



Mentoratul - activitate de echipă

Într-o lucrare de referință disponibilă în limba română¹ **mentoratul este, prin definiție, o activitate în echipă** și implică inspirație și perseverență.

Rezultate valoroase nu pot fi obținute în această activitate doar prin însumarea rezultatelor individuale, întrucât această activitate necesită adaptare continuă și împărtășirea experienței, rezultatelor și eforturilor depuse pentru atingerea scopurilor comune.

Sunt implicate aici comunicarea eficientă, crearea și dezvoltarea relațiilor, dezvoltarea conștiinței sociale, implicarea și autenticitatea, claritatea, empatia și abilitățile de interacțiune umană.

Cu toate că mentoratul în dezvoltarea de start-upuri ar părea să genereze o ierarhie formală stabilită între mentor și antreprenorul debutant, autoritatea mentorului ar trebui să fie mai curând autoritatea informală dată de experiență iar relațiile fundamentate pe o astfel de autoritate ar trebui să genereze împărtășirea de cunoștințe, competențe și atitudine și nu ar trebui să existe un cadru de impunere, ci de colaborare.

Grupurile de lucru sunt sisteme de muncă funcționale, fără nici o îndoială. Indivizii care muncesc în grup acționează conform unor roluri și unui statut stabilite în prealabil și de regulă respectă norme și valori care le determină comportamentul în grup, relativ la scopul comun al grupului.

Cea mai importantă diferență pe care o aduce munca în echipă se referă nu atât la complementaritatea competențelor celor ce compun echipa, cât mai ales la aderarea membrilor echipei față de aceleași valori, scopuri și direcții de acțiune și la asumarea responsabilităților cerute de atingerea acestor finalități majore

¹ *Metoda (modelul) de mentorat între profesori în învățământul secundar și liceal. Manual* (pp. 66-73). Document elaborat în cadrul proiectului *MENTOR – Mentorat între profesori în învățământul secundar și liceal*, Nr. proiectului- 2014-1-PL01-KA200-003335



Cele mai importante caracteristici ale echipelor, față de munca în grup, izvorăsc din **identitate** – echipele au o abordare unitară a muncii de realizat, aceleași valori și o imagine clară a importanței muncii lor. Identitatea echipei este vizibilă chiar din exprimarea Țelurilor și obiectivelor folosind termenul “noi” în locul lui “eu”. Identitatea va genera, mai departe, legături strânse în interiorul echipei, nu doar relații de muncă, ceea ce va duce la conturarea unei alte caracteristici definitorii pentru echipă – coeziunea.

Coeziunea este o altă importantă caracteristică pe care o relevă echipele, spre deosebire de grupurile ce muncesc împreună. Coeziunea este dată de spiritul de echipă, adică acea atitudine și disponibilitate pe care membrii echipei o împărtășesc, fiecare membru al echipei o poate defini și față de care se simte implicat – ca parte integrantă a echipei. Coeziunea determină implicarea tuturor față de aceleași idealuri și scopuri și realizarea conștientă și implicată a sarcinilor ce implică responsabilitate comună, răspunzând rapid la noi provocări și la situații neprevăzute. Aceasta va duce, natural, la o nouă caracteristică a echipei, și anume flexibilitatea.

Flexibilitatea oferă unei echipe un mare avantaj – prin disiparea responsabilităților în echipă, membrii acesteia dobândesc capacitatea de răspuns rapid, de soluționare operativă a problemelor. Echipa este orientată spre rezultat, însă, dată fiind și puternica focalizare pe relaționare în cazul muncii în echipă, prin responsabilizarea comună, membrii echipei reușesc să ajungă la soluții rapide și datorită unei mai bune identificări a nevoii de intervenție care generează un răspuns mai prompt. Punctele forte ale fiecărui membru al echipei sunt mai bine valorificate decât în cazul muncii în grup, astfel, vor fi găsite soluții mai bune, capitalizând mai bine reacția adecvată la nevoile echipei. Flexibilitatea va genera deci o consolidare a echipei, pe de-o parte, dar și progres profesional și personal al fiecărui membru al echipei.

Spiritul de echipă este generat de înaltul nivel al motivației ce permite membrilor echipei sentimentul de apartenență la echipă, de mândrie relativ la această apartenență. Grupurile de lucru pot aspira la a deveni cu adevărat echipe doar dacă reușesc să dezvolte capacitatea de a genera acele rezultate care vor produce înalt nivel de satisfacție membrilor componenți. Entuziasmul va genera nu doar rezultate mai bune pentru echipă, dar și dezvoltarea profesională de succes a fiecărui membru al echipei. Spiritul de echipă este, pe de altă parte, cel ce determină





și tipul de comunicare în interiorul echipei, ceea ce generează o nouă caracteristică definitorie pentru echipă.

Comunicarea în interiorul echipei reprezintă de asemenea un factor-cheie; acesta este motivul pentru care tema comunicării va fi dezvoltată în ceea ce urmează, în mod distinct. Nici una dintre caracteristicile echipei definite anterior nu poate fi dezvoltată dacă o comunicare eficientă nu e posibilă. Comunicarea este cea care generează capacitatea de răspuns a echipei, permite flexibilitatea și întărește coeziunea echipei, date fiind încrederea, acceptarea, feed-back-ul rapid și onest.

Așa cum devine evident din cele prezentate anterior, **echipele nu apar de la sine**, prin simpla alăturare a membrilor unui grup anume, în cursul realizării muncii pe care trebuie să o ducă la capăt împreună. **Echipele nu reprezintă o însumare a abilităților membrilor lor și a rezultatelor obținute de aceștia în mod individual**; condițiile necesare pentru construirea unei echipe sunt realizate prin efort comun, conștient. Există, deasemeni, seturi de reguli ce ar trebui stabilite împreună astfel încât, fundamentat pe o comunicare eficientă și o sinergie a eforturilor să poată fi obținute cele mai bune rezultate în urmărirea scopului comun și implicit în obținerea avantajului reciproc. Astfel, construirea unei echipe ar trebui să vizeze prioritar relațiile, rolurile, responsabilitățile comune și eficiența comunicării, în cazul mentoratului antreprenorial mentorul fiind cel care are importanta misiune de a facilita manifestarea și dezvoltarea aptitudinilor de leader ale celor ce vor constitui următoarea generație de profesori, adevărații lideri de care procesul de învățământ are nevoie.

Specialiștii în psihologie socială au identificat **stadii specifice în construirea și evoluția unei echipe, consolidarea și eficientizarea echipei**. Fiecare dintre aceste stadii generează rezultate proprii și implicit progres specific în procesul de dezvoltare-consolidare a echipei. Aceste etape ar fi: **etapa de formare, etapa turbulențelor, etapa normativă, etapa de performanță și transformarea**. Ceea ce este de precizat față de această idee a stadialității formării echipei este faptul că fiecare dintre aceste etape este importantă nu doar prin rolul în procesul evoluției globale a echipei spre finalitatea comună, cât și prin beneficiile specifice fiecărei etape.





Formarea echipei constituie procesul de adaptare pe care îl parcurg indivizii diferiți sub raportul cunoașterii, ideilor și în cazul mentoratului antreprenorial expertiză în predare evident diferită - indivizi care în general manifestă performanțe diferite și modalități de a face față provocărilor diferite, conforme experiențelor și sistemelor de valori proprii, spre o armonizare a modurilor de abordare a situațiilor de muncă. Este natural, deci, ca în cursul acestei etape să apară un anumit **sentiment de incertitudine**, de ambele părți, întrucât încrederea reciprocă nu a fost fundamentată, încă, iar fiecare membru al echipei este foarte atent la ceea ce face sau spune. Beneficiile aduse de această etapă sunt generate tocmai de această stare de alertă datorită căreia nivele înalte ale atenției duc la însușirea conștientă a noilor rutine de muncă, iar efortul creativ de adaptare a cunoașterii, competenței și atitudinii la noul context de muncă va genera rezultate valoroase.

Etapa turbulentă este următorul stadiu în care toată această bogăție de idei generată în stadiul anterior poate uneori să ducă la confruntare, uneori chiar conflict. Adaptarea nu e încă realizată pe deplin iar entuziasmul debutantului ar putea să nu se potrivească întotdeauna cu cadrul reglementărilor impuse de experiența mentorului și în aceste situații o abordare cât mai calmă a situației este recomandabilă. Este chiar posibil ca pe parcursul acestui stadiu atât mentorul cât și debutanții să aibă sentimentul că echipa nu va deveni niciodată funcțională. Beneficiile acestei etape însă se concretizează într-o abundență de idei generate și mai ales în efortul conștient al ambelor părți pentru armonizarea acestor idei cu contextul de muncă. Este o etapă a creativității și dacă va fi bine gestionată va duce la noi abordări, foarte productive, ale predării și managementului firmei. Beneficiile acestei creativități bine gestionate nu implică doar îmbogățirea experienței și competenței mentorului și debutanților, dar mai ales se vor răsfrânge asupra ecosistemului start-upului.

Stadiul normativ este probabil etapa-cheie în construirea echipei. Fundamentată pe eforturile etapei precedente, aceasta este etapa în care echipa reușește să identifice viziunea sa proprie iar în urmarea acestei viziuni echipa reușește să-și contureze și să stabilească propriile țeluri și





obiective. Parteneri în acest efort, membrii echipei nou formate vor fi învățat deja să se cunoască unii pe alții iar acum au o înțelegere mai profundă a așteptărilor coechipierilor lor și pot prelua și îmbogăți ideile creative ale celorlalți într-un mod mai productiv. Rezultatul acestei etape este foarte important, deci, pentru evoluția ulterioară a echipei; de asemeni, pe parcursul acestui stadiu se fundamentează coeziunea și identitatea echipei. Funcționarea echipei va dobândi coerență și fluentă și pe măsură ce caracterul normativ al funcționării echipei începe să se contureze, fiind elaborat din interior, nu impus din afara echipei. Astfel, acest cadru normativ auto-generat va fi mult mai ușor acceptat și asumat de membrii echipei. Pe de altă parte, acest cadru normativ dezvoltat din interiorul echipei va fi mult mai adecvat personalității membrilor echipei, stilurilor lor de muncă, deci, eficiența acestui cadru normativ va fi ușor observabilă în rezultatele echipei, spre deosebire de orice alt set de reglementări ce ar fi putut fi impuse din afară.

Consecința firească a etapei normative o constituie **etapa de performanță**. Echipa și-a dobândit coeziunea, funcționează prin eforturi conjugate respectând cadrul normativ care prevede reglementări auto-impuse pe care toată lumea le-a înțeles și asumat astfel încât performanța va fi atinsă printr-o foarte bună cunoaștere reciprocă, încredere, comunicare deschisă și clară. Rezultatul acestei etape este evident, constituind, de altfel, principalul scop al constituirii echipei. Din nou, vom avea un efect multiplicat – rezultate mai bune pentru echipă, dezvoltare profesională și personală atât pentru mentor cât și pentru profesorii debutanți, care-și vor îmbunătăți reciproc performanța și expertiza și, cel mai important, din nou, beneficii inestimabile pentru elevii lor.

Ca rezultat al acestei dezvoltări profesionale individuale a membrilor echipei care muncesc împreună, echipa ca și entitate va trebui să se re-definească. Este acea **etapă de transformare**, în care obiectivele sunt ajustate față de noua evoluție a echipei. Echipa generând un mediu de lucru flexibil, adaptarea nu va fi dificilă; încrederea reciprocă a fost întărită, comunicarea este deschisă și eficientă, astfel încât obiectivele și sarcinile de muncă vor putea fi re-definite destul



de ușor. Acest stadiu va evolua apoi spre un nou ciclu de evoluție, în care noi seturi de norme și reguli de funcționare vor fi stabilite în conformitate cu noul context, deci rezultatul inevitabil va fi o mai bună performanță.

Așa cum relevă evoluția stadială a construirii echipei, **relațiile interpersonale în interiorul echipei reprezintă temelia unei construcții de succes**. Conform studiilor referitoare la comportamente umane, toate comportamentele umane individuale în interiorul grupului ar rezulta ca urmare a satisfacerii a **trei necesități interpersonale fundamentale: incluziune, control și deschidere (atașament, afecțiune)**. În ceea ce privește echipa constituită în activitatea de mentorat antreprenorial, **inclusiunea este realizată prin statutul profesional al debutanților**. Comportamentul acestora va fi determinat de preocuparea acestora referitor la propriile comportamente acceptabile, la modalitatea în care vor stabili legăturile profesionale și umane în cadrul echipei, la disponibilitatea personală și limitele acesteia, la măsura în care ar trebui să-și releve personalitatea, la măsura în care ar putea solicita sau/și primi ajutor.

Necesitățile de control nu sunt foarte accentuate în cazul muncii de echipă în mentoratul didactic; asemenea necesități vizează organizarea gruurilor și activităților prin definirea procedurilor, normelor, ierarhiilor, puterii și controlului ce urmează a fi exercitate. Mentorul este cel care organizează munca și trasează stragiile precum și principalele direcții de urmat. Totuși, mentorul nu este un șef, un director, un personaj autocratic ce impune direcții și/sau ținte de atins; mentorul ar trebuie să fie un bun leader, ce inspiră generațiile următoare de profesori pe care-i îndrumă. Pe de altă parte, munca în grup implică în general mai puțin control și mai multă cooperare.

Dată fiind natura specifică a relațiilor interpersonale în mentoratul didactic, necesitățile de **deschidere interpersonală** vor fi considerabil mai importante decât cele de control. Comportamentele vor fi conturate de preocuparea de a fi deschis, de a arăta implicare sau chiar afectivitate, de a oferi sau a primi ajutor, încurajare și susținere, de modalitățile de exprimare cât mai adecvată a atitudinii și chiar a sentimentelor.





Comportamentele în interiorul echipei vor releva rolurile membrilor; acestea ar trebui atent considerate, pentru a crește eficiența echipei și a genera o ambianță cât mai favorabilă pentru desfășurarea activității. Dacă în cazul muncii în grup putem vorbi despre atribuirea de roluri, în cazul muncii în echipă este vorba preponderent de asumarea în comun de roluri. În primele stadii ale construirii echipei **fundamentarea și menținerea coeziunii este realizată prin rolul de susținere și încurajare exercitat de mentor** – fiind deschis și prietenos, apreciind ideile debutanților și acceptând contribuțiile lor – precum și prin exercitarea rolului de mediator. Stabilirea standardelor este, deasemeni, un rol important al mentorului, pe când rolul de urmare a grupului – cu precizarea că aceasta ar trebui să fie realizată de o manieră cât mai puțin pasivă – ar reveni debutanților, iar rolurile de acțiune în scopul eliminării tensiunilor în echipă ar trebui să fie asumate atât de mentor, cât și de antreprenorii debutanți.

Pe parcursul etapelor normativă și de atingere a performanței roluri importante ar trebui asumate simultan de toți membrii echipei – lansarea de noi idei și identificarea de noi perspective, căutarea de informații și împărtășirea rezultatelor cercetării, oferirea de opinii, clarificarea și rezumarea informațiilor – acestea fiind roluri care ar trebui asumate împreună în echipă, și nu atribuite mentorului sau debutanților. Evident, orientarea, coordonarea și testarea ideilor noi ar trebui să fie totuși roluri asumate doar de mentor.

