



EAPC blog

## La mentoria, una eina polivalent de desenvolupament professional i organitzatiu – Manel Bardavio

🕒 12 de desembre de 2017



Mèntor és un personatge de la mitologia grega que apareix a l'*Odissea* com a vell amic d'Odisseu. És nadiu d'Ítaca i fill d'Àlcim. Odisseu li confia, quan parteix cap a la guerra de Troia, la custòdia dels seus interessos i l'educació del seu fill Telèmac. La deessa Atena adopta la figura de Mèntor quan acompanya a Telèmac a buscar el seu pare i quan ajuda a Odisseu en la seva lluita contra els persistents pretendents que volen casar-se amb Penèlope, ocupar el seu tron i fer-se amb les seves possessions.

El nom de Mèntor ha quedat associat modernament a conseller savi i lleial. Així, el DIEC2 de l'Institut d'Estudis Catalans recull el substantiu mentor/mentora amb l'accepció següent: "*Persona que fa de consellera i de guia d'algú*". Al Diccionario de la Lengua Española s'hi donen tres accepcions: "*Consejero o guía*", "*Maestro,*

*padrino*" i, com a sinònim de 'ayo', "*Persona encargada en las casas principales de custodiar niños o jóvenes y de cuidar de su crianza y educación*".

**Mentoria i coaching**

En l'àmbit del funcionament de les organitzacions, específicament pel que fa al desenvolupament professional de les persones, hi ha dues eines que estan molt relacionades i que de vegades es confonen: mentoria i coaching.

Si bé el que compta al final és la utilitat i resultats que s'obtenen a l'hora de posar en marxa accions per a la millora professional individual i organitzativa en el seu conjunt, sí que val la pena assenyalar breument alguns trets que diferencien aquests dues eines i que permet valorar quina és l'eina més apropiada segons les necessitats que es manifesten a cada moment. La mentoria està enfocada al desenvolupament personal i professional d'una persona en el temps; el mentor o mentora transfereix la seva experiència i punts de vista; la transmissió mitjançant la relació és l'element clau; la confiança i la complicitat personal són la base que fonamenten la relació; es comparteixen espais/moments formals d'aprenentatge amb espais/moments informals de contrast i relació.

El *coaching*, o entrenament personalitzat, està enfocat al rendiment o millora competencial vinculats preferentment als objectius i responsabilitats d'un lloc de treball específic a curt termini; el o la *coach* fa de frontó metodològic i tècnic sense transferir les seves pròpies experiències o punts de vista; la planificació operativa i l'obtenció de resultats marquen la relació; els espais/moments de treball són formals i venen determinats per la planificació operativa establerta.

En síntesi, la mentoria constituïria una quadre de colors càlids i perspectives profundes, mentre que en el *coaching* els colors serien freds amb una perspectiva més plana.

### **La mentoria com a servei de l'EAPC**

Una de les línies estratègiques que han encaminat el treball de l'EAPC en els dos darrers anys ha estat *"Adequar l'oferta de serveis i recursos de l'EAPC, adreçada a tot el personal de l'Administració pública catalana, a les exigències i demandes polítiques i socials del segle XXI."*

Des d'aquesta perspectiva, s'han posat en marxa diversos serveis que han renovat l'oferta normalitzada de l'Escola; entre d'altres destaquen: l'impuls d'eines tecnològiques aplicades a l'aprenentatge; la promoció d'equips de treball transversals que han promogut l'aprenentatge, l'apoderament i l'obtenció de resultats; la introducció de formació humanística adreçada a servidors públics; l'abordatge de temes d'actualitat social com la diversitat i la convivència en l'àmbit local; el desplegament de diverses modalitats de mentoria adreçades a públics diferents amb finalitats diferents.

Pel que fa a les mentories, durant l'any 2017 s'han portat a terme tres modalitats diferents d'aquest nou servei:

- Mentoria d'acollida.
- Projecte pilot de *mentoring* per a subdirectores i subdirectors.
- Mentoria a noves caps de servei.

Veiem amb detall cadascun d'ells.

### **Mentoria d'acollida**

En el marc d'aquesta modalitat de servei, s'entén la mentoria com a una eina d'aprenentatge principalment pràctica que afavoreix el desenvolupament de les persones en una organització i que consisteix a aprendre de l'experiència d'una altra persona, el mentor o mentora, que ensenya, aconsella, guia i ajuda a la persona que rep la mentoria.

L'experiència pilot ha estat dissenyada i desenvolupada a partir del treball portat a terme per l'equip motor participació del personal de l'EAPC.

Cal recordar que els equips motors són una iniciativa impulsada per l'Escola el 2016 i 2017, de caràcter transversal i participació voluntària, que tenen per missió impulsar, planificar i portar a terme tot un seguit d'accions que assegurin l'assoliment exitós dels objectius establerts en el Pla Director EAPC 2016-2017, en coordinació amb l'estructura orgànica de les tres subdireccions de l'Escola.

La mentoria d'acollida contempla les finalitats següents:

- Facilitar l'adaptació a un nou lloc de treball.
- Compartir l'experiència professional de les persones veteranes d'una organització amb el personal que s'hi incorpora per primera vegada.
- Afavorir una bona interacció dels equips de treball.
- Millorar la cohesió interna i l'ambient de treball.

Les persones que reben la mentoria són nous treballadors i treballadores que s'incorporen a l'organització.

L'activitat es porta a terme a partir d'un grup de mentoria que hi participa de forma voluntària, dispostat a compartir la seva experiència professional i organitzativa amb els nous companys i companyes.

La durada de la mentoria consisteix en sis sessions de 30', adaptant-se a les necessitats i a la conveniència de les dues persones.

El valor més destacat d'aquesta iniciativa és facilitar la integració de professionals en una nova organització mitjançant una relació personalitzada, càlida i humana.

### **Mentoring per a subdirectores i subdirectors**

Conceptualment, s'ha partit de dues referències sobre el concepte de *mentoring*:

- *"Ofertament de consells, informació o guia que fa una persona que té experiència i habilitats en benefici del desenvolupament personal i professional d'una altra persona". 'Coaching y Mentoring' / Harvard Business Essentials.*
- *"Desenvolupar, cuidar, compartir i ajudar en una relació en la qual una persona inverteix temps, know-how i esforç a potenciar el desenvolupament d'una altra persona, en l'àmbit dels coneixements i les habilitats, i donar respostes a necessitats*

*critiques de la vida d'aquesta persona en direccions que preparen a l'individu per a una productivitat major o un èxit en el futur". 'Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potencial' / Gordon Shea.*

L'experiència ha estat dissenyada i desenvolupada a partir del treball portat a terme per un equip de la Subdirecció General de Recerca i Formació en Alta Direcció de l'EAPC.

S'hi han contemplat els objectius següents:

- Afavorir l'adaptació al nou rol professional a partir d'experiències reals compartides.
- Integrar positivament processos de canvi professional.
- Participar en una xarxa de professionals que comparteix orientació i suport personalitzat.

Les persones que reben la mentoria són noves subdirectores i subdirectors, amb menys de 18 mesos al càrrec.

L'activitat es porta a terme a partir d'un grup de mentoria integrat, voluntàriament, per subdirectores i subdirectors, amb més de vuit anys en un càrrec similar i formats en el que va ser el Màster d'Alta Funció Directiva de l'EAPC. L'equip mentor ha rebut un entrenament específic per realitzar el *mentoring*.

La durada de la mentoria és de set mesos, programant-se una sessió mensual de 120' i una sessió d'avaluació i tancament.

El valor més destacat d'aquesta iniciativa és transferir coneixement i experiència entre llocs de treball situats orgànicament en un mateix nivell de responsabilitat però amb diferent experiència.

### **Mentoria a noves caps de servei**

Es planteja aquesta mentoria com una acció associada a un procés de **desenvolupament professional, en aquest cas l'assumpció** de noves responsabilitats com a cap de Servei, en el qual una persona més experimentada i amb determinats coneixements acompanya a una altra menys experimentada o amb menors coneixements sobre un àmbit o situació determinada de l'activitat professional.

S'entén com un procés de transmissió del **coneixement** i de suport competencial, rellevant per a la persona que el rep pel que fa a l'exercici de les seves responsabilitats i per al desenvolupament de la seva carrera professional i competencial.

La mentoria implica comunicació, confiança i complicitat entre la persona que condueix la mentoria i qui la rep, resultant un procés enriquidor per a ambdues parts i per a l'organització en el seu conjunt.

L'experiència ha estat dissenyada i desenvolupada a partir del treball portat a terme per la Direcció de l'EAPC.

L'objectiu del programa de treball és adquirir nous coneixements i millorar competències en els àmbits de l'estratègia, la direcció d'equips i persones, els impactes tecnològics i la pràctica de l'ètica i la virtut pública, amb la finalitat d'aplicar-los a noves responsabilitats directives.

L'acció ha estat adreçada a dues caps de Servei que assumien aquesta nova responsabilitat arran del procés de reestructuració de l'EAPC portat a terme el 2016.

La conducció de la mentoria ha estat duta a terme pel director de l'EAPC i l'adjunt a Direcció.

La seva durada ha estat de sis mesos, programant-se una sessió mensual de 90' de durada, basades metodològicament en el contrast de reflexions, el plantejament de preguntes, el desenvolupament d'un guió de treball prèviament acordat i l'avaluació de la millora competencial.

El valor més destacat d'aquesta iniciativa és transferir coneixement i experiència directiva sènior a comandaments que inicien la seva projecció professional en la direcció d'equips i persones.

## **Conclusió**

Les tres experiències comentades han tingut gènesis diferents: la mentoria d'acollida va sorgir del treball d'un equip motor amb participació voluntària del personal; el mentoring per a subdirectores i subdirectors s'originà a partir del procés d'innovació de serveis d'una estructura orgànica (una Subdirecció); la mentoria per a noves caps de servei va ser una iniciativa promoguda directament per la Direcció de l'Escola.

Els públics a qui s'han adreçat han estat diferents (nou personal, subdirectores/ors i caps de servei), així com les persones que se n'han responsabilitzat del seu disseny i la seva aplicació (personal voluntari de l'Escola, subdirectores/ors, direcció).

El plantejaments conceptuals, les metodologies i els continguts de treball han estat diversos, dibuixant-se una bateria d'opcions ajustables a les finalitats i els objectius plantejats a cada cas segons les diferents necessitats.

L'enfocament de diversitat i d'experimentació ha produït contrastables resultats de millora professional per a cada participant i un resultat d'innovació en l'oferta de serveis de l'EAPC: l'Escola ha pilotat unes iniciatives que actualment es poden concretar en un paquet polivalent de serveis vinculants a la mentoria, el qual permet el desenvolupament professional de les persones, el desenvolupament del talent, la facilitació de l'encaix de les persones en l'organització, i, en definitiva, la millora dels serveis i del funcionament de les administracions públiques catalanes, finalitat última de totes aquestes actuacions.

## **Manel Bardavio**

Adjunt a Direcció