UNITAT DE CONEIXEMENT

Març 2017

Noves formes de *mentoring*

"Et donaré un consell de raó, si em vols creure: sigues valent"

Atenea (disfressada de Mèntor) a Telèmac-Odissea

fundació factor humà

Què és?

- Tradicionalment, s'ha entès el ***mentoring*** com un mètode de formació i desenvolupament del talent en què un/a professional amb experiència aconsella, guia i ajuda una persona menys experimentada en una relació individualitzada a mitjà termini. Les **noves formes de *mentoring*** trenquen algun dels principis constitutius de com s'entenia el *mentoring* fins ara:

  - **Diferència substancial d'experiència** entre la persona mentora i la tutelada (relació vertical): aquest principi és trencat pel ***mentoring* invers** (*reverse mentoring*), en el qual la persona més jove i inexperta assumeix el paper de mentora. En menor grau, també és trencat pel ***mentoring* entre iguals** (*peer mentoring*). En aquest cas la diferència d'experiència no és substancial, però sí suficient perquè la persona mentora pugui oferir noves perspectives (és el cas d'un/a estudiant de segon curs mentorant un/a de primer).

  - **Relació individualitzada**: algunes de les noves formes de *mentoring* trenquen aquesta relació d'u a u. És el cas del ***mentoring* grupal**, basat en l'encontre entre una persona mentora i un grup de tutelades, sense arribar a establir-se una relació individualitzada.

  - **A mitjà termini**: aquest principi és trencat per noves formes que escurcen la seva duració temporal. És el cas de l'***express*** o ***speed mentoring***, encontre informal de menys d'una hora de durada entre una persona mentora experimentada i una tutelada que necessita l'empenta inicial (per exemple, amb dubtes sobre com emprendre). També del **micro *mentoring***, un tipus de *mentoring* que respon a la necessitat de consells i *feedback* ràpids i puntuals (en l'esperit lacònic dels tuits).

- Un **element comú** a moltes de les noves formes de *mentoring* és que tendeixen a ser processos molt més **formalitzats** (dins un programa de *mentoring*) i basats en **projectes concrets**, enfront de les primeres formes de *mentoring* que cercaven un desenvolupament integral de la persona tutelada (punts de vista, maneres de treballar, gestió de decisions estratègiques, etc.). Si s'observen les característiques de les noves formes de *mentoring*, podem detectar algunes **tendències comunes**: enfocament en l'acompliment, habilitats i relacions de treball concretes, escurçament dels terminis, relacions no necessàriament jeràrquiques (reflex de la tendència a una major democratització i aplanament de les estructures jeràrquiques dins les organitzacions).

- Les traduccions al català recomanades pel *Termcat* són el substantiu *mentoria* i el verb *mentorar*, i en castellà es pot trobar com *mentoría* i *mentorizar*. Tanmateix, aquests termes no han tingut gaire fortuna fins al moment.

Eines

- ✓ En el ***mentoring* invers** la persona més jove i inexperta assumeix el rol de mentora en un procés que allibera i fa visible el talent intern. Sovint les organitzacions recorren a consultors externs (per exemple en formació tecnològica) quan ja hi ha prou talent intern que es podria mobilitzar. Les persones expertes assenyalen que en realitat un *mentoring* invers és més aviat un ***mentoring* recíproc**, donat que la persona mentora en treu també un gran profit. Organitzacions com *General Electric*, *HP* i *Cisco Systems* l'estan aplicant ja en programes ambiciosos. Alguns dels **avantatges del *mentoring* invers** són:
  - Fa que els membres de la generació *millennial* se sentin més confiats en el seu pla de desenvolupament futur i millora el seu compromís.
  - Augmenta el compromís i el coneixement intergeneracional.
  - Ofereix a les persones tutelades noves perspectives sobre desenvolupaments tecnològics recents i augmenta la seva capacitat de detectar senyals primerenques de canvis en les preferències i tendències de consum generacionals.
- ✓ En el ***mentoring* entre iguals** no hi ha una diferència jeràrquica entre persona mentora i tutelada, però sí d'experiències específiques. Les persones expertes assenyalen, com un principi de la formació, que aprenem molt més des de la igualtat que des de la diferència. També apunten que a les organitzacions es produeixen **sessions espontànies** de *mentoring* entre iguals, per exemple en menjars de treball, al costat de la màquina de cafè, etc. El *mentoring* entre iguals té una important presència en organitzacions educatives. Alguns **dels avantatges del *mentoring* entre iguals** són:
  - Atès que tant la persona mentora com la tutelada comparteixen un rerefons d'experiències i coneixements, la identificació i la complicitat s'estableixen de manera més ràpida.
  - No està condicionat per la deferència vers l'autoritat. Fomenta el diàleg mutu per sobre de la lliçó unidireccional.

- Persona mentora i tutelada poden alternar els rols en determinats moments, obtenint un diàleg més enriquidor.
    - Cal cercar un perfil de mentor/a que sigui **diferent dins la igualtat**. És a dir, ha de presentar prou diferències (de formació, d'interessos, de personalitat) amb el/la tutelat/da per poder oferir-li un conjunt de noves perspectives complementàries sobre problemàtiques comunes.

✓ Dues noves formes de *mentoring* que no tenen tanta implantació, però amb **gran potencial** futur:

- ***Cross mentoring***: és una forma de *mentoring* entre iguals en la qual participen dues **organitzacions diferents**. Cadascuna aporta persones mentores i tutelades, però mai s'emparellen mentores i tutelades que siguin de la mateixa organització. Està alineat amb les noves estratègies de coopetició. Algunes organitzacions que hi han experimentat són *American Express*, *Oracle España* i *Coca-Cola*.
- ***Mentoring* de diversitat**: serveix per donar visibilitat a minories (de gènere, racials, culturals, etc.) per tendir cap a una cultura més inclusiva i una major retenció del talent divers. En aparellar talents diversos amb persones mentores d'alta direcció se'ls transmet el missatge que la seva perspectiva única enriqueix l'organització i que poden comptar amb potencials vies de desenvolupament de carrera. *Deutsche Bank* impulsà un programa de *mentoring* de diversitat de gènere després de detectar fugues de talent.

La dada

Segons un estudi de *Top Employers Institute*, a Espanya cada vegada es registren més processos de *mentoring* en àrees com ara la gestió de carrera i successió. Del 63% de les organitzacions certificades com a *Top Employers* que tenien programes el 2015 s'ha passat al 77% actual. També es detecta una ampliació del seu ús en altres àmbits com el de la integració de les noves incorporacions (51%) i la formació tecnològica mitjançant noves formes de *mentoring*.

Guia de Treball

EL *MENTORING* INVERS

- **Fer de mentor en un procés de *mentoring* invers no és gens fàcil, la diferència jeràrquica pot arribar a ser paralitzant. Per això és important que aquesta metodologia tingui un alt grau de formalització:**
  - **Rol molt important de la figura de la persona coordinadora del programa, tant en la tria de perfils adequats com a l'hora de dotar d'una estructura i d'un marc a les converses.**
  - **Convé acotar i definir de manera prèvia els objectius d'aprenentatge de la persona tutelada.**

Preparació

- **Cal fer sessions prèvies amb les persones tutelades i les mentores per separat. En el cas de les tutelades cal mentalitzar-les davant la inversió de rols (hi ha una tendència natural a revertir al mode de relació jeràrquic que cal contrarestar).**
- **En el cas de les mentores, el més important és assenyalar els beneficis mutus de la metodologia i no presentar-la com un examen encobert.**
- **Convé fer una reunió o un intercanvi de materials preliminar entre mentor/a i tutela/da per concretar en quines àrees de desenvolupament està més interessat/da.**

Reunions i seguiment

- **Les reunions s'inicien amb un breu diàleg exploratori per trencar el gel.**
- **Després, la persona mentora dóna *feedback* sobre les àrees d'interès què vol desenvolupar la tutelada.**
- **Per últim, les reunions es tanquen amb una posada en comú de la valoració de la trobada i un diàleg sobre què es podria millorar o perfilar de cara a futures reunions.**
- **Si s'ha treballat en un projecte concret, convé implicar el/la mentor/a en els seus futurs desenvolupaments (per exemple, fent que participi en les presentacions dels resultats, debats a instàncies jeràrquiques superiors, etc.).**

L'experiència

NOVARTIS

- *Novartis* és una organització dedicada a la investigació, desenvolupament i producció de fàrmacs i altres productes de biotecnologia. Té la seva seu principal a la ciutat de Basilea, a Suïssa, i més de 100.000 persones treballadores arreu del món.
- La seva iniciativa *Athena*, sorgida de la filial espanyola i inscrita dins les polítiques de col·laboració i integració intergeneracional, constitueix una experiència pionera de *mentoring* invers.
- Cal destacar-ne dos trets que la fan singular:
  - Participació de l'alta direcció: a cada membre del Comitè de direcció de la companyia se li assignen dos joves mentors/es pertanyents a la generació *millennial*.
  - Relació 2 a 1: aquest format permet equilibrar una mica la relació de partida desigual que es produeix entre una persona de l'alta direcció i una de jove.
- La durada mitjana de les accions és d'un mínim de sis mesos, en els quals es produeixen tres o quatre reunions entre els/les participants. Mentors/es i tutelats/des treballen sobre la base d'un **projecte concret**. El fet de centrar-se en un *output* ajuda les persones tutelades a trobar solucions originals i a sortir-se de la seva àrea d'expertesa; alhora desenvolupa habilitats, estimula el compromís motivacional, aprofundeix en el coneixement del negoci i crea relacions de *networking*.
- La valoració de l'experiència és molt positiva, tant per part de mentors/es com tutelats/des. Iniciatives d'aquest tipus alliberen les **fonts d'inspiració internes**, permeten respondre millor a les necessitats de la societat actual i estimulen la trobada de solucions que trenquin els patrons habituals de pensament.
- La iniciativa està sent replicada a altres filials europees i ha estat mereixedora del premi *Talent Mobility 2014*, atorgat per *Lee Hecht Harrison*.

- Els programes de *mentoring* actualment implantats a la *Universidad Complutense de Madrid* (UCM) i a la *Universidad Politécnica de Madrid* (UPM) tenen ja una llarga trajectòria i es caracteritzen per ser de tipus grupal. En concret, es tracta d'experiències de ***mentoring* entre iguals grupal**, ja que tant les persones mentores com les mentoritzades són estudiants.

- Un/a mentor/a (estudiant de cursos superiors) es reuneix regularment amb un grup de *telèmacs* (estudiants de nou ingrés) i actua com a dinamitzador/a i guia.

- Els telèmacs es comprometen a fer-se costat i a buscar junts els objectius de desenvolupament de cada membre del grup, donant-se suport mutu. El *mentoring* grupal permet als telèmacs beneficiar-se dels ensenyaments i consells de la persona mentora, així com de l'intercanvi d'idees i retroalimentació que reben com a grup.

- Un element clau d'aquests programes és la figura de les persones **coordinadores del Programa** de cada centre, les quals al seu torn estan coordinades per una Coordinadora del Programa a tota la Universitat. Les persones coordinadores són responsables acadèmiques compromeses amb la metodologia que reben formació per tal de saber com:

  - Reclutar i seleccionar les persones mentores que necessiten.

  - Difondre el programa adequadament per aconseguir estudiants de nou ingrés interessats/des a tenir un/a mentor/a.

  - Realitzar emparellaments utilitzant criteris que maximitzin la compatibilitat.

- Dues característiques fonamentals en l'èxit dels programes són:

  - Participació **voluntària** tant de mentors i mentores com de telèmacs. Això garanteix una forta disposició per part del/de la mentor/a a ajudar els telèmacs i un compromís per part de tothom a participar activament en el procés.

  - Es proporciona **autonomia** als telèmacs perquè desenvolupin els seus propis recursos i puguin establir quan arriba el moment en què la persona mentora deixa de ser necessària per al progrés del seu pla de carrera.

Materials

Bibliografia bàsica

Clutterbuck, David. *Mentoring. Técnicas para motivar, desarrollar las relaciones, potenciar el talento y mejorar la productividad.* Barcelona: Profit, 2015.

Materials en línia

de Miguel, María Luisa. "Tendències: Noves formes de Mentoring". *Alquimia Coach*, 16/07/2015.

Complet article de l'experta en *mentoring* María Luisa de Miguel sobre la gran varietat de formes de *mentoring* que han sorgit en els darrers temps

http://alquimiacoach.com/tendencias-nuevas-formas-de-mentoring/

Peer Mentoring: Mentoring entre iguales

Presentació de Laura Rosillo, *coach* digital, sobre aquesta metodologia. Explora tècniques com ara l'escolta activa i l'ús de narratives en les reunions de *mentoring*.

https://es.slideshare.net/laurarc/peer-mentoring-mentoring-entre-iguales

"How to Use Mentoring in Your Workplace". *Chronus*.

Article de l'organització de programari de *mentoring Chronus* sobre l'ampliació d'àmbits on el *mentoring* pot tenir un impacte significatiu (diversitat, relacions inverses, transferència de coneixement, etc.)

http://chronus.com/how-to-use-mentoring-in-your-workplace

"Trobada Grup Talentum: El mentoring invers com a eina per millorar les relacions intergeneracionals". *Fundació Factor Humà*, 19/10/2016.

Materials de la trobada del *Grup Talentum* de la *Fundació Factor Humà* d'octubre del 2016 on vam conèixer les aportacions teòriques de Carles

Mendieta, expert en desenvolupament directiu, i els casos pràctics de *Henkel* i de *Novartis*.

http://factorhuma.org/area-socios/encuentros-tematicos/talentum/12618-trobada-grup-talentum-el-mentoring-invers-com-a-eina-per-millorar-les-relacions-intergeneracionals

Shellenbarger, Sue. "Els empleats es converteixen en mentors dels seus caps". *Expansión*, 09/06/2014.

Els empleats més joves poden ensenyar els més veterans a perdre la por a les noves tecnologies, com és el cas de les xarxes socials, quelcom que els ajudarà a connectar amb clients i empleats.

http://factorhuma.org/actualitat/noticias/11019-los-empleados-se-convierten-en-mentores-de-sus-jefes