

Mentoratul – o cale către performanță în intelligence.

asist. univ. Florentina HĂHĂIANU

Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”

floridumitru23@yahoo.com

conf. univ. dr. Cerasela TUDOSE

Academia Națională de Informații „Mihai Viteazul”

ceraselatudose@yahoo.com

Abstract

Mentoring occurs in many different formats including the traditional one-to-one relationship, and one-to-group relationship. Mentoring has quickly become the major resource to exchange information particularly in schools, higher education, universities and the management professions. It is beginning to play an important role in burgeoning “distance learning” programmes and is increasingly recognisable in many countries throughout the world.

Mentoring has proven useful in all stages of personal and professional development, throughout the university, from the start of an activity to the highest level of professionalization.

Keywords: mentor, mentoring, competence, intelligence officer.

1. Context

Dintotdeauna oamenii au învățat regulile, valorile și comportamentele din exemplul și sub îndrumarea altora. Astăzi, împărtășirea experienței, cunoștințelor și lecțiilor de viață se adună sub cupola aceluiași concept, „mentorat”. Chiar dacă acest concept este nou pentru viața socioculturală și economică din țara noastră, rămâne unul de bază, iar multitudinea de definiții, pe care le întâlnim în literatura străină de specialitate, clarifică prin enunțurile lor motivația deciziei de a avea în vedere, în cele ce urmează, primordial, aspectele referitoare la formarea personalului. În acest context, mentoratul este văzut ca *un proces a cărui esență constă în transmiterea abilităților și informațiilor de la persoane cu pregătire și experiență superioare către debutanți sau novici în respectiva circumstanță.*

Orice relație de mentorat, care are loc în cadrul unei organizații, se desfășoară de-a lungul unei perioade de timp, suficientă ca mentorul să se asigure că cel pe care îl „ghidează”, dezvoltă și folosește la cote maxime informațiile pe care acesta i le oferă. Și pentru că de-a lungul acestei perioade atât nevoile, cât și natura relației dintre cei doi se modifică, mentorul trebuie să fie cel care să conștientizeze aceste schimbări și să varieze, în funcție de cerințe, gradul și tipul de atenție, ajutor, informație și încurajare pe care le oferă.

Mentoratul presupune împărtășirea reciprocă a întâmplărilor formative, a provocărilor, a succeselor și eșecurilor, într-un limbaj comun celor doi actori implicați în relație. Implementarea cu succes a acestei inițiative în cadrul procesului formării inițiale pentru cariera militară necesită o fundamentare psiho-pedagogică riguroasă și o selecție judicioasă a cadrelor militare care pot îndeplini real acest gen de atribuții. Raportându-ne la mediul militar, nu orice ofițer cu experiență este un mentor eficient, cel puțin nu pentru orice student care i-a fost repartizat.

Așadar, această activitate a luat naștere ca răspuns la exigențele societății. Centrul de greutate al actului educativ s-a mutat pe ceea ce are nevoie studentul și societatea. Dar, datorită faptului că lipsa de experiență își face simțită prezența după absolvirea unor studii universitare, mentoratul ar reprezenta puntea dintre cele două sisteme (cel universitar și cel profesional).

Pentru debutul în orice profesie, primul loc de muncă este deopotrivă dificil, stresant, dar și stimulat. Ca de exemplu, după parcurgerea etapei de formare inițială, tânărul ofițer a absolvit cursurile de formare/inițiere, care sunt condiția esențială pentru angajarea în Serviciul Român de Informații. Indiferent de cât de bine este pregătit, anxietatea și dificultățile apar inevitabil și în debutul său profesional.

2. Ocupația de mentor – rol și activități

În România, conform Standardului Ocupațional, ocupația de mentor a fost definită doar pentru domeniile educațional, cultură și mass-media. În funcție de tipul de beneficiar la care ne raportăm, în cazul de față Serviciul Român de Informații, mentorul poate renunța la o serie de activități descrise de Standardul Ocupațional din România și își poate reproiecta strategia, centrându-se asupra următoarele *roluri*:

- creează un mediu de securitate emoțională prin curajul și curiozitatea pe care le investește în relația de parteneriat cu ofițerul-debutant;

- oferă sfaturi cu generozitate, într-un mod ce nu exteriorizează împotrivirea ofițerului-debutant;

- asigură evaluarea/feedbackul într-un mod ce nu creează resentimente;

- oferă ajutor astfel încât să convingă ofițerul-debutant că cineva îi oferă asistență și protecție;

- acordă atenția merită să încurajeze ofițerul-debutant să înțeleagă care este direcția, scopul și concepția organizației.

Raportându-ne la Serviciul Român de Informații, mentorul este ofițerul cu experiență care are responsabilitatea de a asigura integrarea organizațională a ofițerilor debutanți. Din punct de vedere socio-uman, mentorul este acea persoană care încurajează, sfătuiește și acordă sprijin debutantului în vederea evoluției sale în carieră. El va reprezenta legătura dintre debutanți și cultura organizației, normele acelei culturi și viziunea strategică pe termen lung.

În profilul unui mentor trebuie să regăsim următoarele *calități*:

- este un învățător, un ghid, un înțelept;

- o persoană sensibilă și empatică;

- o persoană care acționează fără secrete și într-un mod plin de înțelegere;

- este original în ceea ce face și acționează ca un catalizator;

- transmite o viziune limpede și dă indicații clare;

- dispune de o forță personală ce trebuie să depășească puterea cunoașterii sau a funcției;

- realizează o căutare reciprocă în stabilirea unei relații educaționale;

- știe să lucreze cu adulții;

- este asimilat prietenilor, membrilor familiei, dovedește că îi pasă.

În urma unui demers exploratoriu în cadrul căruia s-a pornit de la alăturarea elementelor de competență specifice ocupațiilor de formator de competențe profesionale, au rezultat anumite elemente de competență asociate rolurilor ofițerului de informații – mentor (Călin, R. A., 2008). Acestea au fost prezentate, în formatul unei liste, unor ofițeri de informații cu experiență, cărora li s-a cerut să le ierarhizeze conform criteriului importanței (Pitariu, H. D., 2000). Au fost astfel selectate domeniile de competență, elementele de competență și comportamentele specifice (sub formă de ancore comportamentale), configurate în **sistemul de competențe ale mentorului – ofițer de informații**, după cum urmează:

Domenii de competență	Unități de competență	Elemente de competență
1. Profesional	<i>1.1. Culegerea de informații</i>	cunoaște elementele de specificitate și actualitate ale problematicii avute în competență; cunoaște și aplică (a aplicat) corect mijloacele și/sau metodele ce culegere a informațiilor; activitatea desfășurată (pe care a desfășurat-o) în relațiile dezvoltate cu persoanele de interes este (a fost) eficientă și proeficientă; informațiile obținute sunt relevante și acoperă nevoia de cunoaștere în aria de securitate națională avută în competență.
	<i>1.2. Selectarea și analiza informațiilor</i>	selectează informații semnificative în raport cu tematica urmărită; acționează cu discernământ, operativitate, obiectivitate și responsabilitate; ține cont de corelațiile dintre informații; structurează corect informațiile în funcție de diferite criterii.
	<i>1.3. Întocmirea și prelucrarea documentelor administrative</i>	întocmește operativ și corect materialele; organizează materialele astfel încât să permită accesul rapid și eficient la conținutul lor; asigură condițiile de formă și fond ale materialelor; utilizează cu eficiență computerul.
	<i>1.4. Planificarea activităților curente</i>	stabilește obiectivele și durata activităților subsumate acestora; întocmește planul de întâlniri cu persoanele de interes; stabilește necesarul de resurse; planifică derularea în timp a activităților; gestionează optim documentele elaborate.
	<i>1.5. Cunoașterea modalităților de rezolvare a problemelor</i>	pe baza cunoștințelor de specialitate acumulate în timp, a dobândit expertiză în domeniul în care activează; formarea de bază și experiența socio-profesională sunt în concordanță cu cerințele activității; reglementările interne de ordin procedural sunt corect și complet însușite.

Domenii de competență	Unități de competență	Elemente de competență
	1.6. <i>Conceperea propriilor modalități de rezolvare a problemelor</i>	este capabil, pe baza expertizei deținute, să identifice și experimenteze modele noi/proprii de rezolvare a problemelor specifice; are inițiativă în identificarea unor soluții noi; este preocupat de optimizarea activității.
	1.7. <i>Elaborarea strategiilor de rezolvare a problemelor</i>	în baza analizei contextuale a nevoilor, în urma stabilirii finalităților și scopurilor imediate, acționează prin structurarea generală a strategiilor de rezolvare; stabilește forma, succesiunea etapelor, mijloacele și metodele adecvate, programul de lucru, instrumentarul, suportul de resurse și modelele noi de acțiune.
2. Pedagogic	2.1 <i>Pregătirea activității formative</i>	identifică corect și oportun nevoile și cerințele de formare a protejatului; elaborează programe de formare eficiente; pregătește materialele adecvate pentru instruire; organizează optim desfășurarea cursului de formare.
	2.2 <i>Derularea activității formative</i>	pregătește cursanții pentru activitatea formativă; oferă sprijin cursanților în a-și gestiona propriul proces de învățare; creează posibilitatea efectuării de aplicații practice; furnizează cursanților feedback asupra procesului de formare; revizuieste modul de predare în funcție de evoluțiile contextului formativ.
	2.3 <i>Evaluarea formării</i>	stabilește criteriile necesare efectuării evaluării; organizează evaluarea; colectează materialele necesare evaluării; oferă feedback în timpul și la sfârșitul evaluării; revizuieste procedura de evaluare.
3. Comunicare	3.1. <i>Comunicare interactivă</i>	metoda de comunicare este utilizată corespunzător situației; transmiterea și primirea informațiilor este efectuată permanent, corect și în mod adecvat; modul de adresare utilizat este concis și politicos;

Domenii de competență	Unități de competență	Elemente de competență
		întrebările utilizate sunt pertinente și logice pentru obținerea de informații suplimentare și clarificări; opiniile și punctele de vedere proprii sunt comunicate deschis și argumentat; problemele sunt discutate și rezolvate – când este posibil – printr-un proces agreat și comun acceptat.
	3.2. Comunicarea mentor - protejat	sunt identificate modalitățile de comunicare adecvate situațiilor concrete; modalitățile de comunicare sunt alese în raport cu conținutul comunicării și particularitățile individuale ale protejatului; sunt selectate informațiile esențiale în funcție de obiectivele formative; transmiterea informațiilor referitoare la formare se face gradat, în funcție de experiența acumulată de protejat; receptarea corectă de către protejat a mesajului transmis este verificată în diferite situații special create; comunicarea este facilitată prin ascultare activă și conduită empatică.
	3.3. Menținerea echilibrului	identificarea surselor de disfuncționalitate este facilitată de cunoașterea cât mai exactă a protejatului.
4. Coordonare /îndrumare / planificare	4.1. Dezvoltarea capacităților de transmitere a cunoștințelor și de formare a deprinderilor	activitatea protejatului este urmărită continuu și regulat, pe întreg parcursul desfășurării activității formative; activitatea protejatului este raportată permanent la obiectivele activității formative; progresul protejatului este monitorizat, în vederea anticipării și evitării dificultăților posibile; nivelul de performanță profesională a fiecărui protejat este stabilit obiectiv, în funcție de criterii minim acceptabile aferente fiecărei etape de desfășurare a activității formative; ajutorul acordat protejatului este permanent pe durata mentoratului și flexibil la nevoile și particularitățile individuale ale fiecărui protejat; dezvoltarea și îmbunătățirea activității formative a protejatului este

Domenii de competență	Unități de competență	Elemente de competență
		realizată prin rezolvarea în cadrul unui feedback obiectiv, realist, pozitiv și focalizat, a problemelor care apar la un moment dat.
	4.2. Îndrumarea observării de către protejat a procesului formativ	observarea este continuă sau se concentrează asupra unui anumit aspect observabil al formării, fiind determinată de particularitățile individuale ale protejatului; protejatul este asistat în analizarea standardelor fixate de mentor în funcție de particularitățile activității; gândirea critică a protejatului este dezvoltată prin stimularea găsirii de metode alternative de rezolvare a sarcinilor stabilite; în cadrul sesiunilor de discutare a exemplelor oferite, este încurajată reliefaarea aspectelor pozitive și negative identificate; discutarea exemplelor facilitează depistarea și explicarea de către mentor a conceptelor neînțelese de protejat.
	4.3. Îndrumarea protejaților în rezolvarea sarcinilor / situațiilor problematice	asistența în rezolvarea sarcinii/speței scade treptat, pe măsură ce protejatul câștigă independență; rezolvarea situațiilor problematice este evaluată urmărind concordanța dintre subiectul speței, formularea obiectivelor, conținutul științific, alegerea strategiilor formative și elaborarea instrumentelor de evaluare; mentorul urmărește alocarea realistă a timpului necesar fiecărei activități formative; mentorul urmărește existența unei concordanțe între activitatea instructiv-educativă propusă și nivelul de cunoștințe al protejatului; variantele propuse de mentor îl ajută pe protejat să rezolve problemele pe care le întâmpină în activitate și oferă protejatului posibilitatea de a-și exercita libertatea de a alege varianta de rezolvare.

Domenii de competență	Unități de competență	Elemente de competență
	4.4. Organizarea activității de mentorat	protejatul este informat în detaliu asupra particularităților organizației și a activităților care urmează să se desfășoare în cadrul formării; protejatului îi sunt prezentate toate materialele cu rol formativ existente la nivelul organizației; protejatul este instruit în legătură cu folosirea corectă a mijloacelor cu rol formativ; mijloacele cu rol formativ necesare sunt accesibile protejatului la momentul oportun; protejatul este încurajat să elaboreze mijloace formative proprii, adecvate activităților practice pe care le susține; protejatul este instruit să găsească soluții rapide și adecvate în cazul ivirii unor disfuncționalități.
	4.5. Planificarea activității de mentorat	tipurile de activități formative sunt alese astfel încât să se asigure o varietate de oportunități de formare; orarul activităților de mentorat este stabilit de comun acord, pentru a asigura calitatea, continuitatea și eficiența activităților formative; orarul activităților de mentorat ține cont de programarea celorlalte activități specifice profesiei, pentru evitarea supraîncărcării protejaților; orarul se încadrează în programul general al organizației, pentru a nu perturba activitatea acesteia.

În ceea ce privește domeniul nostru de interes, mentorii de succes nu pot fi alții decât ofițerii de informații, antrenori, formatori, modele care pot să ofere oportunități și sfaturi pentru dezvoltarea altora, care sunt capabili, dată fiind pregătirea și experiența lor, să identifice situațiile și evenimentele în curs, în devenire sau posibile, ce pot interveni în viața novicilor, oferindu-le acestora cunoștințe și experiență spre a face față actualității și provocărilor viitorului, în profesie, în viața socială, în comunitatea din care face parte și în mediul extern în care își desfășoară misiunea.

3. Mentoratul formal în Serviciul Român de Informații – avantaje și limite

Mentoratul – forma de învățare bazată pe experiență, un „best practice”, experimentat de fiecare dintre noi în cadrul unor relații de mentorat mai mult sau mai puțin formale. Mentoratul, inclusiv în cadrul Serviciului Român de Informații, se desfășoară într-un cadru temporal bine definit.

Mentoratul nu este o nouă tehnică de management și nici nu implică proceduri sofisticate. Procesul s-a dezvoltat de la relațiile „meșter-ucenic” la mentoratul organizațional. Acest proces se desfășoară în toate organizațiile, cel puțin ca activitate desfășurată inconștient, intrinsec, neexplicit. Astfel, organizațiile au trei opțiuni. *Prima opțiune* presupune ca mentoratul să fie lăsat să se desfășoare ca un proces informal, caz în care va opera aleatoriu, impactul acestuia asupra indivizilor și organizației va depinde de șansă și va fi, în principal, neperceput de organizație. *A doua opțiune* presupune susținerea mentoratului prin furnizarea formală/informală a unui mediu în care acesta să fie privit în mod favorabil și în care e încurajată dezvoltarea, acceptându-se alocarea de timp activității de mentorat. *Ultima opțiune* se concentrează pe promovarea mentoratului, prefigurând formula de mentorat adaptată, dedicată atingerii obiectivelor specifice ale organizației. Mentoratul instituționalizat, organizațional presupune o orientare pe termen lung, constând într-un proces complex de consiliere bazat pe experiența mentorului, este o activitate neremunerată și care are la bază dorința de a împărtăși idei și a sprijini în creșterea profesională.

Față de mentoratul spontan, „natural”, cel organizațional este asimilat training-urilor, are loc în timpul orelor de program, este reglementat, susținut printr-un framework furnizat de Departamentul Resurse Umane și îi sunt monitorizate rezultatele.

De ce ar implementa organizația un program de mentorat? Motivarea unei asemenea decizii ar putea să constea atât în avantajul costurilor aproape inexistente (spre deosebire de cazul celorlalte opțiuni la îndemâna Departamentului Resurse Umane), cât și în aplicabilitatea în multiple zone de interes, întrucât mentoratul funcționează foarte bine ca modalitate de:

- inducție a angajaților;
- dezvoltarea abilităților în general și a abilităților de leadership și management, în special;

- dezvoltarea și planning-ul carierei;
- comunicarea inter-departamentală;
- acțiuni de afirmare;
- suportul educativ/micșorarea distanței dintre teorie și practică;
- dezvoltarea organizațională și o mai bună adaptare și însușire a culturii organizaționale;
- modelarea comportamentelor;
- diminuarea fluctuației de personal.

Programele formale de mentorat dezvoltă anumite avantaje proprii, un exemplu în acest sens presupune „că un program structurat definește clar relațiile mentoriale, asigurându-se că mentorul, protejatul, organizația au înțeles cu toții foarte clar ce se așteaptă de la ei și ce așteptări trebuie să aibă (Kirby Paine, *apud* Pânișoară, 2010). Practic, programul poate asigura o serie de avantaje care sprijină organizația și indivizii incluși în program, avantaje cum ar fi:

- consolidează angajamentul debutanților pentru organizație și misiunile sale;
- facilitează transferul de cunoștințe, de bune practici, de valori organizaționale etc. către următoarea generație de profesioniști;
- recunoaște și cultivă potențialul încă nevalorificat al angajaților;
- contribuie la menținerea în organizație a persoanelor cu înaltă calificare și cu un nivel ridicat de profesionalism;
- dezvoltă gândirea strategică și capacitatea de planificare, pe termen scurt și lung, a angajaților;
- facilitează comunicarea intrainstituțională.

De asemenea, mentorilor din structurile de intelligence le asigură o recunoaștere a valorii și a eforturilor depuse, în perspectiva avansării în post sau funcție, le oferă posibilitatea să își revizuiască și să-și actualizeze cunoștințele și aptitudinile prin îndrumarea colegilor cu experiență mai redusă. Debutanții își însușesc mult mai rapid cunoștințele (cultură organizațională, politicile, obiectivele și valorile instituției) și îmbunătățesc abilitățile și competențele necesare desfășurării abilităților specifice.

Dezavantajele posibile pe care mentoratul formal le implică (Kram, 1985, *apud* Sonnentag, 2002), inclusiv pentru mentorii din structurile de intelligence:

- probabilitatea generării unor sentimente de coerciție;
- defensivitate la apariția programelor de evaluare,
- resentimente, pesimism al celor care nu sunt cuprinși în programele de mentorat etc.

De asemenea, mai putem enumera și dezavantaje pentru beneficiarii mentoratului din structurile de intelligence:

- mentori care au tendința de a fi generoși cu timpul, energia și experiența lor, încercând adesea să ajute, pe când discipolul trebuie doar să se străduiască și să-și găsească propria cale;
- mentori cărora le face plăcere să fie considerați o personalitate în domeniu;
- o relație de dependență în care nu-i va fi permis să se dezvolte va provoca resentimente discipolului.

La nivelul Serviciului Român de Informații, programul de mentorat vizează formarea unei rețele de mentori, rețea ce va oferi sprijin debutanților. Astfel, aceștia vor câștiga acces imediat la experiența și perspectiva profesională a mentorului sau instructorului său, studiile demonstrând că se înregistrează evoluții pozitive prin aceste programe și în alte domenii (o mai mare flexibilitate și deschidere, comunicare și înțelegere reciprocă).

4. Principii de bază ale unui program de mentorat

În vederea optimizării șanselor de reușită în derularea unui program de mentorat, este utilă stabilirea, de la început, a unei politici coerente bazată pe principii ce se vor respecta pe parcursul întregului program. Iată de ce specialiștii propun o serie de sugestii, acestea putând fi adaptate în funcție de specificul fiecărei organizații. Modificările ce urmează a fi făcute vor reprezenta o consecință firească a obiectivelor stabilite, a culturii organizaționale specifice, a personalităților participanților la program:

- se va asigura confidențialitatea informațiilor oferite de către persoanele incluse în program, a evaluărilor programului și, în general, a tuturor informațiilor care ar putea leza în vreo manieră pe cei incluși în program, precum și poziția lor în organizație,
- mentorii vor beneficia de o pregătire psihologică adecvată, care să îi inițieze în tehnici de comunicare, motivaționale, de construire și consolidare a echipei, de dezvoltare a inteligenței sociale etc.;

- înainte de startul propriu-zis al programului, se va avea în vedere *redesign*-ul posturilor mentorilor, astfel încât aceste noi sarcini care le vor consuma un anumit timp suplimentar (atât prin pregătirea ședințelor, cât și prin desfășurarea lor) să se poată administra adecvat;

- atât mentorii, cât și debutanții se vor afla sub directa monitorizare a directorului de program, care va urmări buna desfășurare a acestuia, atingerea obiectivelor stabilite anterior, precum și modalitățile de lucru în acest sens și, nu în ultimul rând, relațiile interpersonale care apar;

- programul se va desfășura în concordanță cu valori similare celor aflate în cultura organizațională, după niște proceduri specifice, prestabilite, care vor ghida întregul proces;

- se vor stabili obiective specifice, realizabile, adaptate atât specificului organizațional, cât și dezvoltării personale a debutantului, la începutul programului, în funcție de rezultatele obținute, printr-o analiză de nevoi;

- se va decide durata minimă a întâlnirilor în cadrul programului de mentorat (stipulată în literatura de specialitate la un an, ca un garant al realizării în bune condiții);

- se va stabili minimul de ore ca durată a întâlnirilor în decursul unei luni (cercetătorii în domeniu considerând minimul acceptabil patru ore în fiecare lună);

- mentorul are datoria de a fi inițiatorul întâlnirilor cu protejatul, iar amânări vor avea loc doar în cazuri extreme și vor fi anunțate din timp;

- mentorul are răspunderea abordării unui plan de acțiune creativ, nonrutinier, care să răspundă nevoilor protejatului;

- modul de derulare a programului va fi evaluat la intervale de timp prestabilite, fiind eventual dublat de un sistem de recompensare formală sau/și informală pentru cei mai merituoși sau mai puțin merituoși;

- programul se va finaliza prin intermediul unor ședințe anunțate, care să diminueze efortul de tranziție depus de către debutant la trecerea din starea de relativă dependență spre situația următoare, de independență; aceste ședințe vor fi astfel construite, încât finalizarea să se desfășoare cât mai natural cu putință;

- pentru ca programul să capete coerență și stabilitate se va realiza un ghid al mentorului.

La rândul său, mentorul trebuie să urmărească o serie de *principii* de bază în activitatea sa:

- să fie conștient de responsabilitățile sale și să și le asume cu hotărâre;
- să încurajeze debutantul să se dezvolte la maxima lui capacitate;
- să dovedească abilități de ascultare activă față de ceea ce îi împărtășește debutantul;
- să îi permită debutantul să își asume propriile decizii și să facă propriile greșeli;
- să încurajeze inițiativa debutantul;
- să își păstreze obiectivitatea;
- să nu intervină în deciziile luate de managerul direct al debutantul (în cazul în care nu ocupă el această funcție);
- să acorde un feedback adecvat;
- să se dezvolte și pe sine, pentru succesul său personal și pentru succesul proiectului de mentorat; astfel, pentru Harry Overstreet, cea mai importantă calitate a unui mentor este chiar propria necesitate de învățare: „Trebuie să fie el însuși o persoană care învață. Dacă și-a pierdut capacitatea de a învăța, nu mai are ce căuta în tovărășia celor care și-au păstrat-o pe a lor” (Kidd, *apud* Pânișoară, 2010);
- să dovedească în mod constant o atitudine pozitivă, optimistă în raport cu progresele realizate sau cu cele ce pot avea loc;
- să dea dovadă de calm în situațiile de criză, situații pe care să le administreze și să le rezolve împreună cu protejatul său;
- să pună în centrul atenției debutantul și nevoile acestuia, și nu propria persoană;
- să nu se vadă în competiție cu performanțele debutantului, să se manifeste ca o persoană sigură (calitate pe care trebuie și să și-o cultive), etc.

Aceste principii, dezvoltate atât la nivelul matricei de acțiune a organizației, cât și în ceea ce privește sistemul de valori al persoanei care va îndeplini funcția de mentor, au rolul de a asigura succesul programelor de mentorat. Desigur însă că pot apărea și probleme în derularea acestora din urmă. Dintre factorii care își pun amprenta în activitatea de mentorat I. O. Pânișoară (2010) amintește:

- *Clarificarea scopurilor interacțiunii dintre mentor și protejat.* Clarificarea scopului atrage după sine rezultate bune în orice proces de învățare. Lipsa unor scopuri sau diferențele de percepție între persoanele

implicate atrag dificultăți, nemulțumiri, frustrări. Pentru a lua doar un exemplu, se observă că o deficiență în clarificarea a ceea ce înseamnă procesul de mentorat poate atrage nemulțumirea debutantului, care ar considera astfel că mentorul nu îl ajută suficient, dar și a mentorului, care poate considera că debutantul își dorește o supraveghere prea strictă.

● *Incompatibilitatea dintre persoanele implicate direct în mentorat.*

Nepotrivirea dintre membrii interacțiunii poate surveni din mai multe motive:

- incompatibilitatea dintre valorile mentorului și cele ale debutantului;
- percepția diferită a procesului;
- lipsa de timp a mentorului pentru procesul de mentorat;
- stiluri interpersonale diferite;
- obiective personale diferite etc.

Astfel de probleme pot fi uneori reglementate prin comunicare sau pot atrage, în alte cazuri, disfuncții majore în dezvoltarea unei interacțiuni adecvate.

● *Diferențe în educație, experiență profesională.* Sunt cele care se evidențiază în percepția diverselor activități profesionale, la nivelul necesităților de feedback etc., iar diferențele constatate pot atrage eșecul comunicării și al procesului în sine. Unii debutanți, în funcție de educația primită și experiența dobândită, și-au format o concepție proprie conform căreia doresc o specializare restrânsă strict la o anumită arie de conținut, ceea ce ar atrage și îngustarea traiectoriei procesului de mentorat (lucru, cu siguranță, nedorit).

● *Așteptări nerealiste.* Am specificat deja rolul discuțiilor și clarificărilor în momentul de start al procesului de mentorat; astfel, este important ca de la început să fie comunicate așteptările persoanelor implicate, iar pe parcurs, când apar ajustări ale acestora, să existe consultări în acest sens. De exemplu, un debutant poate dori la început ca mentorul său să fie doar un sfătuitor în ceea ce privește integrarea în organizație, apoi să descopere că are nevoie de mentorul său și în ceea ce privește integrarea în sistemul de lucru și stilul decizional. La rândul său, mentorul poate să descopere că debutantul vine la el neanunțat, adresează întrebări despre organizație la care nu poate răspunde din motive obiective sau subiective, îl pune prin diferite acțiuni într-o lumină nefavorabilă, ceea ce va diminua disponibilitatea sa de sprijin.

● *Durata perioadei de mentorat.* Atât mentorul, cât și debutantul posedă o concepție formată despre momentul în care relația lor trebuie să se finalizeze. În cazurile în care nu a fost stabilită o dată fixă de încetare a mentoratului, sunt necesare discuții care să clarifice pozițiile fiecăruia.

Pentru ca procesul de mentorat să-și atingă obiectivul privind dezvoltarea carierei celui mentorat, comunicarea este esențială. Comportamentul dorit de la partener trebuie specificat în amănunt ca relația să nu fie perturbată de apariția unor ambiguități ulterioare. Încrederea pe care se construiește colaborarea dintre cei doi este, de asemenea, importantă pentru reușita întregului proces. Departamentele de resurse umane trebuie să ilustreze acest deziderat prin construcția unor scheme de compatibilitate între cei care sunt cuprinși în program; în cazul în care mentorul este chiar managerul direct, este de dorit ca potrivirea să se realizeze din momentul recrutării.

5. În loc de concluzie

Tânărul ofițer de informații este persoana care are nevoie de ghid, de busolă pentru o bună integrare în complexitatea vieții instituției militare a SRI. Se simte necesitatea mentorului, atunci și acolo, la fața locului, în fața problemelor ivite și care așteaptă să fie soluționate. Aici se simte nevoia mentorului, ofițerului cu experiență și dispus să ofere sprijinul necesar în depășirea situațiilor ivite.

Nu excludem nici ideea că pregătirea prealabilă, oricât de bine ar fi făcută, nu poate elimina complet problemele cu care se vor confrunta debutanții, deoarece este cunoscut faptul că variabila cel mai greu de controlat în cadrul procesului de învățământ este subiectul supus procesului de formare, care poate acționa diferit în situații diferite.

Mentoratul ar trebui să înceapă de pe băncile facultății, pentru ca trecerea spre activitatea de informații să se facă mult mai ușor. Instituția ar beneficia de ucenici mai experimentați. Mentorii trebuie să aibă nu numai deprinderi de consiliere, dar și un limbaj care să încorporeze complexitatea pregătirii pentru cariera de ofițer de informații.

Bibliografie

1. Călin, R. A. (2008). *Sistemul de competențe ale ofițerului de informații*, A XIV-a sesiune de comunicări științifice cu participare internațională „Dinamica mediului de securitate și intelligence-ul modern”, ANI, București.
2. Călin, R. A. (2010). *Sistemul de competențe ale mentorului în Serviciul Român de Informații*, A XVI-a sesiune de comunicări științifice cu participare internațională „Intelligence pentru secolul XXI: analiză și decizie strategică într-un mediu de securitate complex”, ANI, București.
3. Johns, G. (1998), *Comportament organizațional*, Editura Economică, București.
4. Kay, D., Hinds, R. (2007). *A practical Guide to Mentoring*, How to Books, United Kindom.
5. Nicola, Gr. (2004). *Un ambient pentru excelență – Mentoratul*, Sibiu, Ed. Psihimedia.
6. Pânișoară, G. Pânișoară, I. O. (2010). *Managementul resurselor umane*. Editura Polirom, București.
7. Pitariu, H. D. (2000). *Managementul resurselor umane: evaluarea performanțelor profesionale*, București, Ed. All Beck.
8. Sonnentag, S. (2002), *Psychological Management or Individual Performance*, John Wiley & Sons Ltd., London.
9. Zlate, M. (2001). *Coaching-ul – un tip eficient de intervenție organizațională*, în Revista de psihologie organizațională, Vol. I, nr. 2, Iași, Editura Polirom.