
És el responsable del seu propi desenvolupament i ha de mostrar una actitud proactiva durant el procés.

### MENTOR/MENTORA

Facilita l'aprenentatge i el desenvolupament professional del *mentee* per mitjà de l'assessorament i el suport, i fa 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 tingui un bon desenvolupament.

Aporta la comunitat de **mentors**.

### INCORPORA AUTOOCUPACIÓ

*Partner* del programa de mentoria i impulsor de la iniciativa que hi dona base.

Mitjançant la seva xarxa d'entitats col·laboradores, selecciona els *mentees* interessats en l'acompanyament per ajudar-los a consolidar el seu negoci.

### ESCUELA DE MENTORING

Fa la coordinació externa del programa i en gestiona totes les fases per garantir-ne un bon funcionament amb la supervisió del **Voluntariat CaixaBank**.

Acompanya la tasca dels **mentors** durant el procés, amb la finalitat d'aportar-los orientació, guia i seguretat al llarg de tot el procés per impactar de manera positiva en els *mentees*.

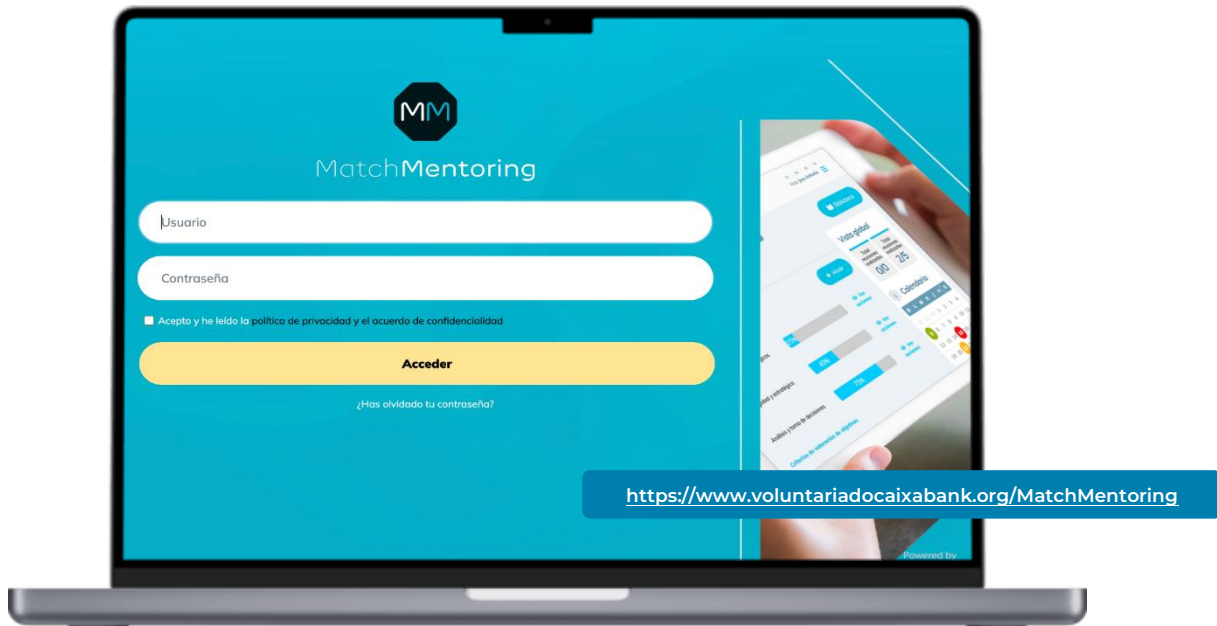
### OFICINA TÈCNICA

Entitat contractada pel Voluntariat CaixaBank per donar suport administratiu i de gestió al programa i als seus participants.

**“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 fa mitjançant la plataforma Match Mentoring Voluntariat CaixaBank, que gestiona Escuela de Mentoring.



MatchMentoring

- | Alta de **mentors** i *mentees*
- | **Formalització de perfils**
- | **Matching**
- | Comunicació del *matching*
- | Calendari de sessions
- | Programar sessions i comunicacions **mentor/mentee**
- | Registre de l'execució de sessions pel **mentor**
- | Documents de treball **mentor/mentee**
- | 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 pel **mentor** i el *mentee*

# 2.

## LA RELACIÓ DE MENTORIA I EL ROL DE LA PERSONA MENTORA

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

**“La relació de mentoria és un centre de connexió de fortaleces humanes.”**  
Maria Luisa de Miguel

Perquè el procés de mentoria tingui 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 de cada rol.





### APORTACIONS DEL MENTOR/A

- | 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
- | Escolta atenta, empàtica i profunda
- | Propiciar una pràctica reflexiva constant a través de l'*autofeedback* i el *feedback*
- | Inspirar i reptar el desenvolupament de noves habilitats i la superació d'obstacles
- | Suscitar *insights*, presa de consciència i autoconeixement
- | Comunicació apreciativa

### APORTACIONS DEL MENTEE

- | Pilotar el procés de mentoria, comprometre-s'hi i ser proactiu: tenir presents les reunions, complir amb els compromisos d'acció, preparar les sessions, reflexionar sobre les sessions
- | Reflexionar sobre els seus punts forts i àrees de creixement
- | Demanar ajuda quan calgui perquè el procés de mentoria es desenvolupi d'una manera òptima i no es bloquegi
- | Interès per aprendre i obertura a l'experiència
- | Pensar i compartir amb el **mentor/mentora** les 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, i es creen les condicions per explorar, experimentar, potenciar i ampliar les capacitats.

# LES 7 DIMENSIONS DEL ROL DEL MENTOR I L'IMPACTE EN EL DESENVOLUPAMENT DEL *MENTEE*

El **mentor/a** és un guia de l'aprenentatge i impulsa el desenvolupament mitjançant la creació d'un context enriquit d'aprenentatge, representat per la relació de mentoria i les converses que s'hi produeixen. En cada una, desplega 7 dimensions del rol que afavoreixen el desenvolupament del *mentee*.

DIMENSIÓ	ROL DEL MENTOR/A	IMPACTE EN EL <i>MENTEE</i>
<b>ACOMPANYANT</b>	Construir la seguretat psicològica, observar, escoltar, empatitzar, fer preguntes obertes per conèixer el <i>mentee</i> i que es conegui.	Eleva el nivell d'autoconeixement, seguretat, acceptació, motivació i resiliència.
<b>INDAGADOR</b>	Preguntar per ajudar a formular objectius estratègics, per incrementar la consciència i l'autoconeixement, qüestionar creences limitadores, ampliar els marcs de pensament, incrementar les creences d'autoeficàcia, afavorir l'anàlisi i la reflexió.	Eleva el nivell d'autoconeixement i autoeficàcia, cosa que permet identificar més clarament el <i>gap</i> que cal tancar per assolir l'objectiu. Facilita més consciència, objectivitat i perspectiva, i també més claredat mental.
<b>EXPLORADOR I AMPLIFICADOR D'OPCIONS</b>	Estimular la creativitat a través de la formulació de preguntes, hipòtesis, aportació d'idees i alternatives. Ajudar a identificar oportunitats en l'entorn per assolir les metes que es vol.	Desenvolupament de la creativitat i la intel·ligència contextual.

### INFORMADOR, PROVEÏDOR DE RECURSOS I CONSELLER

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

Increment de coneixements explícits i implícits, ampliació dels recursos intel·lectuals. Millora en la presa de decisions, pel fet de disposar d'informació de més qualitat.

### IMPULSOR

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

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

### CONNECTOR

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

Desenvolupament de les habilitats socials, la intel·ligència contextual i la imatge professional. Donar visibilitat al seu talent i l'aportació de valor en l'entorn en què es mou. Ampliar la xarxa de contactes.

### MODEL DE COMPORTAMENTS

Permetre que el *mentee* pugui aprendre del **mentor** observant-lo, fer demostracions d'execució de les competències que ha de treballar per part del **mentor**, fomentar una anàlisi crítica del que s'observi.

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 TEUS COMPROMISOS COM A MENTOR/A

- | Formalitzar l'acord de mentoria amb el *mentee*
- | Fer 6 sessions de mentoria + sessió preliminar
- | Documentar les sessions en el format aportat
- | Registrar l'execució 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 què té lloc la relació de mentoria, les sessions i les converses de mentoria. Durant el procés, treballaràs amb el *mentee* el desenvolupament de les competències que ell ha identificat com a àrea de millora a partir de la seva situació actual, l'objectiu de desenvolupament i els reptes que ha d'afrontar.

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 en 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 què s'obre un espai per a l'exploració, l'experimentació, la reflexió i la descoberta.

### EL PROCÉS DE MENTORIA

**Tot procés de mentoria s'articula a partir de 5 fases diferenciades** en què es duen a terme les sessions de mentoria i les diferents activitats enfocades a aconseguir que el *mentee* desenvolupi les competències triades per assolir el seu objectiu.

Durant totes les sessions, és clau que el **mentor/a** construeixi un espai d'escolta, comprensió i respecte per facilitar l'obertura del *mentee* i que es creï un bon context de pensament i aprenentatge.

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

## PROPÒSIT

## EINES

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

Cada sessió de mentoria, excloent-ne la preliminar, **el mentor/a la documentarà seguint el model aportat.**

# POSSIBLES ÀREES DE TREBALL EN EL PROCÉS DE MENTORIA:

Exemples d'àrees de treball que poden ajudar el *mentee* a establir 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 tresoreria
- | Fixació de costos i preus de venda



## Habilitats de comunicació

- | Comunicació interpersonal
- | Aconseguir influir
- | Arribar a acords o consens
- | 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
- | 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 i/o crític
- | Coneixement i comprensió 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/a**.

FASE DE LA SESSIÓ	PROPÒSIT I ROL DEL MENTOR/A	TIPUS DE CONVERSA
<b>INTRODUCCIÓ</b>	<p>Crear un clima de seguretat psicològica, afavorir l'alliberament de l'agenda oculta del <i>mentee</i> (preocupacions, pors, dubtes, creences limitadores, etc.), l'autoregulació emocional i la focalització en el procés. Connectar amb la situació en què es troba el <i>mentee</i> en arribar a la sessió i respecte del desenvolupament del procés de mentoria.</p> <p><b>Rol:</b> acompanyant i indagador</p>	<p><b>Tipus de conversa:</b> 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 assolir l'objectiu.</p> <p><b>Preguntes tipus:</b> Com estàs? Què has fet des de la sessió anterior per millorar (competència triada / objectiu)? Què ha passat al respecte?</p>
<b>DESENVOLUPAMENT</b>	<p>Estimular els processos de pensament del <i>mentee</i>: consciència, reflexió, anàlisi, creativitat, qüestionament, perspectiva, metacognició, necessaris per prendre decisions de qualitat.</p> <p><b>Rol:</b> indagador, explorador i amplificador d'opcions, informador, conseller, proveïdor de recursos, model de comportaments i connector.</p>	<p><b>Tipus de conversa:</b> 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 assolir la meta. Plantejar-se reptes nous.</p> <p><b>Preguntes tipus:</b> Sobre què vols treballar en aquesta sessió que t'ajudi a continuar millorant la manera de _____? Què pots fer al respecte? 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 la proactivitat del *mentee* per dur a terme accions que l'acostin a la consecució del seu objectiu.

**Rol:** impulsor

**Tipus de conversa:** decisòria, per estimular respostes i decisions aprofitant tota la informació sorgida en les fases anteriors. Plantejar preguntes que impulsin la presa de decisions i l'acció.

**Preguntes tipus:** Què faràs fins a la pròxima sessió, partint de tot l'anterior, per avançar en el desenvolupament de la competència \_\_\_\_\_? Com? Quan? Quins resultats esperes obtenir?

## TANCAMENT

# LES SESSIONS DE MENTORIA. PUNTS CLAU

- | Preparar la sessió rellegant les notes de les anteriors, connectant amb el procés del *mentee*, els seus objectius i els temes tractats en sessions anteriors, prenent-te un temps de desconexió, previ a la sessió, de 15 minuts per desenvolupar-la amb presència i atenció plena.
- | Al començament de cada sessió, facilita al *mentee* un espai perquè es desfogui emocionalment i alliberi l'agenda mental interna a fi que es pugui centrar amb tots els sentits en la conversa de mentoria.
- | Recorda preguntar al *mentee* pels compromisos d'acció fixats en la sessió anterior i obre un espai per reflexionar sobre l'experiència en l'execució o sobre les dificultats o impediments, en cas que no els hagi posat en pràctica.
- | Mantén la conversa focalitzada en l'objectiu del procés de mentoria triat pel *mentee*.
- | Facilita durant la sessió la consciència, l'autoconeixement, la reflexió i la creativitat del *mentee*. Comparteix la teva experiència i coneixements, proporciona *feedback* per complementar el que s'ha fet abans, repta'l i incita'l a continuar avançant en el procés.
- | Recorda impulsar compromisos d'acció en el *mentee* abans de tancar la sessió.
- | És important documentar cada sessió, com a 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 o, com a màxim, 1 hora i mitja. Es tracta de 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 compon el diari del procés de desenvolupament del *mentee*.”**

La documentació de la sessió no és una acta, sinó un exercici de reflexió i consciència del mentor sobre el que hi ha passat, més els nous *insights* que poden sorgir respecte del procés i del *mentee* que ajudaran a potenciar-lo en les sessions següents.

# 4.

## GUIA DE TREBALL DEL MENTOR I LA MENTORA

Per ajudar-te a gestionar el procés de mentoria i fer sessions d'una manera efectiva i enriquidora per al *mentee*, hem elaborat una guia de treball en què 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 fa de guió per als punts clau per tractar en cada sessió.

Les eines, preguntes i recursos que proposem són aplicables segons les necessitats del *mentee*; 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 que s'indiquen, són el model per documentar les sessions i el model per fer l'avaluació final del procés de mentoria.

### ÍNDEX SESSIONS I EINES

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

## L'INICI DEL PROCÉS DE MENTORIA

Quan et comuniquen l'assignació del *mentee*, et recomanem que t'hi posis en contacte en les 24 hores següents per acordar la sessió preliminar. Quan l'hagueu feta, deixa fixada la primera sessió del procés la setmana següent a la sessió preliminar per construir adequadament l'*engagement* en la relació.



Abans de la primera sessió s'ha d'haver 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 *mentee*, el seu projecte i objectiu, per conèixer-lo millor i poder 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 rol de mentor.

Revisa les sessions anteriors per centrar-te en el procés del *mentee*.

#### ● Desenvolupament

Controla el temps de la sessió sense perdre el flux ni l'estructura de la conversa.

Assegura't de mantenir l'estructura d'introducció, desenvolupament i tancament amb compromís d'acció.

#### ● Documentació

Documenta cada sessió fent un resum dels aspectes més rellevants que s'hi hagin tractat seguint el guió del model facilitat. Aprofita aquest moment de reflexió per autoavaluar com estàs complint el rol que et correspon com a mentor.

#### ● Seguiment

Si, entre sessions, descobreixes recursos que poden ser útils al *mentee* per assolir el seu objectiu, comparteix-los amb ell mitjançant correu electrònic, Whatsapp o altres aplicacions.

# SESSIÓ PRELIMINAR

Fase preliminar

Abans de la 1a sessió

La sessió preliminar és una conversa prèvia a l'inici del procés de mentoria que té l'objectiu de conèixer-se, clarificar rols, expectatives i compromisos. Fixar els acords de treball junts i impulsar en el *mentee* una reflexió pel que fa a l'objectiu que vol treballar durant el procés de mentoria. També s'hi informa el *mentee* de la confidencialitat de tot el procés.

És una sessió sense estructura i sense una durada establerta; les parts decideixen quant de temps cal que duri.

## PUNTS CLAU

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

## ALGUNES PREGUNTES PER PLANTEJAR AL MENTEE

D'aquí a 1 any que vols estar fent?

I d'aquí a 5?

Què esperes del procés de mentoria amb relació a això?

En què et puc ajudar per avançar cap a les teves metes?

Què hi posaràs per part teva?

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

### Eina "Anàlisi Estratègica amb Enfocament Appreciatiu"\*

\*Es pot fer servir en l'àmbit personal, de negoci o d'un projecte 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-hi.

---

#### **FORTALESES**

**Quins són els teus recursos, habilitats i qualitats més grans?**

---

#### **PROGRÉS**

**Què fas bé, què has estat fent fins ara que funciona?**

---

#### **OPORTUNITATS**

**Quines són les millors oportunitats de millora o de creixement que tens?**

---

#### **POSSIBILITATS**

**Quines possibilitats i opcions de futur tens?**

---

#### **ASPIRACIONS**

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

---

#### **RESULTATS**

**Què esperes assolir si aconsegueixes complir-los?  
Com seria la teva vida?**

**Possibilitats habilitats per desenvolupar / objectius per tenir en compte en el procés:**

---

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

# SESSIÓ INICIAL

Fase inicial

1a sessió

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

## PUNTS CLAU

- I Fes conscient el *mentee* del temps que durarà el procés de mentoria per valorar l'objectiu que pot treballar i assolir durant aquest temps.
- I 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”.
- I Proposa-li al *mentee* treballar les respostes a les preguntes de l'eina mitjançant un mapa mental, que pot fer ell o pots fer tu a partir de les respostes.
- I 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-lo, però valida amb ell que això és el que vol i assegura't que està convençut i compromès amb aquest objectiu.
- I Recorda't de registrar l'execució de la sessió a la plataforma del programa i documentar la sessió (segons el format facilitat) i transcriure-hi l'objectiu tal com l'ha formulat el *mentee* 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? Perceps que “t'arrossega”?
3. **Força propositiva (motivació transcendent):** com contribueix a fer el que és important per a tu a la vida o el que més valores?
4. **Viabilitat personal:** com s'alinea amb la teva motivació intrínseca i interessos personals? I amb les teves capacitats actuals i potencials? El pots aconseguir per tu mateix o necessites algú més?

5. **Viabilitat contextual:** si necessites algú o alguna cosa més per aconseguir-lo, hi pots comptar en temps i forma? Com encaixa en el teu entorn? Quins límits, oportunitats i recursos hi ha en el teu entorn 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 el fet d'aconseguir aquest objectiu?**  
Quin benefici personal obtindries aconseguint-lo?

---

3. **Com et visualitzes quan hagi assolit l'objectiu?**  
Com t'imagines que seria? Com seria la teva vida quan l'haguessis aconseguit?

---

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

---

5. **En quin percentatge depèn de tu la consecució de l'objectiu?**  
De qui més depèn? Què estaria sota el teu control directe?

---

6. **Què pot impedir que aconsegueixis l'objectiu?**  
Com pots superar tot

---

això? Què passaria si no ho aconsegueixes?

---

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

---

**8.** Quant de temps necessitaràs per aconseguir l'objectiu? Com ho has estimat? Quins ajustaments hauries de fer a l'agenda per aconseguir l'objectiu en el temps que t'has marcat? Què has de deixar de fer o de què has de prescindir per disposar del temps necessari per aconseguir l'objectiu?

---

**9.** Com de viable és l'objectiu dins de l'entorn en què et mous? Quines oportunitats hi ha, i quins obstacles o límits?

---

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

---

**11.** A què estaries disposat a renunciar per aconseguir l'objectiu? Què pots perdre si l'aconsegueixes? Què estàs disposat a fer per assolir l'objectiu? Què no estàs disposat a fer?

---

---

**Com afectaria tot això al  
teu compromís per  
assolir l'objectiu?**

---

# SESSIONS DE DESENVOLUPAMENT

Fase de desenvolupament

2a i 3a sessió

Les sessions de desenvolupament estan orientades a establir quines són les bretxes del *mentee* amb relació a les àrees que ha triat treballar per assolir l'objectiu, com també començar a dissenyar el pla d'acció per assolir-lo. La teva missió serà ajudar-lo a identificar el *gap* competencial i les oportunitats d'aprenentatge per anar-lo tancant, i establir les accions que cal emprendre amb aquesta finalitat.

## PUNTS CLAU

- | Mantén en tot moment el *mentee* focalitzat en l'objectiu del procés amb preguntes com ara "En quina mesura aquesta idea que proposes t'acosta a l'objectiu?".
- | Escolta amb atenció i profunditat i fes preguntes obertes, senzilles, curtes, exploratòries, empàtiques i connectades amb les respostes del *mentee*.
- | No et donis massa pressa a l'hora de compartir les teves idees, visions i experiència: estimula abans la creativitat del *mentee* amb preguntes com les que et proposem en aquesta pàgina.
- | En aquestes sessions pots fer servir eines com ara el "camp de forces" per ajudar a identificar bretxes i també accions per avançar en el desenvolupament d'habilitats i l'assoliment de l'objectiu. També pots suggerir-li fer 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 *mentee* que l'ajudi a avançar cap a l'objectiu. En aquestes primeres sessions, el més important és que siguin pocs però efectius, que assegurin una primera fita i avenç al *mentee*.
- | En els processos de mentoria no cal, i pot ser contraproductiu, elaborar un pla d'acció complet per a tot el procés. Recomanem anar-lo construint sessió a sessió, a través dels compromisos d'acció que el *mentee* decideix al final de cada sessió i que l'ajuden a avançar cap a l'objectiu.



## ALGUNES PREGUNTES PER PLANTEJAR AL MENTEE PER ESTIMULAR-LI LA CREATIVITAT

Què podries fer en aquesta situació?

---

Què se t'acut que podria funcionar?

---

Com podries....?

---

Què passaria si...?

---

I si...?

---

### Eina "Camp de forces"

Recomanat | Sessions de desenvolupament

Aquesta eina està pensada per treballar a les sessions de desenvolupament i ajudar a vèncer la resistència al canvi, impulsar la proactivitat del *mentee* i propiciar que passi a l'acció. Per fer-ho, es convida el *mentee* a reflexionar sobre totes les forces que influeixen, d'una manera positiva i negativa, en l'assoliment del seu objectiu o la posada en pràctica d'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 assolir o l'acció que es vol emprendre.**

---
- 2. Preguntar al *mentee* per les FORCES IMPULSORES (internes i externes) que l'ajuden a assolir aquell objectiu o fer aquella acció i escriure-les a les columnes corresponents de la fitxa que s'aporta.**

Què et pot ajudar a assolir l'objectiu? Quins recursos tens que contribueixen a assolir-lo? Què afavoreix el fet d'aconseguir-lo?

---
- 3. Preguntar al *mentee* per les FORCES FRENADORES (internes i externes) que impedeixen o dificulten assolir aquell objectiu o fer aquella acció i escriure-les a les columnes corresponents de la fitxa que s'aporta.**

Què et frena per assolir l'objectiu? Què et falta? Què t'ho impedeix?

---
- 4. Generar una reflexió sobre tota la informació abocada 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 compensen faciliten el canvi. Moltes es poden compensar amb les impulsores, ja identificades. En altres casos, es poden buscar recursos o noves forces impulsores per contrarestar-les.**

## NOTES

- | Forces INTERNES del *mentee*; forces EXTERNES al *mentee*.
- | Tipus de forces (poden actuar d'impulsors o de frenadors):
  - | **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 que hi ha a l'entorn, limitacions i obstacles que hi ha a l'entorn.

### OBJECTIU PER ASSOLIR

### ACCIÓ PER EMPRENDRE

FORCES FRENADORES INTERNES

---

FORCES IMPULSORES INTERNES

---

FORCES FRENADORES EXTERNES

---

FORCES IMPULSORES EXTERNES

---

IDENTIFICACIÓ D'ACCIONS PER POTENCIAR LES FORCES IMPULSORES 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 assolir l'objectiu que ha triat per al procés de mentoria. És important que inclogui els elements clau que el *mentee* ha de tenir en compte i treballar per optimitzar el compliment del pla d'acció. Quan s'ha definit, la clau és fer-ne el seguiment en les sessions posteriors i anar-lo modificant o afegir-hi més accions.

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

### IMPORTANT

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

"Hi ha algú tan intel·ligent que aprèn de l'experiència dels altres" Voltaire

**Incorpora**  
Autoocupació

 **Voluntariat**  
CaixaBank

---

## ÀREA PER DESENVOLUPAR

---

### Possibles accions per dur a terme

---

---

### Per a quan?

---

### Sessions de consolidació

Fase de consolidació

4a i 5a sessió

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

### PUNTS CLAU

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

## PREGUNTES CLAU EN LES SESSIONS DE CONSOLIDACIÓ

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

---

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 amb relació a l'objectiu?

---

Com podries fer-ho?

---

### Tècnica ADM

#### Recomanat | Sessions de consolidació

Aquesta tècnica està pensada per propiciar processos de reflexió sobre l'experiència del *mentee* i transformar-la en aprenentatge, cosa que li permetrà ampliar la visió i impulsarà la millora.

Es pot fer en format de preguntes o aportant *feedback* al *mentee*. S'anomena ADM perquè segueix la seqüència ACTIVAR-DESACTIVAR-MANTENIR per incloure en el *feedback* la descripció de comportaments per fer (activar), deixar de fer perquè són disfuncionals (desactivar) o sostenir perquè són funcionals (mantenir).

#### Activar

Per activar, assenyala al *mentee* comportaments potencials que hi veus i que pot fer emergir i posar en pràctica perquè millorarien o canviarien els resultats respecte del que s'ha proposat assolir, millorar, canviar o fer, o bé que ja ha fet.

També li pots aportar models de comportament a partir dels 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 mitjançant preguntes com ara:

**Què pots començar a fer (que no hakis fet fins ara) per \_\_\_\_\_?**

## DESACTIVAR

Fes-lo conscient de comportaments que serà millor deixar de tenir perquè no estan funcionant bé per a allò que pretén aconseguir o que no contribueixen a assolir l'objectiu.

**Describeu-los de la manera més específica possible i aporta-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.

Una altra manera de **DESACTIVAR** és mitjançant 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 aquells comportaments en què el *mentee* està sent efectiu en matèria de delegació i que pot reforçar i continuar mantenint en el futur. **Describeu-los de la manera més específica possible i aporta-li raons per les quals consideres que estan funcionant bé.**

Una altra manera de **MANTENIR** és mitjançant preguntes com ara: **Què és important que continuïs 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, per evitar que l'experiència, consells i idees del **mentor** tinguin més pes que les del *mentee* i es puguin acollir com a instruccions.

Es pot aplicar en qualsevol moment en què el **mentor** intervingui aportant idees, experiències, *feedback*, recomanacions, mostrant maneres de fer, etc. S'anomena 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 *mentee* s'ha proposat "delegar tasques a altres persones", que ja ha provat coses i que 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 idees, experiència, *feedback*, etc., pregunta al *mentee* per saber quin nivell de coneixements, quins interessos, quines necessitats i quina capacitat de resposta té en el tema concret que et planteja, per comprendre bé la situació i on necessita ajuda, què és el que ell tot sol no pot resoldre i quin serà el tipus d'intervenció més adequat per part teva per ajudar-lo.

---

Què t'està passant a l'hora de delegar?

---

On estàs tenint més dificultats?

---

Què has intentat fer fins ara per resoldre-les?

---

Què més se t'acut que podries fer?

---

### 2. INTERVENIR

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

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

---

És important que siguis clar, precís i concret.  
Explica't pas per pas. Més val fer poques intervencions que no pas moltes, i fer-les d'una en una.

---

### 3. PREGUNTAR PER VALIDAR

Després d'intervenir, pregunta al *mentee* el seu punt de vista sobre el que hi 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 *mentee* a través del que li ensenya el **mentor**. Si de les respostes del *mentee* s'expressa o es dedueix que no el convenç, no provis de convèncer-lo, pregunta-li què és el que no el convenç. Quina altra cosa el podria ajudar?

### Sessió final

Fase de  
tancament

Última sessió

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

### PUNTS CLAU

- 1 Testa l'estat emocional del *mentee* abans de tancar el procés. Dona-li un espai a l'inici de la sessió per veure com se sent en aquest punt del procés.
- 1 Convida'l a fer una autoavaluació del procés de mentoria per mitjà de les preguntes que s'inclouen a l'eina “Autoavaluació del desenvolupament” que trobaràs a continuació i també en el model per documentar la sessió final.
- 1 Després de l'autoavaluació del *mentee*, aporta-hi la teva visió sobre cada un dels aspectes que s'inclouen a l'eina esmentada. Seguidament, obre un diàleg sobre els punts en comú i les diferències entre les dues visions que serveixi per a l'aprenentatge.
- 1 Impulsa nous reptes en el *mentee* a través de l'eina “Visió de futur”, que trobaràs a continuació.
- 1 Exposa al *mentee* que la relació de mentoria formal s'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

Fites assolides

Aprenentatges adquirits

Canvis experimentats

Fortaleses identificades,  
competències desenvolupades

Nivell de consecució de l'objectiu

Pròxims reptes

### Eina "Autoavaluació del desenvolupament"

Recomanat | Sessió final

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

#### 1r FITES

Quines consideres que han estat les fites principals durant aquest procés de mentoria?

#### 2n FORTALESES I COMPETÈNCIES

Quines fortaleses has descobert en tu mateix 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 millors aprenentatges?

#### 4t CANVIS

Quins canvis has percebut en tu mateix o has experimentat durant el procés?

## 5è ASSOLIMENT DE L'OBJECTIU

D'1 a 10, on situes la consecució de l'objectiu?

Com ho has estimat?

## 6è VARIACIÓ DE L'AUTOCONCEPTE

Com et descriuries a l'inici del procés de mentoria?

Com et perceps ara?

Després de l'autoavaluació del *mentee*, aporta-hi la teva visió sobre cada un dels aspectes que s'inclouen en aquesta eina. Seguidament, obre un diàleg sobre els punts en comú i les diferències entre 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 *mentee* a la part final (tancament) de l'última sessió de mentoria per idear 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 repte tens per a l'any vinent? Què t'agradaria aconseguir?  
En quin aspecte del teu desenvolupament vols avançar?**

### 2n PREGUNTES DE CAPITALITZACIÓ DE L'EXPERIÈNCIA I APRENTATGE

A partir del repte formulat pel *mentee*, mira de fer les preguntes següents, que l'enfoquen al futur capitalitzant l'experiència i aprenentatge del procés de mentoria. Per fer-les, hauràs de fer servir la informació obtinguda a partir de l'eina anterior.

**Com aplicaràs les fortaleses que has descobert 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 afrontar el pròxim repte?**

**I els aprenentatges adquirits i els canvis experimentats?**

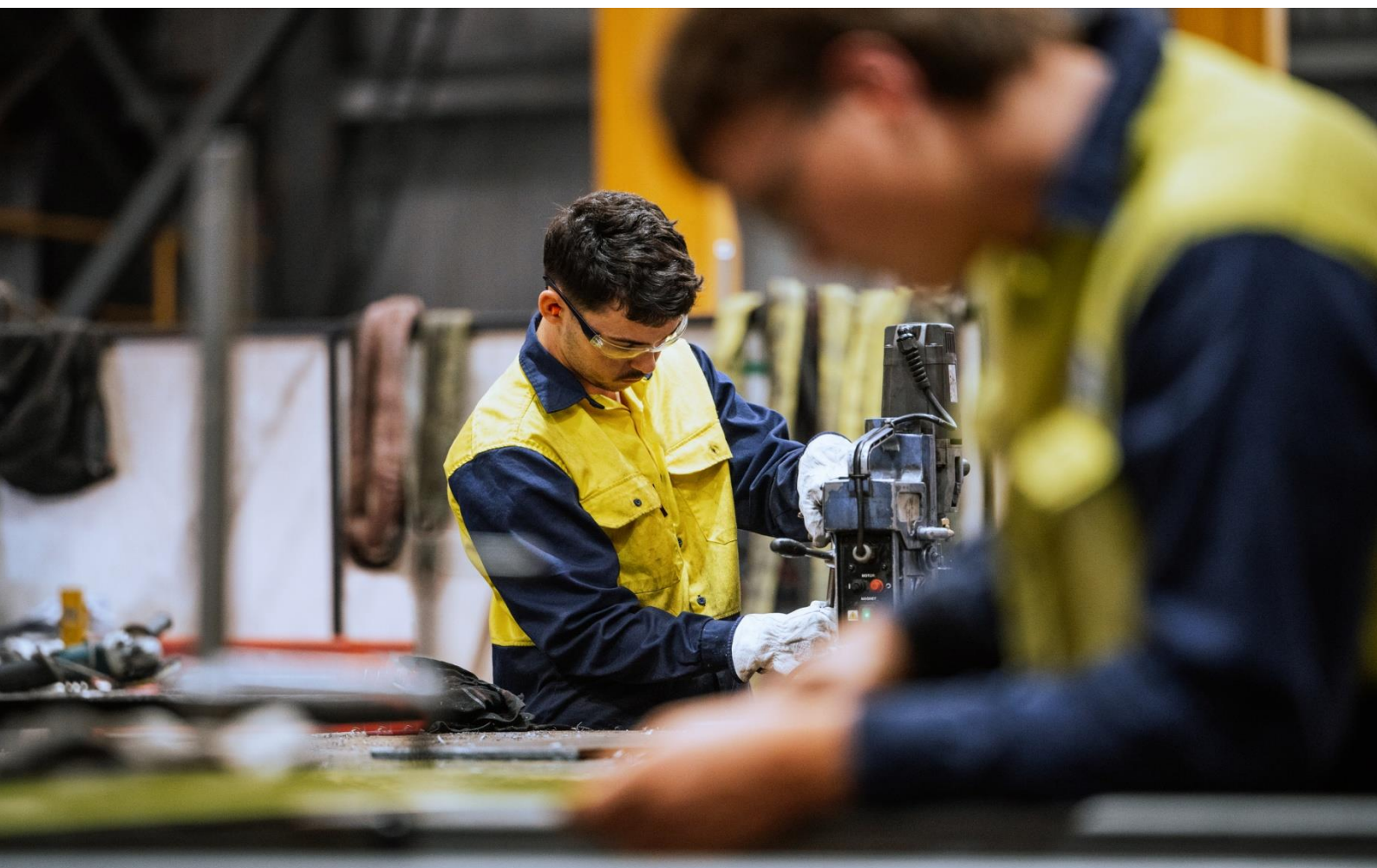
### 3r PREGUNTES DE VISIÓ DE FUTUR

Partint del que has dit abans, **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 primer pas que faràs amb relació a aquest repte o propòsit?**

Pots acabar compartint-hi recomanacions o suggeriments per potenciar el seu desenvolupament en el futur i afrontar el nou repte que es planteja. Recorda fer-ho utilitzant la tècnica PIP.



# 5.

## GESTIÓ D'INCIDÈNCIES I SUPORT DEL PROGRAMA

Qualsevol incidència que es produeixi durant el procés (el *mentee* no va a les sessions, no s'involucra en el procés, no hi ha sintonia entre les parts per treballar conjuntament, vol donar per acabat el procés anticipadament) s'ha de gestionar inicialment entre les parts. En cas de no trobar-hi solució, s'ha de posar en coneixement de la coordinació del programa a fi que intervingui en funció del protocol establert a aquest efecte.

La coordinació del programa també prestarà suport per a consultes, dubtes i altres necessitats dels **mentors** amb relació al 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 programades per una de les parts.
- | El mentor o el *mentee* no compleixen el seu rol i no aporten a la relació el que s'havia establert i acordat.
- | El mentor o el *mentee* no se senten còmodes amb l'altra part de la relació.
- | No es produeixen aprenentatges, canvis, accions i resultats després de les 3 primeres sessions de mentoria.
- | El mentor o el *mentee* no
- | Alguna de les parts trenca el compromís de confidencialitat sobre allò que es tracta en el procés de mentoria.
- | Es produeix alguna mena de malentès, conflicte d'interessos, extralimitació o traspàs de rol per alguna de les parts.
- | El mentor o el *mentee* volen donar per acabat el procés anticipadament.
- | El procés s'acaba anticipadament per altres causes: sortida del mentor de la companyia, baixa de malaltia d'una de les dues parts, trasllats de país, etc.
- | Desacord en l'agenda de treball per desenvolupar entre mentor i *mentee*.



## GESTIÓ D'INCIDÈNCIES I SUPORT

### **Escuela de Mentoring** (Coordinació externa)

- | A través de Match Mentoring
- | Per correu electrònic  
[admon@escueladementoring.com](mailto:admon@escueladementoring.com)

Consultes sobre els documents del procés de mentoria, el rol del **mentor** i temes que cal treballar a les sessions.

Trasllat d'incidències amb relació al programa de mentoria.

### **Associació del Voluntariat CaixaBank**

[coordinacion2.externo@voluntariadocaixabank.org](mailto:coordinacion2.externo@voluntariadocaixabank.org)

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

# 6.

## CODI ÈTIC

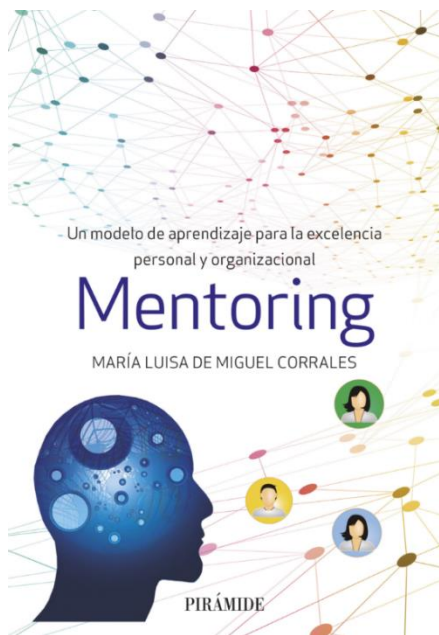
Recorda en tot moment seguir el protocol de treball i codi ètic que Escuela de Mentoring promou per garantir que es fa una mentoria excel·lent.

**A continuació t'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 *mentee*. Per fer-ho, el **mentor/a** s'ha d'assegurar que és la persona idònia i que té l'experiència, coneixements i habilitats que cal per prestar la millor ajuda al *mentee*; en cas contrari, l'ha de derivar a un altre professional més idoni.
- | El **mentor/a** s'ha d'assegurar que les expectatives del *mentee* queden ben enteses i que tots dos comprenen la manera en què s'arribarà a aquestes expectatives.
- | El **mentor/a** ha d'operar sempre dins dels límits de la seva competència, reconèixer quan aquesta competència queda superada i quan cal derivar el *mentee* a un altre professional més idoni, o bé donar-li suport per buscar-lo.
- | El **mentor/a** 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 *mentee*.
- | El **mentor/a** ha de mantenir en tot moment el compromís de confidencialitat que s'hagi acordat a l'inici de la relació. Únicament pot revelar informació a tercers si hi ha un acord explícit amb el *mentee* i el tercer, o quan el mentor cregui que hi ha una evidència clara de risc seriós per al *mentee*, o algun altre, si la informació es manté oculta.
- | L'obligació de confidencialitat no afecta la informació que es dona en les sessions de supervisió individual o grupal amb **mentors**, segons el que s'estableix en els codis internacionals de la pràctica de la mentoria.
- | El **mentor/a** ha de mantenir d'una manera segura i protegida tots els documents i les dades recollides del *mentee* amb motiu del procés dut a terme.
- | El mentor/a ha de respondre a les necessitats d'aprenentatge i desenvolupament del *mentee*, com determini l'agenda formulada per a la relació de mentoria. No es pot aprofitar del *mentee* de cap manera i s'ha d'assegurar que el procés de mentoria tingui només la durada que calgui per al *mentee*.

## Tots els continguts d'aquesta guia s'han elaborat amb la metodologia INTEGRAL GENERATIVE MENTORING, propietat d'Escuela de Mentoring.



Per fer-hi una aproximació inicial, i també per conèixer-ne l'aplicació individual i organitzacional i els beneficis que té, recomanem llegir el llibre *Mentoring, un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional*, de M. Luisa de Miguel, directora executiva d'Escuela de Mentoring, publicat el setembre del 2019 per Ediciones Pirámide (Grup Anaya).

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

Margo Murray