

מדריך לתכנון, פיתוח וליווי תהליכי מנטורינג

"המסע האמיתי של הגילוי אינו בחיפוש אחר נופים חדשים, אלא בעיניים חדשות, בראיית העולם דרך עיניו של אחר, של מאה אחרים, בראיית מאה עולמות אשר כל אחד מהם רואה"

(מרסל פרוסט)

דצמבר 2009

כתיבה: יעל גרינברג

בידע המצוי במדריך לקחו חלק רבים, ואנו מודים לכולם על שיתוף הפעולה.

ועדת ההיגוי של המנטורינג בשיתופים: אסא ליאורה(שתי"ל), דיין יקי (מנטור), לונדון בן עמי דבי (מתן), מהדב מומו (מעלה), נוריאל שרי (ציונות 2000), סגל מרק, סמבירא גלי (שיתופים), קנטור שירלי (מעלה), שגיא גלית (ג'וינט), תמיר עירית (שיתופים).

עוד לקחו חלק בגיבוש הידע, הכשרות, קריאה, תיקוף ועריכה: אדורם דפנה (שיעור אחר), ארד טל (שיתופים), טורם אברמי (בית הגלגלים), יעקבי-הורוביץ מירי (שיתופים), לבל שרון (שיתופים), לסטר מיכל (ג'וינט), פרנקל שרון (שיתופים), רזי אורן עתר (שיתופים).

תודה מיוחדת לעשרות המנטורים והנועצים על העבודה המשותפת ועל הידע שהוביל לכתיבת מדריך זה.

תוכן עניינים

4.....	פתח דבר.....
6.....	מנטורינג (Mentoring).....
6.....	מהו מנטורינג?.....
8.....	מה בין מנטורינג, ייעוץ ואימון?.....
10.....	סוגי תהליכי מנטורינג.....
11.....	יתרונות תהליך מנטורינג.....
12.....	סיווג תוכניות מנטורינג.....
15.....	דוגמאות לתוכניות מנטורינג.....
16.....	תכנון ובניית תוכנית מנטורינג.....
16.....	שלב ההחלטה - האם מנטורינג היא הדרך המתאימה?.....
17.....	עשרת שלבי התכנון.....
29.....	ליווי וניהול תוכנית מנטורינג.....
30.....	בניית מאגר מנטורים ונועצים.....
30.....	התאמה בין מנטור לנועץ - יצירת צימודים.....
32.....	הכשרות וליווי שוטף של התהליך.....
33.....	כלי ניהול ומעקב.....
34.....	תנאים להצלחה.....
35.....	הערכה כתהליך מתמשך.....
35.....	מנטורים, נועצים ומה שבניהם - על תהליך המנטורינג.....
36.....	התחלה, אמצע וסוף.....
37.....	מה בתהליך? (רעיונות, טכניקות ומתודולוגיה).....
38.....	מכשולים ובעיות אפשריות בתהליך.....
39.....	מנהל, חבר או מנטור?.....
40.....	נספחים – כלים: כלים מסייעים לבניית תוכנית מנטורינג וניהולה.....
40.....	כלים מסייעים לפרק "תכנון ובניית תוכנית מנטורינג".....
40.....	(1) ברושור - המנטורינג בשיתופים:.....
44.....	(2) הגדרת תפקיד המנטור:.....
46.....	(3) תוכנית שיווק.....
50.....	(4) שאלות נפוצות (FQA).....
52.....	(5) מודעת דרושים.....

53	טבלת תכנון תקציב
54	כלים מסייעים לפרק "ליווי וניהול תוכנית מנטורינג"
54	1) טופס פניה למנטור
57	2) טופס פניה לנועץ (ארגון חברתי)
60	3) כתב אמנה לכניסה לתהליך מנטורינג
63	4) תחילת תהליך מנטורינג (כולל הצעה לתוכנית עבודה ראשונית)
65	5) נקודות למפגש ראשון עם מנטור
67	6) נקודות למפגש ראשון עם נועץ
68	7) סיכום תהליך מנטורינג – מנטור
70	8) סיכום תהליך מנטורינג – נועץ
71	9) ניהול מאגר מנטורים (אחרי ראיון אישי)
72	10) ניהול מאגר נועצים
73	11) ניהול ומעקב אחר צימודים
73	כלים מסייעים לפרק "מנטורים, נועצים ומה שבניהם"
74	1) תיעוד סיכום פגישת מנטורינג
75	2) שאלות לסיכום מפגש מנטורינג
76	3) מיומנויות תקשורת בסיסיות
78	4) תכנון המפגש הראשון בין המנטור לנועץ
79	5) מי אני כמנטור
80	מקורות - מאמרים ואתרי אינטרנט

פתח דבר

מרכז שיתופים מהווה בית מקצועי וצומת של מידע וידע לקהילות החברה האזרחית – ארגוני מגזר שלישי, פילנתרופיה, שותפויות חברתיות והתארגנויות אזרחיות. המרכז הנו יוזמה חברתית המתמקדת בקידום החברה האזרחית בישראל וביצירת תרבות אשר תומכת בארגונים החברתיים ומסדירה את יחסי הגומלין שלהם עם המגזר הפרטי ועם הממשלה.

התפיסה המנחה במרכז "שיתופים" היא כי לכל ארגון ומגזר יש יתרונות חשובים וייחודיים בתחומו, ועל מנת להפיק את מירב התועלת לחברה הישראלית, יש לאגם משאבים ולפעול במשותף. המרכז פועל מתוך אמונה כי שיתופי פעולה, איגום כוחות ומשאבים, למידה הדדית, מיצוי הפוטנציאל המקצועי שכבר התפתח בארץ והנגשתו לכל, התמקצעות וחתירה למציאות – הם הכלים הבסיסיים לקיום חברה אזרחית חזקה, אפקטיבית ומשפיעה.

על מנת לקדם מטרות אלו, הוקם ב"שיתופים" ביולי 2006 **שירות מנטורינג להשפעה חברתית**, שירות זה מבנה שותפות בין מנהלים/ות מעולם העסקים ומנהלים/ות מהעולם החברתי: מנהל/ת עסקי/ת משמש/ת בהתנדבות כמנטור/ית למנהל/ת ארגון חברתי במטרה לסייע לארגון החברתי במימוש מטרותיו ויעדיו.

עשרות מנטורים ונועצים לקחו חלק בעשייה ובפעילות המנטורינג, נצבר ידע רב בנוגע להפעלת תוכניות מנטורינג והתוודענו לעוצמתם המקדמת והמועילה של תהליכים כאלו. בנוסף, למדנו על צרכים מגוונים ומודלים אפשריים של מנטורינג במסגרת המגזר השלישי ובמפגש בין המגזר העסקי והמגזר השלישי.

מדריך זה נכתב מתוך האמונה כי יש בכוחם של תהליכי מנטורינג מוצלחים לקדם ארגונים ויחידים. המדריך מיועד לארגונים עסקיים וחברתיים המעוניינים להשתמש במנטורינג ככלי לקידום הארגון, מעורבות בקהילה וסיוע לאוכלוסיות היעד שלהם. אנו מקווים ומאמינים כי הכתוב כאן יביא תועלת ויהיה השראה בנושא זה. כמו כן, מרכז שיתופים מציע ייעוץ והדרכה בתכנון, וליווי תוכניות מנטורינג במגזר השלישי.

חרף ההיבטים היישומיים של המדריך, זהו אינו 'ספר מתכונים' להכנת תוכניות מנטורינג, אלא סימון נקודות למחשבה ותכנון. זאת משום שבלתי אפשרי ליצר 'מתכון מנטורינג' בשל הגיוון העצום שבתהליכים כאלו, מטרותיהם ואוכלוסיות היעד שלהם. מובאים כאן העקרונות של בניית תוכנית מנטורינג ושל תהליכי מנטורינג, אותם יש להתאים באופן ספציפי, כדי ליצור את המתודולוגיה של התהליכים שתוצאו לעודד.

קריאה מהנה ושימוש פורה,

צוות שיתופים

המנטורינג בשיתופים

מתוך אמונה כי תהליך המנטורינג יכול להשפיע ולעצב – מקצועית ואיכותית את העבודה של מנהלים/ות, הוחלט להקים בשיתופים שירות מנטורינג. הרצינאל של שיתופים הרואה את בייחודיותו של כל מגזר הוביל לעצב מנטורינג בין מגזרי תוך הישענות על חוזקו של כל מגזר.

להלן תיאור קצר של פעילות המנטורינג בשיתופים: מטרותיה, קהלי היעד שלה ודרכי פעילותה.

שירות המנטורינג החל מתוך רצון לסייע לארגונים חברתיים להתמקצע, ומתוך האמונה כי אחת הדרכים להשיג זאת היא על בסיס יצירת שיתופי פעולה בין מנטורים – מנהלים ומנהלות בחברות עסקיות ויועצים/ות בתחומים הרלוונטיים, ובין נועצים – מנהלים ומנהלות של ארגונים חברתיים. השירות הוקם ופועל במסגרת שיתופים. בתחילה החל השרות תוך שותפות מקצועית עם מעלה, צינות 2000, אלכא ושתי"ל (להלן, 'מינהלת מקצועית'). כל ארגון הביא עמו התמחות, ניסיון עשיר וקהלי יעד מגוונים. שותפות מקצועית זו היוותה בסיס לפעילות המנטורינג ופיתוחה.

הנחתה אותנו ההבנה כי ארגונים עסקיים יכולים להעמיד לרשות ארגונים חברתיים ידע רב וכלים בתחומים של פיתוח ארגוני ועסקי, תכנון אסטרטגי ושיטות ניהול אפקטיביות, וכי ישנם ארגונים חברתיים רבים המסוגלים ורוצים להטמיע ידע וכלים אלו. תפיסת המנטורינג שעמדה בבסיס העבודה שלנו ראתה את קהלי היעד שלנו כבעלי הון אישי, אנושי ומקצועי, המסוגלים ורוצים לחלוק אותו בניהם.

נוכחנו לראות כי מנהלים/ות בארגונים עסקיים ומנהלים/ות בארגונים חברתיים מחפשים שפה משותפת, חשיבה משותפת והשראה הדדית. וכן, כי יחסי מנטורינג בהקשר זה מהווים הזדמנות משמעותית עבור המנטורים להכיר את העולם החברתי 'מבפנים' ולתרום לו באופן המביא לידי ביטוי את הניסיון העסקי – ארגוני שצברו, את תפיסת עולמם הניהולית ולהשפיע השפעה מערכתית. סוג זה של פעילות מהווה חיזוק של תפיסות במחלחלות בעולם העסקים של עסקים למען קהילה והתנדבות אסטרטגית של עסקים. עבור המנהלים והמנהלות החברתיים (נועצים) תהליכי המנטורינג היוו מנוף לצמיחה ארגונית ואישית. הזדמנות להיפתח לדרכי חשיבה נוספות, לפתח רשת קשרים, לתקף רעיונות ולקיים דיאלוג עם גורם אובייקטיבי, יחסית, שאינו נמנה על המעגל המיידי של בעלי העניין במרחב הארגוני. חשובה לא פחות, היתה יכולתם של מנהלי ומנהלות הארגונים החברתיים להניח על סדר יומם של המנטורים נושאים הקשורים באחריות חברתית וקשרי קהילה.

מטרות המנטורינג כפי שהוגדרו על ידי המינהלת המקצועית:

- ✓ לעודד תרבות מנטורינג כדרך למימוש יכולות, למידה והתמקצעות.
- ✓ לפתח דיאלוג חוצה מגזרים בין עסקים לעמותות תוך התאמת כלים ומונחים עסקיים לעולם החברתי ולהפך.
- ✓ לסייע לארגונים חברתיים במימוש ייעודם החברתי, תוך חיזוק ניהולם התקין והיעיל.

✓ ליצור עבור מנהלים/ות עסקיים, המעוניינים לקדם שינוי בעולם החברתי, מסגרת התנדבות חברתית המהווה השקעה חברתית בעלת השפעה אסטרטגית. מנטורים יוכלו להביא לידי ביטוי בתהליך המנטורינג את הכישורים, הניסיון והידע שברשותם.

תהליכי העבודה בשירות המנטורינג כללו גיוס מנטורים ונועצים מתאימים, על פי קריטריונים שנקבעו מראש, ותוך אבחון הצרכים והיכולות של כל אחד מן הצדדים. גובשה תוכנית הכשרה למנטורים, ונעשתה התאמה (צימוד) בין מנטורים לנועצים. התאמה זו היתה, כמובן, על בסיס הסכמתם ורצונם, ומתוך כוונה לענות, ככל האפשר, על רצונות, שאיפות וצרכי כל אחד מהצדדים. מדיניות השירות היתה כי כל צימוד יפעל למשך של תשעה חודשים עד שנה, ויקיים מפגשים של ארבע עד שמונה שעות בחודש. לאחר ההיכרות הראשונית, משימתו של כל צימוד היתה לגבש במשותף תוכנית עבודה לתהליך המנטורינג, תוך שימת דגש על האופנים בהם ניתן לבסס את פעילות הארגון ולפתח אותו בהיבטים של אסטרטגיה, התנהלות ארגונית ועסקית ועוד.

תחומי המנטורינג שהוגדרו כתוצאה מבדיקה מקיפה עם מנהלי/ות הארגונים החברתיים, הם:

✓ **תכנון עסקי ואסטרטגי:** פיתוח עסקי, בניית תוכנית עסקית ותקציבית, פיתוח מסלולים מניבי הכנסה.

✓ **פיתוח ארגוני:** חזון, מבנים ארגוניים, שיטות ניהול, קביעת יעדים, ועוד.

✓ **ליווי אישי למנהל עמותה:** פיתוח יכולות ניהול, קבלת החלטות ועוד.

✓ **שיווק, פרסום ותקשורת**

✓ **ניהול הון אנושי**

✓ **ניהול מערכות ידע ומידע**

מנטורינג (Mentoring)

מהו מנטורינג?

זהו מונח המתייחס לדיאלוג בין אישי המושתת על יצירת קשר בין מנטור (mentor) לנועץ (mentee). ניתן לראות במנטורינג דרך להעצמה, למידה, שיפור, מיצוי יכולות והשגת יעדים ארגוניים ואישיים. המנטור מסייע לנועץ על ידי שיתוף בערכים, ידע, ניסיון ותחומי מומחיות שצבר, כמו גם במשאבים שונים העומדים לרשותו. כל אלו מאפשרים לנועץ לקדם תהליך התפתחות אישי ו/או מקצועי, ולבנות ידע סביב נושא ו/או כישורים. (Kram, Goodyear ואחרים).

דיאלוג מסוג זה מזמן עבור המנטור אפשרות להעמיק ולהרחיב, אף הוא, את תחומי הידע שלו ומיומנותיו. בתהליך מנטורינג מוצלח מתקיימת הדדיות באחריות על איכות הקשר וטיב המחויבות שבו. כאשר התהליך אופטימלי ומותאם, הוא מעשיר את שני הצדדים ונותן סיפוק מקצועי רב בשל איכויות הייעוץ, ליווי, חניכה והדרכה הקיימות בו.

יחסי מנטור ונועץ הם עניין ישן-חדש: אנשי מקצוע מנוסים ומוערכים היו מעורבים באופן מסורתי בקידום המקצועי והאישי של צעירים. כיום, בעולם המודרני של שינויים מהירים מסורת זו שכיחה פחות, אולם ניתן "לתרגם" אותה באופן שיהלום את הצרכים העכשוויים משום שבני אדם וארגונים, גם בעידן המודרני, מיטיבים ללמוד ולהשתפר במסגרת של ליווי, תמיכה וטיפוח.

המושג מנטור (וממנו גזירת שם העצם – מנטורינג), לקוח מתוך האפוס של הומרוס ה"אודיסאה". אודיסאוס מלך איתקה, טרם צאתו למסע שצפוי היה להימשך שנים ארוכות, הפקיד את בנו הבכור טלמאכוס, בידי חברו ויועצו הנאמן מנטור. תפקידו של מנטור היה לדאוג לבן טלמאכוס, לשמור עליו ולהיות אחראי על חינוכו, עד שובו של אביו. מכאן, ודורות רבים קדימה, השתרש המונח והונצח ביצירות ספרותיות וקולנועיות רבות המתייחסות לפוטנציאל המעצב והמשמעותי הגלום במערכות מנטורינג. נזכיר בהקשר זה את ספרו של הרמן הסה 'נרקיס וגולדמונד', והסרט 'ימי שלישי עם מוריי'.

כיום, מנטורינג מיושם בצורות שונות, מתוכננת וספונטנית, לצורך השגת יעדים בסביבות שונות: חינוך, עסקים, ניהול ועוד. החל מדוגמאות של פרופסור הפורס חסותו על סטודנט מבטיח, אשת עסקים מנוסה החולקת מניסיונה עם איש עסקים צעיר הנכנס לזירה, ועד תאגידים גלובליים אשר, כחלק מתפיסת טיפוח עתודת הניהול שלהם, מקיימים באופן מובנה תהליכי חניכה בין מנהלים ומנהלות מנוסים ובכירים למנהלים ומנהלות צעירים. אף בצה"ל כחלק מהפקת לקחים מ'מלחמת לבנון השנייה' הוכנס מודל מנטורינג, בו מפקדים ותיקים שפרשו משמשים כמנטורים למפקדים מכהנים.

מרבית המודלים של מנטורינג המתייחסים לתהליכי צמיחה אישית או התפתחות מקצועית, מתרחשים כאשר המנטור והנועץ מגיעים מאותו מגזר, תחום עיסוק דומה ולעיתים אותה סביבה ארגונית. בבואנו להכיל תהליכי מנטורינג על מפגש בין אנשים הבאים מהמגזר העסקי והמגזר החברתי (מנטורינג חוצה מגזרים), אנו ניצבים בפני אתגר מורכב המחייב בירור עמדות, תיאום ציפיות, הגדרות ברורות של התהליך, הכשרה מתאימה ויצירת שפה משותפת.

לקריאה נוספת:

1. Kram, K. E. *Phases of the Mentor Relationship*, 1983
2. "עשה לך מנטור" מאת ד"ר אורי ורניק; <http://therapy.co.il/hebart-1.htm>

מה בין מנטורינג, ייעוץ ואימון?

מנטורינג, אימון (קואוצ'ינג), הנחייה וייעוץ הם מושגים רווחים. מחד, הדבר תורם ללגיטימיות של התהליך וליכולתו של כל אחד/ת למצוא את הנישה המתאימה לו/ה, ומאידך עלולים להיווצר בלבול ותפיסה שונה אצל כל אחד/ת. מכאן איפה, יש משמעות רבה להגדרה ברורה ככל הניתן, ומקובלת על כולם, של מהות התהליכים שיתקיימו במסגרת כל תוכנית מנטורינג. זאת כדי ליצור בהירות מקצועית ולדבר 'באותה שפה'. הגדרה כזו משמעותית הן במישור הארגוני והן במישור יחסי המנטור – נועץ. מבחינה ארגונית חשוב כי ארגון הלוקח אחריות מקצועית על תהליכי המנטורינג שהוא מוביל, יקבל החלטה מה יהיה אופי תהליכים אלו, מה יהיה משכם בזמן, אילו תכנים יכללו בהם ומי יהיו קהלי היעד. מבחינת המנטורים והנועצים הגדרת התהליכים מאפשרת תיאום ציפיות הדדי ויכולת לנסח 'הגדרת תפקיד' של כל אחד מהצדדים (ראו פרק 3 – "תכנון ובניית תוכנית מנטורינג").

בהמשך, ננסה לנסח בקצרה קווים כלליים המאפיינים כל אחת מהגישות, על הדומה והשונה בניהן. בכל מקרה, ובכל דרך שנבחר לכנות זאת, מדובר על התערבות הכוללת משימות, אנשים, תהליכים והיא מוכוונת להשגת מטרות. לכן, גם מאמנים יכולים לשמש כמנטורים (אם הם מקבלים על עצמם את הגדרת המנטורינג של התוכנית הספציפית), ומנטורים יכולים להשתמש בטכניקות מעולם האימון.

מנטורינג

תהליך למידה פתוח, ייעוצי במהותו, חף מיחסי כוחות ומניח בבסיסו את ניסיון החיים של המנטור והמנטי (המנטור והנועץ). סוג של שותפות לפרק זמן ממושך יחסית, ולתהליך מוגדר אך רחב היבטים. מושם דגש על ההדדיות שבתהליך – גם המנטור מקבל ולומד. התפיסה הקלאסית היא של הנועץ כבן חסות (protégé), והמנטור כבעל ניסיון, בשלות ותחומי מומחיות מוכחים, הרוותם את משאביו אלו על מנת לספק לנועץ הזדמנות להתפתחות וצמיחה. מנטורינג מתמקד לא רק ב-'מה' צריך שיפור אלא גם ב-'איך' עושים זאת בזמן אמת. יחסי אמון הכרחיים להצלחת התהליך ונעשה שימוש בטכניקות של: תכנון משותף, חוות דעת, צפייה הדדית, מתן עצה, למידה מניסיון ועוד. באופן עקרוני ומכליל, תהליך מנטורינג שם דגש על פיתוח יכולות ומימוש ייעודי, לעומת תהליך ייעוץ המפתח פרויקטים ספציפיים.

אימון

נתפס כתכליתי וממוקד ביותר מבין כל הגישות. הדגש אינו על התהליך כי אם על מימוש היעדים, שהם למעשה ביצוע המטרות שהוגדרו ע"י המאמן/ת והמתאמן/ת. מאמנים, לא ילמדו או ייעצו, אלא יעזרו להגדיר מטרות ולשאול שאלות שיובילו את הלקוח/ה שלהם להעצמה וגילויים שישרתו אותה/ה באופן הטוב ביותר (מה נכון למתאמן ללמוד). באופן עקרוני המאמנים לא ישתפו מניסיונם ולא ירתמו את משאביהם (כגון רשת קשרים) לטובת המתאמן/ת. הדגש הוא על ביצועים ושיפור, ועל יכולת המתאמן/ת לאמץ שינויים. המאמן/ת בעל/ת ידע מוקדם כיצד לתמוך, לסייע ולקדם ומשום כך אין הכרח שהמאמן/ת והמתאמן/ת יבואו מאותו עולם תוכן סביבו נדרש הסיוע. תהליך קצר יחסית (3-4 חודשים).

ייעוץ

סיוע הניתן על ידי איש/אשת מקצוע מומחה בתחום ספציפי. דגש על המומחיות, לתהליך אין משמעות כי אם לידע והתאמתו למקרה הספציפי, לרוב אין מקום להדדיות. ההנחה היא כי הנועץ, בטרם פנה ליועץ ביצע הערכת צרכים של עצמו. לכן, 'חוזה הייעוץ' הוא לרוב טיפול היועץ בבעיה אותה הגדיר הלקוח.

לסיכום, רצוי ואפשרי לקחת אלמנטים מכל גישה: מחויבות הדדית, למידה הדדית, שיתוף וענווה מגישה המנטורינג. זאת בשירות שיפור ביצועים ותהליכים, כפי שמקובל באימון, ובאופן המקצועי ביותר, כפי שבא לידי ביטוי באתיקה של ייעוץ.

אימון	ייעוץ	מנטורינג
תהליך ממוקד, מובנה וקצר (כ- 3 חודשים)	תהליך מתמשך שאינו חייב להיות מוגבל בזמן	שותפות לפרק זמן - כשנה או יותר
פועל למימוש יעדים	הגדרת תחום או פרויקט	תהליך מוגדר ורב היבטים
ביצוע מטרות שהוגדרו ע"י המתאמן	ידע והתאמתו למקרה הספציפי	רתימת משאבי המנטור להתפתחות וצמיחה
המאמן עוזר להגדיר מטרות, אינו מלמד או מייעץ	הנועץ ביצע הערכת צרכים לפני הייעוץ	הדדיות
מאמן כמשפר ביצועים	מומחה בתחום ספציפי	מנטור כבעל ניסיון. מה צריך לשפר ואיך: תכנון משותף, מתן עצה, למידה מניסיון, חוות דעת, ועוד

לקריאה נוספת לגבי השוואות בין הגישות הללו והגדרתן:

- שני קישורים מתוך האתר www.coachingnetwork.org.uk :
 1. הגדרות של קואוצ'ינג ומנטורינג: <http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/WhatAreCoachingAndMentoring.htm>
 2. מאמר בשם "A Coach, a Mentor... a What" <http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/ViewArticle.asp?artId=72>
- קישור מתוך האתר www.coachmentoring.com לטבלה המסכמת את ההבדלים בין קואוצ'ינג למנטורינג: www.coachmentoring.com/coach-mentoring-chart.html

סוגי תהליכי מנטורינג

נהוג לאפיין שלושה סוגי מודלים מרכזיים של יחסי מנטורינג:

1. **מנטורינג קלאסי:** "אחד על אחד". מערכת יחסי מנטורינג כפי שתוארה עד כה. מנטור ונועץ המקיימים דיאלוג משותף.
2. **מנטורינג בקבוצה, Team Mentoring:** מנטור אחד וקבוצת נועצים (4-3). מודל זה מתאים במספר מצבים:
 - כאשר מתקיים בין הנועצים מכנה משותף (תוכן מקצועי, רצון לרכוש כישורים דומים, שלב דומה בחיים ועוד), ונודעת משמעות לתהליך הקבוצתי שנוצר בין הנועצים והמאפשר להם להביא לידי ביטוי את ניסיונם ותפיסותיהם השונות, על מנת ליצור גיוון. במקרה כזה, מטרות תהליך המנטורינג עבור כל חברי הקבוצה הן דומות ולפיכך גם משימות המנטורינג, ומתקיים רצון של הנועצים ללמוד אחד/ת מהשני/ה ולשתף.
 - מצב נוסף שבו תהליך מסוג זה עשוי להתאים הוא בקונטקסט של פיתוח צוות (Team Building), בו הגדרת התהליך היא עבור חברי/ות הקבוצה כצוות הבונה ארגון, מפתח יזמות או מתמודד עם משימה מורכבת משותפת.
 - הבחירה במודל זה אפשרית גם משיקולי התאמה. כלומר במידה ויש מחסור במנטורים מתאימים, אולם יש צורך לתת מענה מקצועי. במקרה כזה יש לוודא שהנועצים רוצים ויכולים לעבוד כקבוצה וליהנות במשותף מהתכנים שהמנטור יכול לתת.

לקריאה נוספת על מודל המנטורינג בקבוצה, בקישורים הבאים:

<http://www.nea.org/mentoring/ment021007.html>

<http://www.ache.org/newclub/CAREER/MentorArticles/Multiple.cfm>

3. **מנטורינג מקוון, E Mentoring**: שימוש באינטרנט לצורך תהליך המנטורינג. מודל זה מתקיים בשני מצבים עיקריים. האחד, כאשר הריחוק הגיאוגרפי מקשה, או אינו מאפשר, קיום מפגשים פנים אל פנים. השני, כאשר משיקולי ניהול זמן והיעדר פניות לקיום מפגשים, זוהי האפשרות הנוחה יותר. מגבלות מודל זה ברורות מאליהן, וקשורות למאפיינים הוירטואליים של התקשורת האלקטרונית. ניתן לשלב מאפיינים של מודל זה בקשר מנטורינג 'רגיל', כאשר יש משימות או התייחסויות שאפשר לבצע באופן אלקטרוני, כאשר אחד הצדדים נמצא מחוץ לארץ, או כאשר באופן זמני בשל אילוצי זמן אין אפשרות לקבוע מפגש.

קריאה נוספת על E Mentoring, בקישור הבא:

מאמר על יתרונות וחסרונות השימוש במנטורינג באמצעות אימייל:

<http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/ViewArticle.asp?artId=63>

יתרונות תהליך מנטורינג

המחקרים האחרונים בנושא תהליכי מנטורינג, מציגים מודל של מנטורינג כשיתוף פעולה בו שני הצדדים מפקים תחושת ערך, משמעות ולמידה מהתהליך (Goodyear 2006). הנועץ זוכה לליווי אישי מבעל ניסיון, והמנטור זוכה להכרה במעמדו וכישוריו, וניתנת לו ההזדמנות להשפיע.

ובנוסף:

- כלי אפקטיבי לפיתוח והעצמה של כל המעורבים בו.
- תורם למעורבות אישית בתוך ארגונים ובין עסקים לקהילה.
- 'זול' יחסית במונחי הפעלה ותקציב.
- תומך בתהליכי שינוי, קבלת החלטות וחשיבה אסטרטגית.
- משפר תקשורת בתוך הארגון, שימור ידע ולמידה מניסיון.

סיווג תוכניות מנטורינג

מטרת פרק זה היא לתת סקירה "על קצה המזלג" של נושא המנטורים תוך ניסיון לתת מספר רעיונות לתהליך מנטורינג. אין אפשרות לסקור את כל סוגי תוכניות המנטורינג הקיימות, ובודאי שלא את כל התוכניות האפשריות, כיוון שקיים כר עצום ליוזמות, התאמות, רעיונות וחיבורים חדשים. מאחר והאפשרויות הן רבות, ננסה לסווג את תוכניות המנטורינג דרך שלושה היבטים:

(1) היבט ארגוני ו/או מגזרי

(2) קהלי היעד של התוכנית: מי הם המנטורים, ומי הם הנועצים?

(3) מטרת תוכנית המנטורינג

1. היבט ארגוני ו/או מגזרי

1.1 מנטורינג חוצה מגזרים (בין-מגזרי): למעשה, רוב פעילות המנטורינג של שיתופים נעשית בצורה בין מגזרית. הנחת המוצא, כפי שכבר נכתב, היא שישנם משאבים מגוונים בשני המגזרים אשר ניתן לאגם אותם לטובת פיתוח ארגונים חברתיים והמנהלים/ות שלהם כמו גם לטובת קידום ערכי מעורבות חברתית. על פי רוב, מנהלים/ות מהעולם העסקי מביאים משאבי ידע רחב בניהול, טיפוח יזמויות, איתור הזדמנויות, תפיסות של פיתוח ארגוני, עסקי ואסטרטגי, לעיתים Networking משמעותי, ומשאב חשוב של רצון ליטול חלק בעשייה חברתית. מנהלים/ות מהעולם החברתי מביאים הזדמנות להצצה בעולם החברתי ומעורבות בו, ראיית עולם שונה ומסקרנת וקבלות על עשייה שנתפסת כחשובה ומשמעותית. הנחות מוצא אלו, שהתבררו כנכונות, עשויות להיות תקפות בתוכניות מנטורינג שונות. בשונה משאר הדוגמאות המוצגות להלן, האתגר המשמעותי במנטורינג מסוג זה, הוא לייצר בסיס משותף ושפה משותפת לפעילות מכיוון ששני הצדדים באים ממגזרים שונים המייצגים ערכים שונים ומיקוד אחר. ואילו דווקא שוני זה מהווה את המפתח לתהליך משמעותי – נדמה כי כך, יכולה כל מנהל/ת להיחשף לסט ערכים ועקרונות עבודה השונים משלו/ה. נדמה כי בתהליך זה מעבר לחניכת המנהל/ת את המנהל/ת יכולים הפרטים המעורבים בתהליך כמו גם הארגונים אליהם הם שייכים להרוויח נקודת מבט נוספת על עבודתם. מאחר ושיתופי פעולה בין מגזרים מציפים מגוון אתגרים, רצוי להבין את משמעותם. עוד על שיתוף פעולה בין מגזרי אפשר למצוא במדריך לשותפויות בין מגזריות בקישור הבא:

<http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=2&PoolItemID=240>

1.2 מנטורינג תוך ארגוני: תוכנית מנטורינג שמפעיל ארגון (עסקי או חברתי) בתוך עצמו. בעיקר בהקשר של פיתוח ארגוני, שימור ידע ארגוני וטיפול עתודת הניהול. תוכניות כאלו מתקיימות בכמה תאגידי הייטק גדולים, וישנם כמה ארגונים חברתיים המתעניינים במודל. מנהלים/ות בכירים, או רכזי תחומים עוברים הכשרה מתאימה ומשמשים כמנטורים למנהלים/ות או עובדים זוטרים מהם. היתרונות והחסרונות נובעים מהיותם שייכים לאותו ארגון: מחד גיסא, השפה והתרבות הארגונית מוכרת ומאפשרת דיאלוג נוח, קרבה והיכרות ויש משמעות רבה לידיע מקצועי המועבר. מאידך גיסא, עולות שאלות של אמון, דיווח ואתיקה של התהליך. הדרכים להתמודד עם החסמים היא לצמד מנטורים ונועצים ממחלקות שונות, לערוך תיאום ציפיות ברור של הנושאים שיעלו בפגישות ומטרתן הכוללת ולהיות ברורים מאוד לגבי סוגיות של סודיות ודיווח. דוגמא נוספת לסוג כזה, היא מנטורינג המתקיים בין בוגרים של תוכנית חברתית או חינוכית, לבין חניכים צעירים מהם.

1.3 מנטורינג על ידי אנשי מקצוע: מנטורינג הניתן על ידי אנשים שהוכשרו לכך – מאמנים, יועצים או 'מנטורים מקצועיים'. להבדיל מהמודלים האחרים, קשר זה, על פי רוב, אינו נעשה בהתנדבות. אלו שירותים הניתנים למנהל הארגון, או לחברי ארגון אחרים, כתוצאה מהחלטה של הארגון להשקיע משאבים בסוג כזה של פיתוח מקצועי. מתאים ליישום הן בסביבה ארגונית עסקית, והן בסביבה ארגונית חברתית.

1.4 מנטורינג 'פנים מגזרי': אנשי עסקים מנוסים המשמשים כמנטורים לאנשי עסקים צעירים יותר, או בשלבי יזמות שונים; מנהלי ומנהלות ארגונים חברתיים מנוסים המשמשים כמנטורים למנהלים ומנהלות חדשים יותר או ליזמים חברתיים; יו"רים מנוסים של ארגונים חברתיים המשמשים כמנטורים של יו"רים בתחילת דרכם, וכדומה. זוהי סיטואציה בה עולמות התוכן והעניין ברורים ודומים, אולם לא מתקיימת בין המנטור והנועץ קרבה ארגונית מדרגה ראשונה העלולה להקשות על התהליך. במילים אחרות, המנטור אינו חלק מסביבת בעלי העניין המיידית המקיפה את הנועץ או את ארגונו, ולכן עשויים להיות אובייקטיביים יותר. מידת רלוונטיות ניסיונו המקצועי והאישי של המנטור, כמו גם יכולתו לשתף את הנועץ בדרכי ההתמודדות שלו לאורך הדרך, היא ברורה בהקשר זה.

2. קהלי היעד: מי הם המנטורים, ומי הם הנועצים?

דרך נוספת, כאמור, לסווג תוכניות מנטורינג היא דרך בחינת קהלי היעד שלהן: מי הם המנטורים, ומי הם הנועצים. הדברים עלו בהקשרים שונים עד כה, אולם לסיכום:

מנטורים יכולים להיות:

- ✓ אנשי מקצוע בתחום המנטורינג, הייעוץ או האימון, שהוכשרו לתת ליווי מסוג זה.
- ✓ בוגרי תוכניות חברתיות או חינוכיות, המשמשים כמנטורים לחניכים צעירים מהם.
- ✓ אנשי מקצוע בכירים ומנוסים יותר מהנועצים בתחומי ניהול או תחומים מקצועיים מגוונים, בין אם משתייכים לאותה מסגרת ארגונית ובין אם לא, המסוגלים ורוצים לשתף ולחלוק בתובנות שצברו לאורך הדרך ובמשאבים שעומדים לרשותם.
- ✓ על פי רוב, המנטורים פועלים בהתנדבות מתוך רצונם לשתף, לחלוק, לטפח וללוות.

הנועצים (מקבלי המנטורינג) יכולים להיות:

- ✓ מנהלי ומנהלות ארגונים
- ✓ חברי צוות בארגונים (בין אם כפרטים ובין אם כצוות אורגני)
- ✓ יו"רים של ארגונים חברתיים
- ✓ קהלי היעד (אוכלוסיות היעד) של ארגונים חברתיים: בני נוער, מבוגרים צעירים, מחוסרי עבודה המבקשים לשוב למעגל התעסוקה או לצאת אליו, וכדומה.

3. מטרות תוכנית מנטורינג

פרק "בניית תוכנית מנטורינג" במדריך זה, ידון ביתר הרחבה בסוגיית מטרות המנטורינג. אולם, באופן עקרוני ניתן לומר כי תוכניות מנטורינג יכולות להיות ממוקדות ארגון או ממוקדות תהליך צמיחה אישי. מנטורינג ממוקד ארגון (הניתן למנהל ו/או לצוות) הוא תהליך שנועד לקדם את הארגון במובן הפיננסי, האסטרטגי והמבני שלו. מנטורינג ממוקד צמיחה אישית הוא תהליך שנועד לקדם את הנועץ מבחינת כישורים, התמודדות עם משימות, ניתוב דרך מקצועית, הצבת מודלים לחיקוי וכד'.

דוגמאות לתוכניות מנטורינג

תוכניות מנטורינג הינן כלי מוכר וידוע הפועל בארץ ובעולם, בשיתופים אנו שמים דגש על תוכניות מנטורינג בין מגזרים. אולם, על אף מאפיינין זה תוכנית המנטורינג של שיתופים נשענת על תפיסה דומה לאלו של תוכניות מנטורינג אחרות, למען כך ריכזנו מספר דוגמאות מהן ניתן ללמוד על התהליך.

תוכניות מנטורינג בארץ

קיים בארץ מגוון הולך וגדל של תוכניות מנטורינג מסוגים שונים. להלן מדגם ממנו:

- תוכניות מנטורינג אישי**, בדגש על פיתוח אישי ומקצועי, חשיפה לרשתות מקצועיות וליווי בצמתי חיים משמעותיים קיימות בעמותות: "עולים ביחד" – עמותה המסייעת לאקדמאים מצטיינים יוצאי אתיופיה להשתלב בעולם התעסוקה; "קו המשווה" – קואליציית מעסיקים לשוויון לאקדמאים ערבים; "אח בוגר" – עמותה המחברת בין ילדים ונוער ממשפחות חד הוריות לאחים בוגרים בני עשרים ומעלה; "מרכז הון אנושי, טירת הכרמל" – מפעיל תוכנית מנטורינג לסטודנטים; מסגרות חינוך שונות המפעילות מנטורים המלווים בני נוער.
- תוכניות מנטורינג לפיתוח וליווי ארגוני**, "עשינו עסק", של "ציונות 2000" – מפעיל תוכנית מנטורינג התומכים במיזמים עסקיים לבני נוער; "IVN" (רשת הון סיכוי לישראל) – במסגרת התמיכה במיזמים חברתיים חדשים מופעלת גם תוכנית מנטורינג; "נבנה" (ניהול בשירות הקהילה) – מפעילה מנטורים עסקיים המלווים צוותי סטודנטים אשר בונים תוכנית עסקית לארגונים חברתיים; "המרכז למנהיגות מתנדבת על שם פני וסטיבן ווינברג" – מפתח תוכנית בה יו"רים ותיקים של ארגונים חברתיים משמשים כמנטורים ליו"רים בתחילת דרכם; "קרן שמש" – אנשי עסקים מנוסים משמשים כמנטורים ליזמים עסקיים צעירים, כחלק מהסיוע בפיתוח יוזמות עסקיות; "מתן" – מנהליות עמותות, כחלק מתוכנית מסלול, יכולים לקבל ייעוץ וליווי הניתן ע"י מומחים.

תוכניות מנטורינג בעולם

להלן קישור לטבלה ובה קישורים לעשרות תוכניות מנטורינג ברחבי העולם. מדינות שונות, תוכניות מנטורינג מגוונות בדגשים שונים ועבור אוכלוסיות יעד מגוונות.

www.mentors.ca/mentorlinks.html#table

תכנון ובניית תוכנית מנטורינג

עד כה, דנו בהגדרות תהליך המנטורינג, תיאורו וסוגיו האפשריים. בפרקים הבאים (פרקים 3-5) נתייחס להיבטים יישומיים הקשורים בתכנון, הקמה וניהול של תוכניות מנטורינג. כאמור במבוא, הנושאים יובאו תוך התייחסות לשני מישורים מרכזיים: הראשון (פרקים 3-4) - היבטים מעשיים עבור הארגון המעוניין בפיתוח תוכנית מנטורינג. השני (פרק 5) - היבטים מעשיים הקשורים לתהליך המנטורינג עצמו ויחסי המנטור והנועץ.

שלב ההחלטה - האם מנטורינג היא הדרך המתאימה?

'ארגז הכלים' של עולם הייעוץ והפיתוח הארגוני והאישי, הוא מגוון ועתיר שיטות וכלים. מנטורינג הוא אחד מהם. חרף העדנה לה זוכה המנטורינג כשיטה כעת, והטמעתו ההולכת וגוברת במכונים וארגונים, יש לזכור כי מנטורינג הוא חלופת התערבות אחת מבין רבות אפשריות ואינו 'תרופת פלא' לכל צורך בפיתוח ארגוני או אישי. למנטורינג כשיטה יש יתרונות רבים ומשמעותיים אולם גם מחירים ארגוניים הנמדדים בהשקעה הנדרשת בפיתוח וליווי. ודאי כי ההחלטה על בחירה בשיטה זו ראוי כי תתקבל נוכח השאלות מה המטרות אותן רוצים להשיג, ומהי הדרך היעילה והאפקטיבית ביותר להשגתן. מכאן, כי אין לדלג על שלב הבחינה – מבין כל החלופות האפשריות, האם מנטורינג היא השיטה המתאימה והנכונה לארגון אשר תקדם באופן המיטבי ביותר את השגת המטרות שנוסחו?

נקודות למחשבה בתהליך קבלת ההחלטה ושיקולי עלות תועלת:

1. בחינת החלופות - הצבת כל החלופות האפשריות להשגת המטרות, לשם בחינה והשוואה בניהן. באילו דרכים ניתן להגיע למטרת ההתערבות? מהם יתרונות וחסרונות כל חלופה? מה מתאים כעת לארגון?
2. תועלת מהמנטורינג - בירור התועלות שיש בתהליך המנטורינג עבור הארגון וקהלי היעד שלו (ראו "יתרונות תהליך המנטורינג", במדריך זה). מה יפיק הארגון מתוכנית מנטורינג? מה יפיקו קהלי היעד של הארגון מתהליכי המנטורינג?
3. עליות והשקעה נדרשת - יש להבין כי פיתוח תוכנית מנטורינג הינו מהלך בעל משמעויות לארגון. לצד התועלות הרבות והרווחים, כרוכות בו גם עלויות ותשומות, אותן יש לפרוס ולקחת בחשבון. המרכזיות שבהן:

- השקעה נדרשת בהפעלת מתנדבים/ות (במידה והמנטורים יפעלו בהתנדבות).
- השקעה נדרשת בשיווק התוכנית, לשם גיוס מנטורים ונועצים מתאימים.
- השקעה נדרשת במיון ותיאום ציפיות למנטורים ולנועצים שייקחו חלק בתוכנית.

- השקעה נדרשת בבניה והפעלת תוכנית הכשרה למנטורים (ולעיתים לנועצים) וליווים השוטף.
- הקצאת כח אדם הדרוש לניהול וליווי התוכנית.
- הערכה של הסיכון המסויים הקיים בתהליכי מנטורינג – גם אם מתקיים הליך תכנון קפדני, הצבת מטרות ברורה ותיאום ציפיות לגביהן, גיוס והכשרה מתאימים וכו', עדיין זהו תהליך פתוח שלארגון אין שליטה מוחלטת לגביו ולגבי תוצאותיו.
- תהליכי מנטורינג אורכים זמן, הם אינם התערבות חד פעמית.
- הערכת תקציב ההפעלה שיידרש.

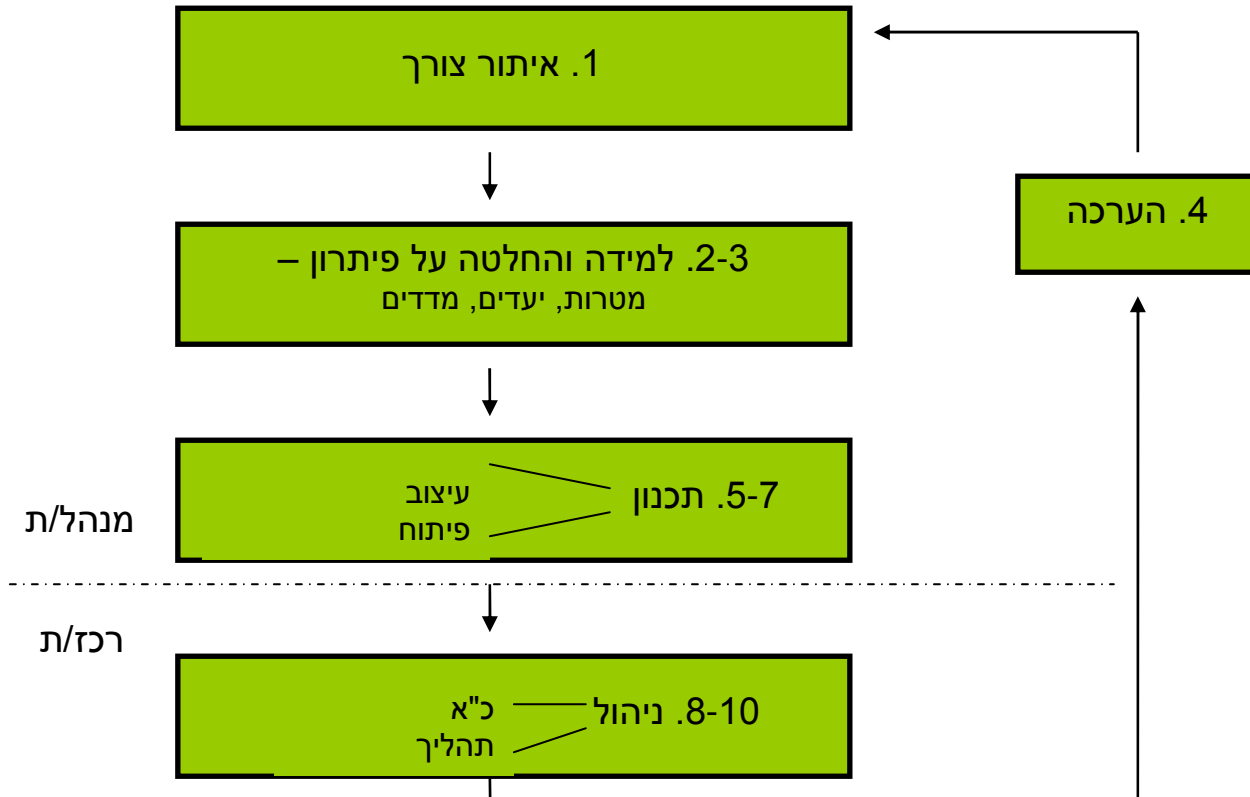
החלטה על פיתוח תוכנית מנטורינג צריכה להתבסס על שקלול כל ההיבטים הללו, ורצוי כי היא תתקבל בקרב הצוות המוביל והמנהל את הארגון. הסכמה שכזו חשובה בכדי לגייס את התמיכה הארגונית הנדרשת. בהמשך המדריך תמצאו התייחסויות לרוב הנקודות שהועלו בסעיף זה.

עשרת שלבי התכנון

תהליכי מנטורינג בהכרח מכילים בתוכם מידה של אי ודאות, מכיוון שהם נסמכים על התאמה אישית, כימיה בין אישית, מחויבות משתנה לתהליך ונתונים לפרשנות אישית. זהו היופי והקושי בשיטה זו. היופי, משום שנוצר מגוון עצום המאפשר התאמה מקסימלית ומתבקשת מידה רבה של מעורבות אישית, שהיא בעלת ערך בפני עצמה. הקושי, משום שנדרש מאמץ, הן מצד הארגון והן מצד המנטורים והנועצים, כדי להצליח, ומשום שיש סיכון מסוים בתוכניות שכאלו. הדרך לצמצם את משתני האי ודאות היא לדאוג לתכנון נכון ומפורט של שלבי התהליך, מרכיביו וקהלי היעד שלו. במובן זה, פיתוח תוכנית מנטורינג אינו שונה מאסטרטגיית פיתוח כל פרויקט או תוכנית אחרת. אין להמעיט בחשיבות תהליך תכנון ממצה, מפני שההצלחה טמונה, בין השאר, בפרטים הקטנים, ומפני שמרגע שיגויסו המנטורים והנועצים ויחלו התהליכים עשוי להיות מאוחר מדי 'לשנות את החוקים'.

בפרק זה עשרה סעיפים, המייצגים היבטים הקשורים לתכנון, ובסופו טבלאות מסכמות. תהליך התכנון המוצג כאן, והמומלץ על ידינו מכיל היבטים קונספטואליים וקונקרטיים כאחד.

את תכנון תהליך המנטורינג ניתן לסכם בתרשים זה



1. הגדרת הצורך בפיתוח תוכנית מנטורינג

נקודות למחשבה בשלב זה: ניסוח מדויק, ככל האפשר, של הצורך הארגוני. ובמילים אחרות, מהו הצורך הארגוני עליו תענה תוכנית המנטורינג? מה תוכנית המנטורינג אמורה להשיג? מה רוצה הארגון לקדם? מדוע לפתח תוכנית מנטורינג? מהן מטרות תוכנית המנטורינג עבור הארגון?

2. למידה ואיסוף ידע

רצוי ללמוד ולאסוף ידע על מודלים של מנטורינג ותוכניות מנטורינג קיימות. לשוחח עם אנשים המעורבים בהפעלת תוכניות כאלו ולשמע מהם על היתרונות, החסרונות והלקחים שהם הפיקו. ניתן לערוך סקירה והשוואה (Benchmarking). קיימים מקורות רבים לקריאה ברשת, הבולטים שבהם מצוינים במדריך זה. שלב

הלמידה עשוי לספק תובנות רבות שיקבלו ביטוי בשאר שלבי התכנון וההפעלה (ראו רשימת מקורות בעמוד 59).

3. הגדרת מטרות ויעדים עבור תהליכי המנטורינג

יש להגדיר את מטרות תוכנית המנטורינג עבור המשתתפים, ואת המטרות עבור תהליכי המנטורינג שיתקיימו במסגרתה. כלומר: את מי ובאיזה אופן אמורים תהליכי המנטורינג לקדם? אילו תוצאות רצויות יהיו לתהליכי המנטורינג? מהן מטרות התהליך עבור המשתתפים?

דוגמאות כלליות:

- תוכנית המנטורינג תיצור מסגרת מאתגרת להתנדבות ומעורבות.
- באמצעות תוכנית המנטורינג יזכו הסטודנטים לחשיפה לעולם העסקים.
- באמצעות תהליך המנטורינג, הנועצים יכלו להטמיע ולעבד באופן אישי תכנים מקצועיים.
- תוכנית המנטורינג תסייע ליזמים חדשים.

כדוגמא נוספת, תוכלו לעיין שוב בהגדרת מטרות שירות המנטורינג של שיתופים, שהובאו בפרק "המנטורינג בשיתופים" (ראו "המנטורינג בשיתופים" בעמוד 5).

יעדים:

הגדרת הביטוי המוחשי של המטרות. למשל, היעדים שהוגדרו עבור שירות המנטורינג של שיתופים: פעילות של 25 צימודים, גיוס של 40 מנטורים ו- 40 מנהלי ארגונים חברתיים, בניית תוכנית הכשרה וביצועה בשלושה מחזורים שנתיים ועוד.

הגדרת היעדים באופן ברור ומפורט תקל בהמשך על הערכת הצלחת הפרויקט.

4. תכנון והערכה

תהליך תכנון מלא ומקיף לוקח בחשבון גם את תכנון ההערכה שתבצע עבור הפעילות:

- הערכת אמצע (הערכה מעצבת) המאפשרת עיצוב ודיוק של הפעילות בתוך התהליך, הערכה המבוצעת בתום הפעילות ומאפשרת הפקת לקחים ולמידה שיושמו במחזור הפעילות הבא, או שתיהן גם יחד.
- מי יבצע את ההערכה? גורם חיצוני או פנימי?

- באילו כלים ובאיזה אופן יתבצע איסוף המידע וניתוחו?
 - האם יוקצו לכך משאבים ייעודיים?
- התייחסות נוספת לנושא הערכה תוכלו למצוא בפרק הבא "ליווי וניהול תוכנית מנטורינג". (ראו קישור ל"הערכה", עמ' 32)

SWOT ככלי לתכנון

טבלת SWOT אינה רכיב בתכנון, אלא כלי היכול לסכם בצורה יעילה ונוחה את שלב התכנון. לצורך רעיונות, ראו דוגמא זו, וכן הרחבה ב"ארגז הכלים של שיתופים" באתר שיתופים:

<http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3&PoolItemID=18>

W (חולשות, אתגרים)	S (חוזקות)
<ul style="list-style-type: none"> • הצלחת התוכנית תלויה כמעט לגמרי במשתתפים, בתהליך של "אחד על אחד". • הנושא חדש, יחסית, ולא מוכר. • מחייב זמן השקעה של תכנון . • צורך "לדבר" בשתי שפות, עסקית וחברתית. • ישנם קהלי יעד מגוונים, דבר העלול להקשות על מסר ברור. • חוסר בתקציב. 	<ul style="list-style-type: none"> • מוכחת אפקטיביות מנטורינג ככלי לפיתוח. • תוכנית חדשנית. • קלות הפעלה, באופן יחסי. • ייחודיות. • מתוך שותפויות שיש לארגון וקשרים קיימים ניתן לגייס מנטורים ונועצים. • פוטנציאל הצלחה גבוה.
T (איומים)	O (הזדמנויות)
<ul style="list-style-type: none"> • חוסר היענות מצד קהלי היעד. • קושי בהגעה וגיוס מנטורים ונועצים מתאימים. • חשש מחוסר הבנה ותיאום ציפיות. • תהליך שאין לארגון שליטה בו. 	<ul style="list-style-type: none"> • משאבים ארגוניים שניתן למנף: מקצועיות, רישות, שותפויות. • נושא מעורר עניין ומסקרן. • הזדמנות לחיבור בין מגזרים ממקום חדש ושונה.

	<ul style="list-style-type: none"> • ממלא צורך אמיתי של נועצים ושל מנטורים. • תפיסת התנדבות חדשה ומעורבת.
--	---

5. הגדרת קהלי היעד של התוכנית

חשוב להגדיר ולאפיין מי יהיו המנטורים ומי יהיו הנועצים. תמונה ברורה ומפורטת של שני קהלי יעד אלו חשובה מכמה טעמים:

- כדי לדייק בבחירת המנטורים והנועצים המתאימים.
- כדי לבנות תוכנית שיווק ממוקדת ואפקטיבית על מנת לגייס אותם.
- כדי לבנות מערך של הכשרה, ליווי ותמיכה המתאים לקהלי יעד אלו.
- כדי להבין ולענות ככל הניתן, על צרכים של המנטורים והנועצים לאורך התהליך.
- כדי לבנות מערך ציפיות ריאלי לגבי תוצאות תהליכי המנטורינג.

אפיון המנטורים, יש לתת את הדעת על ההיבטים הבאים:

האם ישמשו כמנטורים בהתנדבות (ואם כן, אילו מוטיבציות מניעות אותם לרצות להתנדב), האם יש משמעות לטווח הגיל, מה צריך להיות תחום עיסוקם המקצועי והאם יש לכך משמעות, איזה סוג מומחיות, ניסיון, כישורים וידע רצוי כי יביאו איתם, מה מידת הפניות הנחוצה והאם היא קיימת (במידה ומחפשים מנהלים/ות עסוקים), גברים ו/או נשים (במידה ויש לכך משמעות), שיקולים גיאוגרפיים, אילו מוטיבציות מניעות אותם לרצות לשמש כמנטורים וכדומה.

אפיון הנועצים, יש לתת את הדעת על ההיבטים הבאים:

מהו טווח הגילאים, האם ישנן דרישות השכלה או דרישות מקצועיות, האם צריכים להיות בעלי ניסיון אישי או מקצועי בתחום מסוים, מה הן המוטיבציות שלהם לכניסה לתהליך והאם הם בשלים אליו, שיקולים גיאוגרפיים, גברים ו/או נשים (במידה ויש לכך משמעות), אילו צרכים / סוגיות מאפיינות אותם וכדומה.

במידה ותהליך המנטורינג אמור להתייחס גם להיבטים של שיפור ארגוני, יש להתייחס לכך בתהליך אפיון המנטורים והנועצים ולקחת בחשבון את מאפייני הארגון, צרכיו, מידת בשלותו לתהליך, כמו גם יחסי כפיפות אם מדובר על מנטורינג תוך ארגוני.

מובן כי הגדרת ואפיון קהלי היעד צריכה להיגזר מהגדרת מטרות התוכנית. למשל, אם מטרת תוכנית המנטורינג היא לסייע לסטודנטים/ות המסיימים/ות לימודים טכנולוגיים להכיר את עולם התעסוקה, ללוות

אותם/ן בראשית השתלבותם המקצועית ולסייע להם/ן ברישות מקצועי, הרי שהמנטורים המתאימים לכך הם מנהלים ומנהלות בדרגי הביניים העוסקים במקצועות טכנולוגיים.

נגזרת נוספת של אפיון קהלי היעד היא ניתוח התועלות והצרכים של המנטורים והנועצים. מה הם יוכלו להפיק מהתוכנית, מה התוכנית מציעה להם ואילו צרכים מקצועיים ואישיים יהיו להם. בין השאר, הדבר ישליך על תוכנית ההכשרה והליווי הנדרשת.

לדוגמא, מתוך ברושור המנטורינג בשיתופים:

"אנו מציעים למנטורים שלנו, היכרות קרובה עם העולם החברתי והזדמנות למעורבות חברתית בעלת השפעה מערכתית ואסטרטגית, המהווה השקעה חברתית אפקטיבית. כל זאת, תוך התאמה אישית של מסגרת ההתנדבות וליווי מקצועי לאורך התהליך. מעבר להפקת סיפוק רב – מקצועי ואישי, יוכלו המנטורים שלנו לשפר ולהעמיק את כישורי הייעוץ וההדרכה שלהם ולהיחשף לעולמות תוכן חדשים.

אנו מציעים לעמותות ולמנהלים/ות שלהן, הזדמנות לשיפור יכולתם המקצועית והאישית, והגברת היעילות הארגונית. בנוסף, זהו פתח להשתלב בדיאלוג הבין מגזרי ולהרחיב רשתות קשרים, לרכוש מיומנויות ואף להטמיע עקרונות מהמגזר החברתי במגזרים האחרים".

התנדבות ומשמעותה בתהליך

מנטורינג במהותו הוא תהליך התנדבותי (להבדיל מאימון וייעוץ), בו חולק המנטור מרצונו את ניסיונו, כישוריו, משאביו וזמנו. על כן, ברוב תוכניות המנטורינג פועלים המנטורים כמתנדבים, ומכאן שיש להיערך להפעלת מתנדבים. הדברים אמורים בהקשר של אפיון המנטורים והגדרת תפקידם (בסעיף הבא), אך גם בהקשר הכולל של משמעות הפעלת מתנדבים/ות בארגון:

- אופן גיוס, מיון, שימור וניהול מתנדבים
- מתן הכשרה מתאימה
- ציפיות ממתנדבים
- ביטוח מתנדבים
- מתן הוקרה והערכה
- היכולת לקחת אחריות מקצועית על פעילות מתנדבים

הפעלת מנטורים מתנדבים אינה שונה במהותה מהפעלת מתנדבים בתחומים אחרים. הדגשים הייחודיים יכולים לבוא לידי ביטוי בחשיבות ההתאמה המקצועית ושימור רוח ההתנדבות לאורך זמן. מאחר והתנדבות היא תחום שכיח בארגוני מגזר שלישי, ובקרב ארגונים חברתיים רבים נצבר ידע רב אודות ניהול והפעלת מתנדבים, תוכלו להשתמש ולהיעזר בו.

לקריאה נוספת:

1. מדריך לניהול מתנדבים בעמותות, שתיל
2. פורטל ההתנדבות בישראל, ובו מרכז ידע עם מאמרים בתחום www.ivolunteer.org.il
3. מאגר הידע באתר שיתופים (תחום התנדבות)

6. הגדרות תפקידים

להגדרת תפקידי המנטור, הנועץ והארגון, בתהליך המנטורינג, יש משמעות בכמה היבטים: פן אחד, הוא הבהרת המחויבות הארגונית – על הארגון להבהיר לעצמו באיזה אופן יתמוך בתהליכי המנטורינג, אילו מידות חופש לפרשנות אישית של מנטורים ונועצים את התהליך, יאפשר הארגון, מה מחויבותו לליווי ועוד. פן שני, הוא בהירות כלפי המנטורים והנועצים מה מצופה או נדרש מהם. דבר המקל כמובן על תיאום הציפיות הראשוני שיש לערוך עימם וכן, על קווים בסיסים אחידים לתהליך. זהו סוג של שירטוט הקווים המקצועיים. רצוי לכתוב את הדברים ולנסח אותם כמסמך לחלוקה עבור הנוגעים בדבר. הגדרות תפקיד אלו יכולות להיות מנוסחות ברמה עקרונית של כוונות, אולם ניתן להוסיף גם נדבך מוחשי של יעדים רצויים, מספר שעות ומפגשים וכדומה.

עוד על תיאום הציפיות (עם המנטורים והנועצים), ניתן לקרוא בסעיף "הכשרות" בפרק זה, וכן בפרק הבא "ליווי וניהול תוכנית מנטורינג".

תפקיד המנטור בתהליך המנטורינג

1. מנטור הוא איש מקצוע מנוסה המלווה בדרך למימוש פוטנציאל אישי וארגוני. משתף מניסיונו, יכול לייעץ, מעוניין בהצלחת הנועץ, נותן רעיונות, מדרבן, תומך ומעודד, עוזר ללמוד מטעיות ומהצלחות, מהווה מודל לחיקוי ויודע לראות תמונה ארגונית רחבה. הספרות המקצועית מקשרת את המושגים: חונך, יועץ, מדריך, מעניק חסות, חבר, מורה דרך. זוהי תפיסת תפקיד עקרונית, אולם משתמעת ממנה מחויבות להעצמת הנועץ וסיוע לו ברכישת תובנות וכלים להתמודדות עם סוגיות שונות, כך שתהליך כולו יקדם את הנועץ.
2. תהליך המנטורינג נמשך פרק זמן מוגבל. מכאן, שתפיסת תפקיד המנטור צריכה להכיל את ההבנה לגבי הפיתוח העתידי והנחת היסודות לכך. התהליך קורה כאן ועכשיו, אולם מטרתו, בין השאר, היא לסייע לנועץ כך שבתום התהליך הוא יהיה בעל יכולות משוכללות ומגוונות יותר.
3. הדגשים הספציפיים לגבי תפקיד המנטור, הציפיות ממנו והתכנים בהם הוא אמור לגעת צריכים להיגזר ממטרות התוכנית.
4. רצוי כי המנטור ירתום את ניסיונו, המיומנויות שצבר ומשאבים נוספים העומדים לרשותו לטובת התהליך והנועץ. אולם אין הכוונה שיבצע בעצמו, במקום הנועץ, את המשימות עליהם הוחלט במשותף. למשל, אם

הוחלט על כתיבת תוכנית אסטרטגית, המנטור ינחה איך להכין אותה, ייתן פידבק ויסייע, אך לא יכתוב בעצמו. להבדיל ממנהל, המנטור אינו פותר בעיות בעצמו, אלא מלמד כיצד יש לפתור אותן.

5. רצוי להתייחס להיבטים העקרוניים של תפיסת התפקיד, ולהיבטים הקונקרטיים של הגדרת תפקיד (על מה מדברים, לאיזו מסגרת זמן מתחייב המנטור, מה שאר המחויבויות וכו').

בפרק "כלים לבניית תוכנית מנטורינג וניהולה", מובא, כדוגמא, נוסח הגדרת תפקיד המנטור בשירות המנטורינג בשיתופים.

תפקיד הנועץ בתהליך המנטורינג

1. אחריות: הנועץ אחראי במידה שווה לכך שהתהליך יהיה משמעותי ומוצלח. במובן זה, הוא שותף מלא במחויבות ההדדית לתהליך. על הנועץ להתחייב לבוא מוכן לפגישות, להעלות תכנים ודילמות ולבצע את המשימות עליהם הוחלט במשותף. עליו לדעת כי המנטור אינו "משאב" מובן מאליו העומד לרשותו ואינו האחראי בלעדית לתהליך.

2. רצון אמיתי להפיק למידה מתהליך המנטורינג: זהו פן מרכזי בתפיסת תפקיד הנועץ, אשר בלעדיה לא יוכל להתקיים תהליך מיטבי. למידה, בהקשר זה מחייבת את הנועץ בהשקעת שעות שהן מעבר למפגשים המשותפים. עליו לעמוד ביעדי תוכנית העבודה המשותפת שלו עם המנטור, אשר כוללת לפעמים הכנה, כתיבה, חשיבה ועוד.

3. בשלות, פתיחות ונכונות לתהליך: על הנועץ לקבל על עצמו את כל אלו ולרצות את תהליך המנטורינג הדורש לעיתים חשיפה, שיחה על נושאים מורכבים עבורו, בחינה משותפת של התנהגות, החלטות ועוד.

4. מחויבות: הסכמה למחויבות לתהליך (פגישות במועדן, זמן השקעה נדרש), ולדרישות תוכנית המנטורינג, אם קיימות.

תפקיד הארגון בתהליך המנטורינג

סעיף זה מתייחס לתפקיד תוכנית המנטורינג, או הארגון בתהליכי המנטורינג וליווים. כלומר, מהי האחריות הארגונית? מהי משמעות הפעלת תוכנית מנטורינג עבור הארגון? באיזו מידה הוא רואה עצמו ורוצה להיות מעורב בתהליכי המנטורינג? מה מחויבותו לצמדים הפועלים? מה דרישותיו מהם? אלו מקצת מהשאלות שרצוי לתת עליהן את הדעת.

תפקידו של הארגון המפעיל תוכנית מנטורינג ברורה, יחסית, ככל הנוגע לגיוס וצימוד השותפים לתהליך. אולם ישנם היבטים נוספים הקשורים למתן הדרכה, הכשרה והנחיה, ליווי שוטף ומעקב. כמו כן מתעוררות שאלות לגבי תפקיד הארגון במצב בו הצימוד אינו עולה יפה או שתוצאותיו אינן משביעות רצון, ישנם גם היבטים הקשורים לאתיקה (סודיות, אתיקה של ייעוץ ועוד). על הארגון לגבש לעצמו עמדה ראשונית לגבי מידת

מעורבותו בתהליכים. כלומר, מה מידת החופש של הצמדים לפרש את התהליך כראות עיניהם המקצועיות, על אילו תכנים יעבדו, האם הצמדים או הארגון יגבשו תוכנית עבודה לתהליך המנטורינג? מי יקבע את יעדי התהליך? האם הצמדים ידווחו לארגון על התקדמותם? ועוד. התשובות לסוגיות אילו אינן אחידות ונגזרות מהנושאים שהועלו עד כה בפרק זה, יחד עם זאת, חשוב לגבש לגביהן תפיסה עקרונית שתהיה ברורה לכל הנוגעים בדבר ותסייע לתיאום ציפיות. ניתן לומר כי הניסיון המצטבר בהפעלת תוכניות מנטורינג מראה במובהק כי נוכחות הארגון בשלבים השונים, הכשרה, הנחיה שוטפת, ליווי התהליכים והתווית קו תוכן מקצועי לגביהם, משמעותית מאוד להצלחת תהליכי המנטורינג ומאפשרת את המשכם הרציף ותוצאותיהם הטובות.

עוד על נושא זה ניתן לקרוא בפרק ארבע "ליווי וניהול תוכנית מנטורינג", (ראו "הכשרות וליווי שוטף של התהליך" עמוד 32) וכן בפרק חמש "כלים" מובא "כתב אמנה לכניסה לתהליך" – זהו מסמך שגובש במרכז שיתופים, עליו מסכימים כל הצדדים, ובכללם נציג התוכנית, לפני כניסה לתהליך. בכך הוא מבטא הן את מחויבויות כל הנוגעים בדבר, והן תפיסות עקרוניות.

7. מאפייני תהליך המנטורינג

- **משך התהליך:** כמה מפגשים, כל כמה זמן, כמה זמן יימשך כל מפגש. המלצתנו היא תהליך הנמשך במינימום 10 פגישות. את המקסימום קשה לקבוע מפני שהוא נגזרת ישירה של מטרות התוכנית. במרכז שיתופים קבענו את המקסימום לשנה והיינו פתוחים לקבל המשך עבודה של צמדים שהיו מעוניינים בכך. שגרת המפגשים המומלצת היא מפגש של שעתיים פעם בשבועיים, בין המפגשים רצוי להסכים על ערוץ תקשורת פתוח בטלפון או במייל לצורך עדכונים והתייעצות, כשיש צורך.
- **תכנים מומלצים לתהליך:** רצוי לגבש מסגרת והמלצה בנוגע לשאלה במה יעסקו תהליכי המנטורינג, וזאת גם אם משאירים חופש מקצועי למנטור ולנועץ לגבש את תוכנית העבודה שלהם ואת תוכן המפגשים. לדוגמא, מסגרת התכנים כפי שהוגדרה על ידינו במרכז שיתופים היתה:
 - * תכנון עסקי ואסטרטגי: פיתוח עסקי, בניית תוכנית עסקית ותקציבית, פיתוח מסלולים מניבי הכנסה.
 - * פיתוח ארגוני: חזון, מבנים ארגוניים, שיטות ניהול, קביעת יעדים, ועוד.
 - * ליווי אישי למנהל עמותה: פיתוח יכולות ניהול, קבלת החלטות ועוד.
 - * שיווק, פרסום ותקשורת
 - * ניהול הון אנושי
 - * ניהול מערכות ידע ומידע
- **קביעת מדדים להצלחה:** הגדרת מדדי ההצלחה כחלק משלבי התכנון חשובה משני טעמים. הראשון, הדבר יוביל למיקוד בתכנון ובגיוס של מנטורים ונועצים מתאימים. השני, בתום התהליך ניתן יהיה לבצע

הערכה בהתאם לאותם מדדים שנקבעו מראש. מדדי ההצלחה יכולים להיות מגוונים: משך התהליך, משמעות התהליך עבור שני צדדים והשינוי שעברו כפי שהם מגדירים אותו, הנושאים שעלו, ביצוע תוכנית העבודה שהוגדרה לכל צמד ועוד.

8. תוכנית שיווק

למי ומתי לשווק: על מנת להצליח להגיע למנטורים ולנועצים המתאימים, לעניין אותם ולגייס אותם לתוכנית. הפעלתה של תוכנית השיווק צריכה להתבצע כשכל שאר שלבי התכנון האחרים הסתיימו, כיוון שמרגע השיווק בפועל מתעוררות ציפיות למימוש התוכנית.

מה לשווק: כל היבטי התכנון שדנו בהם עד כה צריכים להתנקז למסר שיווקי המתאר את התוכנית, מטרותיה, קהל היעד שלה (את מי מחפשים), היתרונות עבור המשתתפים (מה התוכנית מציעה) והתשומות והמחויבויות הנדרשות. רצוי שיהיה מסמך ו/או ברושור כדי שניתן יהיה להעבירו באמצעים אלקטרוניים או בפגישות. על המסר להיות מובן, משכנע ולהניע לפעולה.

איך ואיפה לשווק: באתר הבית, באתרים נוספים, בעיתונים רלוונטיים, על ידי פניות אישיות ועוד. רצוי וכדי להשתמש בפלטפורמה של שותפים מקצועיים (חברתיים ועסקיים), ושותפים לדרך.

רעיונות וחיידוד נוספים תוכלו למצוא בפרק "כלים" בהמשך המדריך (ברושור המנטורינג בשיתופים, תוכנית שיווק, שאלות נפוצות FQA, מודעת דרושים).

הנחיה נוספת בנושא בניית תוכנית שיווק והיבטיה, ניתן למצוא ב"ארגז הכלים של שיתופים", באתר שיתופים:

<http://www.sheatufim.org.il/website/Modules/Database/PoolItemPage.aspx?PoolItemType=3&PoolItemID=95>

9. כח אדם ותקציב

כח אדם, יש לקבל החלטה מי יוביל את פיתוח תוכנית המנטורינג בארגון, ולאחר מכן ירכז את הפעילות השוטפת והליווי.

תקציב שוטף, האם לצורך ניהול תוכנית המנטורינג יידרש תקציב שוטף? ניתן לאגם חלק מן המשאבים הדרושים להפעלה, וניתן לרכוש אותם. סעיפי תקציב מרכזיים:

- עלות שכר רכז לתוכנית
- שיווק: במידה ובוחרים להפיק ברושור, לפרסם מודעות בעיתונות וכו'.
- הכשרות: כיבוד, מנחים, חומרים לחלוקה וכדומה.

ראו בפרק "כלים" טבלה לתכנון תקציב.

עלות התוכנית עבור המשתתפים, האם השתתפות בתוכנית תהיה כרוכה בתשלום (סמלי / מלא) או תינתן בחינם? ישנן בעניין זה גישות לכאן ולכאן:

נועצים – ניתן לתת להם את "חבילת המנטורינג" בחינם, כחלק מתפיסת הארגון כלפי אוכלוסיות היעד שלו. וניתן לדרוש השתתפות בעלות, הן משיקולי תקציב, והן משיקולי הוכחת רצינות ומחויבות לתהליך, מתוך ההנחה כי עצם התשלום מגביר את תחושת המחויבות והרצון להפיק תועלת מהתהליך.

מנטורים – לצד הגישה השכיחה של מתנדבים שאינם משלמים עבור תהליך ההתנדבות, ישנם בעולם ארגונים רבים המבקשים מהמתנדבים שלהם להשתתף בעלות. ההצדקה לכך היא ההשקעה המקצועית בהם כמתנדבים, ההכרה בתהליך ההתנדבות כתורם ומפתח את המתנדב ומחויבות הארגון ל"השמה" מדויקת של המתנדב לפי צרכיו, כישוריו ורצונותיו. בארץ, תפיסה זו טרם קנתה לה אחיזה.

בשיתופים החלטנו לגבות אך ורק מהנועצים (עמותות) תשלום סמלי של 500 ₪ עבור כל התהליך כולו.

10. הכנת כלים לניהול ומעקב

כחלק מהזמן שיוקדש לתכנון, ולפני שיוצאים לדרך ומגייסים מנטורים ונועצים, רצוי להכין את מערך הכלים הדרוש לניהול התוכנית וליווי התהליכים. טפסי פניה, מעקב, ריכוז נתונים ועוד. בפרק "ליווי וניהול תוכנית מנטורינג" (ראו "כלי ניהול ומעקב" עמ' 34) ובפרק "כלים" תוכלו למצוא הרחבה לנושא זה.

טבלה מסכמת לשלב התכנון:

שלב תכנון	מה עושים	תוצר
1. הגדרת הצורך בפיתוח תוכנית מנטורינג	ניתוח הצורך הארגוני עליו תענה תוכנית המנטורינג. מה תוכנית כזו אמורה להשיג?	גיבוש הגדרות
2. למידה ואיסוף ידע	קריאה ממקורות שונים (מאמרים, אינטרנט) ואיסוף ידע מתוכניות קיימות	גיבוש רעיונות
3. הגדרת מטרות ויעדים עבור תהליכי המנטורינג	אילו תוצאות רצויות יהיו לתהליכי המנטורינג? מהן מטרות התהליך עבור המשתתפים?	גיבוש מטרות ויעדים ברורים ומדידים
4. תכנון הערכה	איזו הערכה תתבצע? מי יבצע אותה? באיזה אופן ייאסף המידע?	החלטה לגבי אופי ההערכה ומשאבים נדרשים
5. הגדרת קהלי היעד לתוכנית	הגדרה של קהלי היעד (מנטורים ונועצים) שייקחו חלק בתוכנית. מי הם המנטורים? מי הם הנועצים? מה מציעים להם? לאיזו מחויבות מצפים מהם?	אפיון מדויק של קהלי יעד אלו, על מנת להצליח להגיע אליהם
6. הגדרת תפקידים	תפיסת תפקיד והגדרת תפקיד כל הנוגעים בדבר: מנטורים, נועצים ותוכנית המנטורינג.	מסמך הגדרות תפקיד
7. מאפייני תהליך המנטורינג	כמה זמן ימשך תהליך המנטורינג? מה משך כל פגישה? באילו תכנים יעסוק התהליך?	הגדרות ברורות
8. תוכנית שיווק	גיבוש מסר שיווקי, גיבוש אסטרטגית שיווק ואמצעים.	1. תוכנית מסודרת. 2. אמצעים: ברשור, דיוור ישיר, פנייה ממוקדת, מודעת דרושים, אתר אינטרנט וכו'.
9. כח אדם ותקציב	ניתוח התשומות הארגוניות הנדרשות לתוכנית, והקצאת המשאבים.	בניית תקציב הפעלה, מינוי רכז לתוכנית
10. כלי ניהול ומעקב	החלטה לגבי הכלים הנדרשים (טפסים, טבלאות, כלי מעקב וריכוז נתונים).	בניית כלים או רכישתם

לקריאה נוספת:

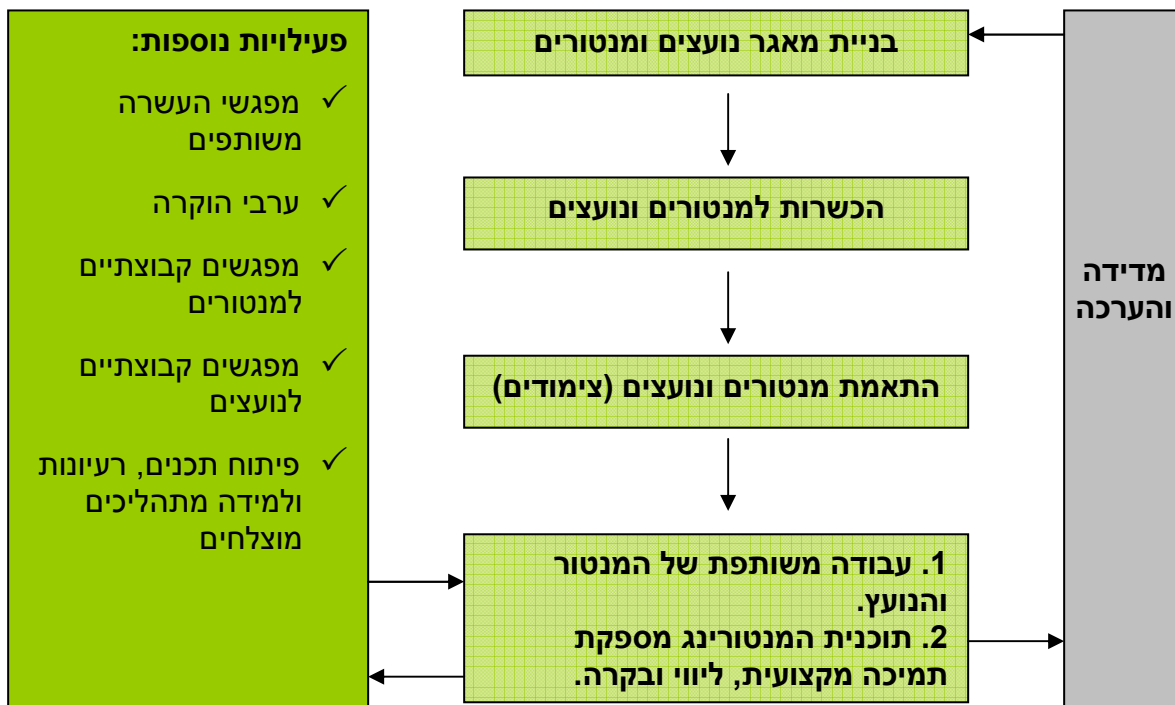
חוברת, Top 10 Questions about Mentoring Programs

www.3creek.com/resources/booklets/Top10_Questions.pdf

הסקירה שהוצגב עד כה התייחסה לצימוד וליווי פרטני של מנטור – נועץ. בהפעלת תוכנית מנטורינג נדרשים משאבים ותשתיות ייעודיות – הפרק הבא יתייחס להפעלת תוכנית מנטורינג ויכלול את ההסברים הדרושים לכך.

ליווי וניהול תוכנית מנטורינג

הפרקים הקודמים הציגו תהליך תכנון למנטורינג יחיד – תהליך זה יכול להיות עצמאי ואילו, במידה והארגון מעוניין להציב מערך של מנטורינג נדרש מערך מסוג אחר (למשל: ארגון בעל סניפים מרובים המעוניין להקדיש מנטור לכל מנהל). פרק זה יתייחס למהלך בו מרוכזים מספר מנטורים ונועצים. הפרק ידון בהיבטים הקשורים לליווי השוטף ולניהול מערך המנטורים, הנועצים והצמדים. התרשים הבא מייצג מעגל פעילות תוכנית מנטורינג:



בניית מאגר מנטורים ונועצים

הקריטריונים לבחירת מנטורים ונועצים לתוכנית ואפיונם, נקבעו כבר בשלב התכנון, כעת נעסוק בשלבי קליטתם לתוכנית. השלבים הבאים ניתנים ליישום בין אם הפניה באה מהמנטור או הנועץ, ובין אם הפנייה אליהם היא של התוכנית. תהליך קליטה אופטימלי כולל:

- יצירת קשר ראשוני עם המנטורים והנועצים - לצורך מתן פרטים בסיסיים, העברת טפסים למילוי, תיאור התוכנית ובדיקת התאמה הדדית.
- קבלת טופסי פנייה מהמנטורים והנועצים (ראו הרחבה בהמשך פרק זה ובפרק "כלים" ראו טופס פניה למנטור.
- פגישה אישית - לצורך תיאום ציפיות, בדיקת התאמה והיכרות שתאפשר צימוד מדויק ומותאם. וכן, לצורך תיאור התוכנית (קווים מקצועיים, מחויבות נדרשת, לוחות זמנים, מועד התחלה וכדומה). בין השאר, מטרת מפגש זה היא לתרום לתחושת המחויבות והשותפות להצלחה, מצד כל הגורמים, על כן, יש להתרשם ולהעלות נושאים הקשורים לצרכי המנטור והנועץ מהמסגרת (תוכנית המנטורינג) והתהליך עצמו. רצוי לקיים פגישות אישיות עם כל מנטור וכל נועץ. במידה ואין באפשרות רכז התוכנית לערוך פגישות אישיות משיקולי זמן, רצוי לערוך מפגש קבוצתי אחד למנטורים ואחד לנועצים על מנת להכיר אותם ולהתרשם ממידת התאמתם לתוכנית לפני עריכת הצימודים. (בפרק "כלים" ראו נקודות לגבי המפגשים האישיים. למפגש ראשון עם מנטור, ולמפגש ראשון עם נועץ).

יש לקחת בחשבון כי, מסיבות שונות, עלול לעיתים להתעורר חוסר התאמה. במקרה כזה, חרף הקושי שבדבר, יש למצוא את הדרך לבטא אותו על מנת לא לעורר ציפיות, ולמצוא את הדרך לסייע למנטור או לנועץ למצוא את מבוקשם במסגרות אחרות או יותר מאוחר במהלך התוכנית. חשוב לזכור כי הצלחת התוכנית טמונה במידה רבה ביכולת לגייס אליה מנטורים ונועצים מתאימים, וכן כי עלול להיגרם לכל הצדדים תסכול אישי ומקצועי כאשר אין התאמה בסיסית.

התאמה בין מנטור לנועץ - יצירת צימודים

במובנים רבים זהו לב ליבו של התהליך. צימוד נכון העונה על צרכי שני הצדדים ולוקח בחשבון את הצרכים והיכולות שלהם, יאפשר את קיומו של תהליך מנטורינג משמעותי בהתאם למסגרת המטרות והזמן שהוחלט עליהם.

1. בתהליך יצירת הצימודים יש לשקלל את ההיבטים הבאים:

- צרכי הנועץ ויכולותיו: מה מטרת התהליך מבחינתו, על מה היה רוצה לעבוד ואיזה תהליך רוצה לעבור. כמה הוא אכן פתוח ומוכן לתהליך. ומכאן, אילו כישורים ומומנויות צריכים להיות למנטור שלו על מנת לקדם מטרות אילו.
- צרכי המנטור ויכולותיו: מה מעניין אותו, מה הן החוזקות שלו לתפיסתו, מה מטרת התהליך מבחינתו, מה הן המוטיבציות שלו ומה הם צרכיו. לעיתים יש לקחת בחשבון ניסיון קודם בתהליכים מסוג כזה.
- פוטנציאל התאמה אישית לצורך התהליך: קשה להגדיר כימיה בין אישית, אולם ככל שניתן להעריך זאת, יש לתת על כך את הדעת – תכונות אופי, תחומי עניין משותפים, גיל ועוד.
- היתכנות לתהליך: שיקולים גיאוגרפיים, מידת פניות, מידת מחויבות דומה ועוד.

במידה וישנן כמה אפשרויות מתאימות לצימוד רצוי להתייעץ על כך עם המנטור או הנועץ ולבחור במשותף את האפשרות המתאימה.

2. 'השקת' צימוד:

ראשית, מומלץ לקבל הסכמה ראשונית של שני הצדדים. אפשר לעשות זאת בשיחת טלפון או תיאור קצר במייל.

השלב הבא הוא פגישת היכרות / צימוד. ניתן לערוך פגישה כזו יחד עם רכז/ת התוכנית או בלעדיו/ה, לכל חלופה יתרונות וחסרונות. בשיתופים נהגנו, על פי רוב, לקיים פגישות צימוד אלו יחד עם רכזת התוכנית. בכל מקרה, מטרת הפגישה היא היכרות ראשונית ופריסת הצרכים והתכנים שיהיו נשוא תהליך המנטורינג. הקו המנחה הוא רצון הדדי, הן של המנטור והן של הנועץ, להיכנס יחד לעבודה המשותפת. רכז/ת התוכנית יכול/ה להמליץ, אולם הבחירה הסופית היא של שני הצדדים אשר צריכים להרגיש בנוח אחד עם השני ולהביע רצון משותף. במידה ומובע רצון כזה באופן ברור על ידי שני הצדדים בפגישה, ניתן להתקדם הלאה. כלומר, לקבל הסכמות משותפות לגבי מסגרת התהליך, כללי העבודה, תוכנית העבודה ולקבוע מועד למפגש המנטורינג הבא של המנטור והנועץ.

מומלץ ללוות השקת צימוד בהכנת שני מסמכים:

1. הסכם ראשוני או אמנה משותפת: מעין מסמך עקרונות בעל משמעות מעשית המגדירה את אופי והיקף מחויבות הצדדים, כמו גם משמעות פסיכולוגית של כניסה לתהליך העבודה, ראו "כתב אמנה"
2. תוכנית עבודה: גיבושה, על ידי המנטור והנועץ, יכול להימשך מספר פגישות הכוללות היכרות, הערכת צרכים וקביעת סדרי עדיפויות ויעדים. (ראו הצעה לתוכנית עבודה)

הכשרות וליווי שוטף של התהליך

נבחין בין הכשרה בסיסית הניתנת לקראת התחלת תהליך המנטורינג, ובין ליווי שוטף של התהליך, לאחר שכבר החל.

1. הכשרה בסיסית למנטורים

חשיבות קיום הכשרה בסיסית למנטורים היא בשני מישורים: מתן הידע המקצועי והכלים הבסיסיים לתחילת התהליך וביסוסו של דיאלוג פורה ותומך של קבוצת המנטורים עם המסגרת הארגונית (תוכנית המנטורינג) שמטעמה הם פועלים. יש לזכור כי המנטורים גם הם לקוחות של תוכנית המנטורינג, ולא רק הנועצים. וככאלו, חשוב לענות על צורכיהם המקצועיים ולאפשר להם תנאי פתיחה טובים לתהליך.

ההכשרה הבסיסית צריכה להיבנות באופן שיתמוך במטרות התוכנית, וכמובן צריכים להיגזר תכנים מקצועיים מותאמים. אולם, ניתן לאפיין כמה מטרות כלליות דומות:

- היכרות עם הארגון אשר מטעמו פועלים, היכרות עם הסביבה הארגונית ועולמות התוכן הספציפיים של הנועצים.
- מתן כלים בסיסיים לתהליכי ליווי, הדרכה ומנטורינג.
- היכרות עם קבוצת המנטורים, תיאום ציפיות, דיון והסכמות לגבי תפיסת תפקיד המנטור והגדרתו, דיון בשאלות אתיות בסיסיות הקשורות לתהליך המנטורינג.

משך תוכנית הכשרה בסיסית זו צריך להיות פרופורציוני למשך התהליך המצופה כולו. לכן, קשה לקבוע לכך המלצות במסגרת מדריך זה. בשיתופים בחרנו במודל של שני מפגשי הכשרה בני חמש שעות כל אחד.

האם יש לראות בהשתתפות בתוכנית ההכשרה כתנאי להמשך התהליך? ההמלצה העקרונית היא שרק מנטורים שהשתתפו בהכשרה בסיסית זו יחלו לשמש כמנטורים בפועל. במידה ומתקיימים כמה מחזורי הכשרה בשנה, הרי שמנטור שאינו יכול או מוכן לקחת חלק במפגש הכשרה בתאריך מסוים, ימתין עם הצימוד עד אשר ישלים את פרק ההכשרה, או שימצא האופן להעביר לו את החומר בדרך אחרת.

2. הכשרה בסיסית לנועצים

ניתן לבנות הכשרה בסיסית לנועצים אשר המוקד שלה הוא משמעות תהליך המנטורינג, הציפיות ממנו ואופן התנהלותו הרצוי. יש לדון בתפיסת תפקיד הנועץ, הגדרתו והבנת האחריות ההדדית שלו כלפי המנטור והתהליך. רווח נוסף הוא היכרות עם קבוצת הנועצים והפיכתה לקבוצת עמיתים.

3. ליווי שוטף של התהליך

תוכנית ההכשרה הבסיסית למנטורים ו/או לנועצים, אינה יכולה להקיף את מכלול הסוגיות השוטפות העולות עם התפתחות התהליך. כמובן שיש לבסס, במסגרת תיאום הציפיות, את ההבנה כי רכז התוכנית עומד לרשות המנטורים והנועצים בכל עת, ומהווה עבורם כתובת מקצועית לכל שאלה או התלבטות. יחד עם זאת רצוי להבנות כלים נוספים, ומכאן ההמלצה לתת את הדעת על מסגרת ליווי שוטף:

- שיחות שוטפות ועדכונים: בטלפון או באמצעות מייל. על מנת לדעת האם המפגשים מתקיימים כסדרם, האם הצדדים שבעי רצון, וכן כדי לתת מענה לסוגיות אם מתעוררות.
- פגישה: פעם או פעמיים לאורך התהליך, מומלץ לפגוש את המנטור והנועץ יחד, כדי להעריך יחד את התהליך.
- דיווחים שוטפים: במידה ומחליטים לאמץ מודל עבודה זה של דיווח אמצע כתוב, פעם או פעמיים לאורך התהליך, יש לשלוח אותו לצמדים, לקבל אותו חזרה ולהתייחס לתוכן שבו.
- מפגשים קבוצתיים: רצוי להפוך את קבוצת המנטורים וקבוצת הנועצים לקבוצות במודל 'למידת עמיתים'. כלומר, קיום מפגשים בהם ניתן להעמיק בסוגיות מקצועיות רלוונטיות לשלב בו נמצא תהליך המנטורינג, לאפשר למידה מתהליכים מוצלחים ולפתור יחד דילמות. ניתן גם לקיים מפגש משותף של כל הצימודים (מנטורים ונועצים יחד).

כלי ניהול ומעקב

ניהול יעיל של תוכנית מנטורינג מחייב מעקב שוטף אחר פרטים רבים, לקוחות רבים, סיכום התרשמויות, תיעוד השלבים השונים בכל תהליך וכדומה. על כן יש לתכנן את אופן איסוף הנתונים (ראו פרק "כלים מסייעים לפרק ליווי וניהול תוכנית מנטורינג"):

- טפסים: טופסי פניה, דיווח וכו'.
- טבלאות מעקב וריכוז נתונים.

- חלופה נוספת לטבלאות מעקב: קיימות בשוק כמה תוכנות לניהול קשרי לקוחות - CRM (Customer Relationship Management), הניתנות לרכישה ומהוות מענה יעיל ושלם לכל צרכי הניהול והמעקב.

תנאים להצלחה

סעיף זה מהווה סיכום ביניים לנאמר עד כה ופתיחה לפרק "מנטורים, נועצים ומה שבניהם". מובן מאליו כי הצלחת התוכנית לא תיתכן בלא הצלחת תהליכי המנטורינג המתקיימים תחת חסותה. על מנת ליצור תנאי הצלחה ולאפשר אותם, יש לבנות נכון את כל השלבים שדנו בהם עד כה (הגדרת מטרות, תיאום ציפיות, בחירה של מנטורים ונועצים מתאימים, הכשרה וליווי), דבר שהוא בעיקרו תפקיד המסגרת (תוכנית המנטורינג):

- צימודים נכונים ומתאימים לשני הצדדים.
- הכשרה מתאימה.
- הבנת הצורך באחריות הדדית על התהליך: על הנועץ לקחת אחריות שווה כיוון שהתהליך ותוצאותיו ישפיעו עליו באופן ישיר (להגיע מוכן לפגישות, ליישם ולהטמיע שינויים, להציב לעצמו מטרות ועוד).
- על המנטורים להסכים לערכים של ההדדיות, חוסר שיפוטיות ויכולת לבצע בחינה והתאמה לצורכי עמותות. לעיתים, על המנטור לדעת לשים את משאלותיו בצד ולא לרצות לשנות את הנועץ או לכפות עליו ערכים שאינם מתאימים לו.
- שני הצדדים צריכים לכוון למטרות ריאליות ומוגדרות ולרצות להיות בתהליך.
- לתוכנית המנטורינג תפקיד חשוב בעזרה בהגדרת התהליך, תוצאותיו, ציפיות מהצדדים, הגדרות ותפיסות תפקיד, וכן במתן תמיכה לאורך הקשר. יש לעודד ולאפשר דיון פתוח בגבולות, ציפיות, דרכים מועדפות לתקשורת וכו'.
- על הנועץ לדעת שהמנטורינג אינו הזדמנות להשגת משאבים עסקיים ו/או ייעוץ בחינם, אלא הזדמנות ללמוד מניסיון רב ערך של אחרים כדי לשפר את יכולותיו ותשתיות הארגון שלו (בבחינת חכה ולא דגים).
- מדידה והערכה של התוצאות.
- ניהול מתנדבים נכון ואפקטיבי

הערכה כהליך מתמשך

הערכה היא חלק ממעגל התוכנית, וביצועה יאפשר הפקת לקחים, היערכות מדויקת יותר לטווח הארוך ובחינת התוצאות שהושגו.

ניתן להבחין בין הערכת התהליך להערכת התוצאה:

הערכת התהליך: סוגי פעילות הצמדים, משך פעילות הצמד, שכיחות תדירות ואיכות המפגשים, תפיסת התהליך אצל המנטור והנועץ וכו' (בספרות מדובר על מדד MRQ שהוא Mentoring Relationship Quality).

הערכת התוצאה: האם הושגו המטרות שהוגדרו, מצב המנטור לאחר סיום ההתקשרות, מצב הנועץ לאחר סיום התהליך, התוצאה עבור תוכנית המנטורינג, ניתוח ROI (Return On Investment).

ההערכה יכולה להתבצע על ידי גורם מומחה חיצוני (מחקר הערכה מוזמן), או באמצעים פנימיים של איסוף חומרים: טופסי סיכום ומשוב לתהליך (ראו דוגמא בפרק "כלים") ומפגשי סיכום אישיים ו/או קבוצתיים. ראו טופס סיכום תהליך מנטורינג – מנטור, וטופס סיכום תהליך מנטורינג – נועץ.

לקריאה נוספת:

1. עוד על הערכת תוכניות חברתיות ניתן למצוא באתר שיתופים (תכנון תוכנית הערכה, ועוד) ו"בארגז הכלים של שיתופים", באתר שיתופים.

2. באתר The Coaching & Mentoring Network, מאמר בן שני חלקים:

The ROI (Return on Investment) of Executive Coaching: Useful Information or a Distraction?

www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/ViewArticle.asp?artId=80

מנטורים, נועצים ומה שבניהם - על תהליך המנטורינג

תקצר כאן היריעה מלנתח את כל ההיבטים הקשורים במערכות יחסים שבין מנטורים לנועצים. בחלקו, משום שבדומה לנושאים רבים שהועלו כאן, גם תחום זה הוא תלוי הגדרת מטרות התוכנית, התהליך שרצוי כי יתרחש וטיבם של האנשים שייקחו חלק בעשייה. ובחלקו, משום שבדומה לכל מערכת יחסים בין אנשים, גם סוג זה הוא חד פעמי במובן שאין קשר מנטורינג אחד דומה למשנהו.

מטרת פרק זה, אם כן, היא להאיר חלקים בתהליך, לתת רעיונות ולשמש מאיץ לליווי השוטף של המנטורים והנועצים. ראו קישור ל"כלים מסייעים לפרק מנטורים, נועצים ומה שבניהם.

התחלה, אמצע וסוף

"לכל דבר יש התחלה אמצע וסוף, אבל לא בהכרח בסדר הזה", אמר ז'אן לוק גודאר.

אלו הם הגבולות המגדירים את קשר המנטורינג, בנאלי ככל שהדבר נשמע. זהו גם הציר סביבו ניתן לתמוך בתהליך:

1. קביעת דפוס הקשר ומסגרת העבודה.

2. בניית תשתית הקשר: היכרות ואמון.

3. איתור הצרכים והנושאים לעבודה, וקביעת סדרי עדיפויות ויעדים.

4. ניהול הקשר.

5. הערכה ותהליך סיום.

התחלת קשר המנטורינג

ככלל, ניתן לומר כי יחסי קרבה, אמון ותקשורת טובה בין המנטור לנועץ הם מרכיב חיוני לעצם קיום התהליך, ובודאי לצורך השגת תוצאות טובות. זאת מאחר והתהליך דורש פתיחות ושינוי, ואלו אינם ברי השגה בהיעדר אמון. חשיבותו של קשר טוב גוברת ככל שההגדרה הראשונית של מטרת התהליך כוללנית יותר ומקיפה תחומים רבים. המשימה החשובה בתחילת התהליך היא השגת אותו בסיס של אמון, פתיחות ותקשורת. הדבר יכול להיות מושג בדרכים רבות, רובן ככולן עוברות דרך היכרות, הבנה משותפת של הצרכים והציפיות מהתהליך וגיבוש החלטה ראשונית על מהלכו, מטרותיו ואופן התנהלותו.

העקרונות הבסיסיים לקשר מנטורינג: סודיות, שיתוף, אמון, אחריות משותפת, פתיחות וגמישות, מותר לדבר על הכל.

מסגרת העבודה שיש להסכים עליה: מיקום המפגשים ומועדם, תדירות המפגשים, נוהל ביטול פגישות, זמינות, תוכנית עבודה ויעדים, משימות של הנועץ.

אמצע קשר המנטורינג

זוהי 'יחידת העבודה' הארוכה ביותר על ציר הזמן. היא מאופיינת, אם התהליך מתפתח היטב, בהתנהלות קבועה וברורה של פגישות המבטאות עבודה על הנושאים שהוחלט להתרכז בהם כמו גם סוגיות מהיום יום השוטף. במקרים רבים זהו הזמן מצד רכז התוכנית להתעניין בתהליך, לסייע כאשר ההתלהבות הראשונית שוככת ולבדוק את שביעות רצון הצדדים (בכל הדרכים שפורטו). אם יש צורך בהערכה מחודשת של מטרות התהליך ואבני הדרך בתוכנית העבודה, זהו השלב לעשות כן. ניתן לסייע למנטור והנועץ בניהול אפקטיבי של המפגשים בניהם והזמן המשותף העומד לרשותם – כלים לסיכום פגישה, בדיקת האופן בו שני הצדדים מתכוננים לפגישות ועוד.

סיום קשר המנטורינג

אמנם משכו של התהליך נקבע באופן עקרוני על ידי מסגרת התוכנית, אולם יש להיות רגישים לניואנסים שונים בכל צימוד, ולכך שעל המנטור ועל הנועץ לחוש שהושלם מהלך. אין זה נכון כי סיום הקשר יבוא כהפתעה, אלא יש להיערך אליו מראש. גם אם נשארו חלקים מתוכנית העבודה שלא התבצעו, ניתן להגיע לקו הסיום באופן בונה, כל עוד הנועץ חש בעל יכולות מועצמות וכלים נוספים שרכש כתוצאה מהקשר. יש לסייע במקרים בהם אחד מהצדדים מתקשה להיפרד.

מה בתהליך? (רעיונות, טכניקות ומתודולוגיה)

1. הגדרה משותפת של מהות התהליך: אילו נושאים על הפרק, מה רצוי שיקרה, בניית אמון הדדי, מה לטווח הארוך ומה לקצר, אילו מטרות מציבים ואילו יעדים נגזרים מהן, אילו יכולות אישיות רוצים לפתח.
2. שיחות משותפות: עברם המקצועי של המנטור והנועץ, תובנות, מטרות, תוכניות ומיומנויות.
3. בחינת אסטרטגיות אפקטיביות לפתרון בעיות ודרכים לקבלת החלטות.
4. המנטור יכול להצטרף לישיבות חשובות, פגישות וכו' על מנת לתת פידבק לאחר מכן.
5. הנועץ יכול להיחשף לאופן בו המנטור פותר בעיות מורכבות, מנהל ישיבות וכו'.
6. שימוש במשחקי תפקידים הקשורים במצבים מקצועיים ו/או אישיים של הנועץ.
7. דיון בחומרים כתובים, מסמכים, דו"חות וכו'.
8. המנטור כמובן אינו מומחה בכל התחומים. אך עליו לנסות לסייע לאפיין ולהשיג עזרה מקצועית נוספת אם תידרש, בתחומים שאינו יכול לסייע בהם.

מכשולים ובעיות אפשריות בתהליך

1. העדר זמן ואנרגיה להשקיע בתהליך – מצד שני הצדדים או אחד מהם. כמו גם פגישות שאינן על בסיס קבוע כך שהתהליך "מתמסמס" ומאבד מעוצמתו.
 2. הצדדים אינם נלהבים לתהליך (אחד מהם או שניהם).
 3. השקעה מרובה אך לא ממוקדת.
 4. ריבוי יועצים בו זמנית.
 5. נועצים שאינם בטוחים במטרותיהם.
 6. חוסר התאמה אישית או מקצועית.
 7. לא נוצרת מערכת יחסי אמון הדדי.
 8. ציפיות בלתי ריאליות אחד מהשני.
 9. העדר מיומנות של מתן ייעוץ מצד המנטור והעדר מיומנויות של קבלת ייעוץ מצד הנועץ. חוסר בהירות לגבי התפקידים והגבולות.
 10. חוסר זמן או רגישות מצד שירות המנטורינג לסייע בזמן בפתרון בעיות.
 11. טשטוש בין ייעוץ וקידום פרויקטים לעומת התמקדות בשיפור יכולות (להבדיל ממנהל, המנטור אינו פותר בעיות בעצמו, אלא מלמד כיצד יש לפתור אותן).
 12. אחריות חד צדדית על התהליך.
 13. פער בציפיות או תיאום ציפיות לא ברור.
 14. התמקדת בטעויות, העצמת החולשות ועמדה סמכותית וכוחנית.
- תכנון נכון של תוכנית המנטורינג הלוקח בחשבון את כל היבטי התהליך, הקפדה על גיוס מנטורים ונועצים מתאימים, הכשרה נכונה, תהליך צימוד שמחשבה מקצועית עומדת בבסיסו וליווי רגיש של התהליכים הם הדרך למזער את הסכנות והמכשולים הללו.

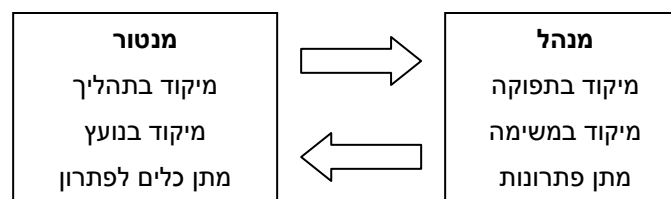
מנהל, חבר או מנטור?

השאלה עולה לא פעם, ומייצגת תפיסות שונות לגבי גבולות קשר המנטורינג ואיכותו הרצויה. ככל שהתהליך ממושך יותר, מקיף עולמות תוכן רבים ונוצרת בו איכות של שיתוף, אכפתיות וקרבה, כך לעיתים מטשטשים הגבולות. האם המנטור הוא חבר? איך אני תופס אותו? מה המצב הרצוי לי כנועץ? מה המצב הרצוי והנכון לי כמנטור?

עוד: עד כמה ואילו תכנים אישיים להכניס לתהליך? האם נישאר בקשר לאחר שיסתיים התהליך המוגדר? מאחר ותהליכי מנטורינג הנם פתוחים ופורמליים פחות מתהליכי ייעוץ וליווי אחרים ונתונים יותר למרחב של פרשנות אישית, חשוב להיות ערים וקשובים לשאלות אלו ולסייע למנטורים ולנועצים למצוא את הדרך הנכונה להם:

- רצוי להתייחס לנושא גבולות בקשר ואתיקה במפגשי ההכשרה או במסגרת תוכנית הליווי.
- תוכנית המנטורינג, כמסגרת הארגונית והמקצועית, יכולה לקבוע מדיניות המבטאת תפיסה מקצועית בסוגיות אלו.
- הניסיון מראה כי תהליכי מנטורינג מוצלחים מתרחשים בין אם מוצמד להם, ע"י המנטור או הנועץ, תג ייחוס של 'חברות' ובין אם לאו, כל עוד נשמרים אמון, כבוד ומחויבות.
- יש להיות קשובים לצרכים השונים לעיתים של המנטורים והנועצים בעניין זה, ולסייע להם למצוא את האיזון הנכון עבורם. מאחר וברוב הפעמים, המנטורים והנועצים לא מגיעים מדיסציפלינות של ייעוץ, נקודה זו חשובה ביותר.

אם הגבול בין מנטור לחבר עשוי להיטשטש לעיתים, הרי שהגבול בין מנטור למנהל צריך להיות ברור. מנטור אינו מנהל בשום אופן. הוא אינו שופט או מעריך את הנועץ על ביצועים ואין חובת דיווח כלפיו. אמנם יש מנהלים/ות הנוקטים בגישה של חונכות וטיפוח כתפיסת עולם ניהולית, אולם ההבדל בעינו עומד. הבדלים נוספים:



לקריאה נוספת:

מתוך האתר The Coaching & Mentoring Network, לינק למאמר: What Makes a Mentor?

<http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/ViewArticle.asp?artId=38>

נספחים – כלים: כלים מסייעים לבניית תוכנית מנטורינג וניהולה

בפרק זה תוכלו למצוא מגוון כלים שימושיים. סדר הצגתם עוקב אחר סדר הצגת הפרקים והנושאים לאורך המדריך. רוב הכלים פותחו במרכז שיתופים ושימשו אותנו בהפעלתו השוטפת. אתם מוזמנים לעיין, לקבל רעיונות ולהתאים את התוכן לצרכים של הארגון והתוכנית שלכם.

כלים נוספים המסייעים בבניית תוכנית שיווק, בניית תוכנית הערכה ועוד, ניתן למצוא ב"ארגז הכלים של שיתופים". www.sheatufim.org.il

כלים מסייעים לפרק "תכנון ובניית תוכנית מנטורינג"

להלן הכלים הבאים:

1. ברושור המנטורינג בשיתופים
2. הגדרת תפקיד המנטור בשירות המנטורינג בשיתופים
3. תוכנית שיווק
4. שאלות ותשובות נפוצות (FQA)
5. מודעת דרושים
6. טבלת תכנון תקציב

(1) ברושור - המנטורינג בשיתופים:

מובא כאן נוסח הברושור המלא של מרכז המנטורינג של שיתופים. מסמך זה שימש אותנו ככלי השיווק המרכזי. תוכלו להתרשם מאופן הצגת הנושאים, ולהסב אותו לצרכים שלכם.

מנטורינג - מרכז עמיתים להשפעה חברתית

מרכז "מנטורינג" - בית מקצועי למנהלים/ות ולמומחים מהמגזר העסקי, ולמנהלי/ות ארגונים חברתיים, הפועלים יחד לקידום החברה בישראל, מתוך ראיית שיתוף הפעולה בין המגזרים כמנוף המחולל שינוי וצמיחה.

המרכז הוקם מתוך רצון לסייע לארגונים חברתיים להתמקצע, ומתוך האמונה כי הדרך הנכונה לעשות זאת היא על בסיס יצירת שיתופי פעולה בין מנטורים - מנהלים/ות ומומחים מהמגזר העסקי, ובין נועצים - מנהלים/ות ארגונים חברתיים. לשם כך, המרכז מפגיש ומפעיל צמדים של מנטורים, ונועצים המגבשים במשותף תוכנית לליווי הארגון החברתי, צמיחתו וביסוסו, תוך שימת דגש על פיתוח חברתי – כלכלי – עסקי.

אנשי המגזר העסקי ומנהלים/ות ארגונים חברתיים מחפשים היום, יותר מתמיד, שפה משותפת, חשיבה משותפת והשראה הדדית. אנו, במרכז "מנטורינג" מחויבים לאפשר זאת. אנו רואים לנגד עינינו ארגונים חברתיים חזקים, מקצועיים ויעילים, ולצדם מומחים ומנהלים/ות עסקיים, פועלים יחד להשגת מטרות חברתיות. אנו זקוקים לכם ולהון האישי והמקצועי שאתם מביאים כדי לממש את החזון ולהוציאו מהכוח אל הפועל. "מנטורינג" פועל במסגרת "שיתופים"- לקידום החברה האזרחית בישראל, ובשותפות עם מעלה, ציונות 2000, אלכ"א ושתי"ל. כל גורם מביא עמו התמחות וניסיון עשיר ליצירת בסיס מקצועי מוביל.

מהו מנטורינג?

זוהי שיטה לפיתוח והשגת יעדים ארגוניים ואישיים, המושתתת על יצירת קשר בין מנטור לנועץ על בסיס שיתוף בניסיון, ידע ותחומי מומחיות, ערכים והשקפות. תהליך מנטורינג אופטימלי ומותאם מעשיר את שני הצדדים ונותן סיפוק מקצועי רב בשל איכויות הייעוץ, ליווי, חניכה והדרכה הקיימות בו. בעולם כיום, מנטורינג מיושם בסביבות שונות: חינוך, עסקים, ניהול ועוד.

מטרות המרכז

- ✓ להיות בית מקצועי לפעילות המנטורים והנועצים, גורם מתווך ומלווה לאורך התהליך ובסיס איתן לעבודת הצמדים.
- ✓ לסייע לארגונים חברתיים במימוש ייעודם החברתי, תוך חיזוק ניהולם התקין והיעיל. לתרום להתפתחותם המקצועית של מנהלים/ות ארגונים חברתיים.
- ✓ ליצור עבור מנהלים/ות עסקיים, המעונינים לקדם שינוי בעולם החברתי, מסגרת התנדבות חברתית המהווה השקעה חברתית בעלת השפעה אסטרטגית. מנטורים יוכלו להביא לידי ביטוי בתהליך המנטורינג את הכישורים, הניסיון והידע שברשותם.
- ✓ לעודד תרבות מנטורינג כדרך למימוש יכולות, למידה והתמקצעות.
- ✓ לפתח דיאלוג חוצה מגזרים בין עסקים לעמותות תוך התאמת כלים ומונחים עסקיים לעולם החברתי ולהפך.

למי מיועד המרכז

למנטורים ונועצים המעריכים את כוחו של התהליך, את הפוטנציאל הגלום בדיאלוג הבין אישי ובעלי רצון ויכולת לחלוק את הידע שלהם ולהתוודע לתחומים חדשים.

נועצים - ארגונים חברתיים: מנהל/ות הארגונים / עמותות (במידת הדרוש אנו פתוחים גם לעבודה משותפת עם חברי וועד מנהל, וזאת בתיאום עם המנכ"ל).

מנטורים מתנדבים: אנשי עסקים מנוסים, מנהלים/ות בחברות עסקיות, בעלי מקצועות חופשיים ויועצים בתחומים הרלוונטיים, ומנהל/ות עמותות ותיקים.

תחומי המנטורינג

- **תכנון עסקי ואסטרטגי:** פיתוח עסקי, בניית תוכנית עסקית ותקציבית, פיתוח מסלולים מניבי הכנסה.
- **פיתוח ארגוני:** חזון, מבנים ארגוניים, שיטות ניהול, קביעת יעדים, ועוד.
- **ליווי אישי למנהל עמותה:** פיתוח יכולות ניהול, קבלת החלטות ועוד.
- **שיווק, פרסום ותקשורת**
- **ניהול הון אנושי**

מה אנו מציעים למנטורים שלנו

היכרות קרובה עם העולם החברתי והזדמנות למעורבות חברתית בעלת השפעה מערכתית ואסטרטגית, המהווה השקעה חברתית אפקטיבית. כל זאת, תוך התאמה אישית של מסגרת ההתנדבות וליווי מקצועי לאורך התהליך. מעבר להפקת סיפוק רב – מקצועי ואישי, יוכלו המנטורים שלנו לשפר ולהעמיק את כישורי הייעוץ והדרכה שלהם ולהיחשף לעולמות תוכן חדשים.

מה אנו מציעים לעמותות ולמנהלים/ות שלהן

הזדמנות לשיפור יכולתם המקצועית והאישית, והגברת היעילות הארגונית. בנוסף, זהו פתח להשתלב בדיאלוג הבין מגזרי ולהרחיב רשתות קשרים, לרכוש מיומנויות ואף להטמיע עקרונות מהמגזר החברתי במגזרים האחרים.

זוהי הזדמנות אמיתית ללמוד- וללמד.

תהליך המנטורינג במרכז

צמדי מנטור – נועץ יעבדו במשותף במסגרת תוכנית עבודה שתקבע במשותף, על-פי אמנת המרכז ותוך ליווי וסיוע של המרכז. כל צימוד יעשה מתוך כוונה לענות, ככל האפשר, על רצונות, שאיפות וצרכי המנטור והנועץ, ותוך התאמה מקצועית ואישית. בנוסף, יתקיימו מפגשי הכשרה והעשרה וכן פורומים מקצועיים בנושאים חברתיים.

תהליך מנטורינג נמשך לאורך תקופה של בין תשעה חודשים לשנה ודורש בין 8 - 4 שעות בחודש.

בנוסף, המנטורים ישתתפו בתוכנית הכשרה בסיסית בת 10 שעות. מצד הנועצים, תידרש מחויבות של 10 עד 12 שעות חודשיות. אמדן הכולל הכנה למפגשים וביצוע משימות. כמו כן, עמותות יתבקשו לשלם תשלום סמלי עבור התהליך.

אנו כאן כדי לעזור, להדריך, להעניק כלים איכותיים ומקצועיים ולייעץ בכל נושא. אנו מחויבים לכל תהליך ומצפים למחויבות דומה מצד כל מנטור ונועץ. זהו המפתח להצלחה.

אנו מזמינים אתכם, מנטורים ונועצים להיות שותפים לדרך. להשפיע. לשנות.

אם את/ה רואה עצמך כמועמד/ת אנא צור/צרי עמנו קשר. מעורבותך חשובה לנו!
טופסי פנייה ניתן להוריד מהאתר או לבקש מאתנו לשלוח. נשמח לענות על כל שאלה ולתת פרטים נוספים.

כתובת האתר שלנו: XXXXX

ניתן לפנות ל XXXX, בדוא"ל: XXXXX טלפון: XXXXX



2) הגדרת תפקיד המנטור:

זוהי תפיסת תפקיד המנטור והגדרתו כפי שנוסחו במרכז המנטורינג של שיתופים.

תפקיד המנטור

1. המנטור ילווה מנהל ארגון חברתי בתחומים שהוגדרו מראש על פי רצון, יכולת ותחומי מומחיות של המנטור, ובהתאמה לצורכי הארגון החברתי והעומד בראשו.
2. התהליך יבוצע על פי תוכנית עבודה שיתכננו במשותף המנטור והנועץ עם היכרותם, תוך התמקדות במטרות ויעדים מדידים ברי השגה ואיתור התחומים לגביהם נדרש שינוי, לטווח קצר ולטווח ארוך.
3. המנטור יסייע למנהל הארגון החברתי בהתפתחות הארגון ובהתפתחותו כמנהל על ידי חשיבה משותפת, אבחון מצב, שאילת שאלות וקביעת משימות.
4. רצוי כי המנטור ישתמש בניסיון ובמיומנויות שצבר, אולם אין הכוונה שיבצע את המשימות שהחליטו עליהם יחד במקום מנהל העמותה. (למשל – אם הוחלט על כתיבת תוכנית אסטרטגית, המנטור ינחה איך להכין אותה, ייתן פידבק וכו', אך לא יכתוב בעצמו). להבדיל ממנהל, המנטור אינו פותר בעיות בעצמו, אלא מלמד כיצד יש לפתור אותן.
5. על המנטור להפעיל שיקול דעת בכל הנוגע להטמעת מודלים של ניהול המוכרים לו מהעולם העסקי, במרחב החברתי הפועל תחת תכתיבים שונים ושיקולי עלות-תועלת שונים.

ניסיון וכישורים:

- ✓ ניסיון בתפקיד ניהולי
- ✓ פתיחות ויכולת להבין דרכי חשיבה שונות
- ✓ יחסי אנוש מעולים
- ✓ אכפתיות, רגישות לנושאים חברתיים ואמונה בשינוי חברתי
- ✓ סבלנות, סובלנות וחוסר שיפוטיות
- ✓ יכולת הקשבה
- ✓ ראייה מערכתית: יכולת אבחון, קריאת מצב ארגוני וזיהוי פוטנציאל להצלחה
- ✓ יכולת הכוונה

מחויבות:

- ✓ מילוי טופס פניה ופגישת היכרות והתאמה
 - ✓ הכשרה בסיסית (במתכונת שני מפגשים, סה"כ 10 שעות)
 - ✓ תהליך מנטורינג עם עמותה אחת (4-8 שעות חודשיות למשך כשנה)
 - ✓ פגישות על בסיס קבוע עם הנועץ
 - ✓ תוכניות עבודה
 - ✓ פגישות הנחיה עם מרכז המנטורינג על-פי הצורך
 - ✓ סודיות ודיסקרטיות לתהליך
-

3) תוכנית שיווק

לשם ההדגמה מובאים היבטים הקשורים במרכז המנטורינג של שיתופים. כלים נוספים הקשורים להיבטי שיווק ובניית תוכנית שיווקית ניתן למצוא ב"ארגז הכלים של שיתופים".

1. מטרות:

- ✓ גיוס מנטורים.
- ✓ גיוס עמותות.
- ✓ מיצוב מקצועי של מרכז המנטורינג.

2. דגשים:

- ✓ השגת מיתוג, בידול וניראות.
- ✓ חידוד וזיקוק המסרים המרכזים: מי אנחנו, מה אנחנו עושים ומה אנחנו מבקשים. שיהיה נהיר ומזמין גם עבור מי שאינו מהעולם החברתי.
- ✓ בניית כלי שיווק שיעבירו מסר ויתנו מושג ראשוני, על מנת להקל על תיאום הציפיות וקיצור תהליכים.
- ✓ דגשים מתאימים לכל אחד מקהלי היעד – מנטורים ועמותות.
- ✓ בהירות לגבי מה נותנת התוכנית למנטורים ולנועצים. (המנטורים מתנדבים ונותנים זמן, קשרים וידע מקצועי והמרכז נותן הכשרה, הכרה, הזדמנות להשפיע, פיתוח יכולות אישיות).

3. קהלי יעד:

- ✓ עמותות - מנכ"לי עמותות, חברי ועד מנהל (במידת הדרוש ובתיאום עם המנכ"ל), מנהלי/ות תחומים או מנהלי/ות פרויקטים בעמותה (בכפוף לצורך המנכ"ל והתהליך הייעוצי).
- ✓ מנטורים - אנשי עסקים, מנהלים/ות ומנהלי/ות ביניים בחברות עסקיות, בעלי מקצועות חופשיים (עו"ד, רואי חשבון, יועצי תקשורת, יועצים ארגוניים), מנכ"לי עמותות ותיקים ומנוסים.

4. דרכי פעולה - שיווק:

אבחנה בין שלב א' - שנת הפעילות הראשונה: השיווק יתרכז בקהלי היעד של השותפים זאת על מנת לא ליצור ביקוש רב מדי ולאפשר תקופת הרצה. בין שלב ב' – המשך הפעילות, פניה לקהלי יעד נוספים לאחר הפקת לקחים והיערכות.

שלב א': (בהמשך טבלה מפורטת)

1. שותפי המרכז יפנו לקהלים שלהם: עמותות, עסקים, מגזר ציבורי.
2. שותפי המרכז יפרסמו באתרי הבית שלהם על אודות פתיחת המרכז וקריאה למנטורים ועמותות לפנות.
3. פניות יזומות והזמנה לשיתופי פעולה.
4. "חבר מביא חבר" (מנטורים ומנהלים/ות חברתיים כאחד).

שלב ב': (בנוסף על סעיפי שלב א')

1. ערבי חשיפה, "חוגי בית", הזמנה למפגש.
2. פרסום בעיתונים
3. פרסום באתרי אינטרנט רלוונטיים (בנוסף לאתרי השותפים).
4. פורומים שונים של המגזר ה-3.

5. אמצעים / מוצרים:

לשלב א': ניסוח מסר, כתיבת חומרים

אינטרנט: אתר (או קישור), הרשמה, מתן אינפורמציה ראשונית וכו'

ברושור, מכתבי פנייה, דיוור ישיר

לשלב ב': מודעות, כתבות; אינטרנט: פורומים, קבוצות דיון.

6. טבלת שיווק שלב א'

נושא	פירוט	דרך פעולה ואמצעים	יעדים	בשיתוף עם מי	לו"ז
1. הפקת חומרי שיווק	חומרי שיווק כמפורט: מסר מחודד, שם, דיוור ישיר, אינטרנט, ברושור, וכו'		הפקת חומרים	מעצבת	
2. פניית השותפים לקהלי היעד	פירוט לפי העניין	1. דיוור ישיר ומכתב נלווה. 2. חשיפה	פריסה לרבעונים: רבעון ראשון 30 ואח"כ 10 כל	השותפים	

		רבעון.	במפגשים, כנסים, פגישות, קורסים. 3. הפניית המתעניינים למרכז לקבלת טפסים, רישום, פגישת ראשונית וכו'.		שלהם ולוועדים המנהלים/ות שלהם.
	כנ"ל	פרסום ועדכון באתרים	קבלת חומרי תוכן וטפסים.	1. קישור לאתר של שיתופים. 2. פרסום, חשיפה וקריאה לפעולה ב – home page. 3. לבדוק אפשרות של מילוי טופס פניה באופן ישיר כדי לא ליצור סרבול.	3. פרסום באתרי הבית של השותפים
		4 – 3 פניות בחודש. גיוס 2 מנטורים בחודש.	1. איתור מתאימים. 2. אמצעי השיווק של המרכז.	פניות יזומות לשת"פ והתנדבות לגורמים עסקיים וציבוריים אשר אינם במעגלים המיידים של השותפים אך עדיין קהל יעד עבור המרכז (פניה ליחידים ולארגונים).	4. פניות יזומות

		30 ברבעון ראשון ו- 15 ברבעונים שאחריו.	כתוצאה מסך מאמצי השיווק: 1. מתן מידע על המרכז בפגישות ובטלפון. 2. פגישות אבחון והערכה לאחר מילוי טפסי פניה.	5. מתן אינפורמציה, פגישות וגיוס	
			1. בקשה בטופס הרישום. 2. בפגישות, מפגשי חשיפה וכו'.	בקשה ממי שמתעניין ומי שנמצא מתאים להמליץ לנו על אנשים נוספים.	6. חבר מביא חבר



4) שאלות נפוצות (FQA)

ניתן להשתמש בכלי זה של שאלות ותשובות נפוצות כחלק ממערך השיווק. על מנת לתת מושג נוסף ולקצר תהליכים. ראו דוגמא:

שאלה: האם אפשר לקיים את תהליך המנטורינג בטלפון או בדוא"ל?

תשובה: פגישות פנים אל פנים באופן שוטף, עומדות בבסיס תהליך המנטורינג. יחד עם זאת, אחרי שנוצר קשר ובמידה והדבר מקובל על שני הצדדים ניתן לשלב בתהליך התקשרויות בטלפון ודוא"ל.

שאלה: היכן יתקיימו מפגשי המנטורינג?

תשובה: על המנטור והנועץ לסכם על כך בניהם.

שאלה: מה זמן ההשקעה שנדרש ממני כמנטור וכנועץ?

תשובה: מסגרת הזמן היא בין 8 – 4 שעות בחודש (כולל פגישות והכנה לפגישות), למשך 9 חודשים עד שנה. בתוך הטווח הזה כל צימוד יקבע את הפגישות.

יש לציין, כי עבור הנועצים מדובר בזמן השקעה צפוי של 6 – 10 שעות חודשיות, זאת על מנת להטמיע את התכנים שעולים תוך כדי התהליך ולהתכונן לפגישות.

שאלה: האם משך הזמן של 9 חודשים עד שנה ומסגרת השעות החודשיות, הם קבועי זמן מחייבים?

תשובה: זוהי מסגרת הזמן שאנו מציעים מתוך הנחה שזהו פרק הזמן הדרוש לקיומו של תהליך משמעותי ולהטמעת שינוי. יחד עם זאת, הדבר תלוי במידה רבה בתוכנית העבודה שכל צימוד יקבע לעצמו ובקצב העבודה של המנטור והנועץ יחד.

שאלה: מה עושים בפגישות?

תשובה: מטרת תהליך המנטורינג ותוכנית העבודה יוגדרו במשותף מראש. הפגישות הן ההזדמנות לקדם את היעדים שהוחלט עליהם. באופן עקרוני מלבנים סוגיות, מתלבטים יחד, מכירים אחד את השני, מנתחים מצבים, נותנים פידבק ועוד. במידת הצורך, נשמח לתת לכם רעיונות נוספים איך להפוך את המפגשים לאפקטיביים.

שאלה: מה קורה אם אני לא מסתדר עם המנטור / הנועץ שלי?

תשובה: בשלב הראשון, נציג התוכנית ייפגש איתך (או אתכם) וינסה לעזור. אך אם אין כימיה הדדית בהתחלה והדברים לא מסתדרים ננסה למצוא לכל אחד מהצדדים מנטור / נועץ אחר.

שאלה: האם מפגש ההכשרה למנטורים היא הכרחית?

תשובה: בנינו תוכנית ההכשרה אשר במהלכה יקבלו המנטורים כלים ליישום תהליך מנטורינג. אנו משוכנעים כי למידה זו הכרחית כדי להצליח.

שאלה: מי קובע את הצימוד מנטור – נועץ, והאם אני יכול לבחור?

תשובה: נציג התוכנית ייפגש עם כל מנטור וכל נועץ להיכרות ראשונית. לאחר מכן תעשה חשיבה לגבי הצימודים הנכונים וההמלצות יוצגו לכל מנטור ולכל נועץ. הצלחת התהליך כולו תלויה, במידה רבה, בהתאמת הצימוד ואנו נעשה הכל כדי להגיע לאופטימום עבור כולם.

שאלה: הרעיון והתוכנית מוצאים חן בעיני, אך אינני פנוי בחודשים הקרובים. האם אוכל להירשם?

תשובה: בהחלט כן. ואפילו מומלץ לעשות זאת. מאחר ותהליך ההרשמה, ההכשרה ומציאת הצימוד הנכון עשויים לקחת מעט זמן, נשמח לעשות זאת יחד איתך מראש.

שאלה: איך נראה בדיוק תהליך הפנייה וההרשמה?

תשובה: (1) כל מנטור וכל נועץ ימלאו טופס פנייה. ניתן לקבל אותו בדוא"ל, או להוריד מהאתר שלנו.

(2) לאחר קבלת הטופס וקריאתו נערוך פגישת היכרות קצרה.

(3) השתתפות בתוכנית הכשרה למנטורים.

(4) נחזור לכל מנטור ולכל נועץ עם הצעה לגבי הצימוד.

(5) תתקיים פגישה של המנטור, הנועץ ורכז התוכנית לצורך התחלת התהליך.

.....

5) מודעת דרושים

ניתן לפרסם מודעת דרושים לצורך גיוס מנטורים ונועצים. הדוגמא הבאה היא כללית, תוכלו להוסיף לה פרטים הנוגעים לתוכנית ולארגון שלכם. ברוח זו, ניתן לנסח גם מודעת דרושים עבור נועצים.

לפרויקט מנטורינג ייחודי

דרושים מנטורים

אם את/ה:

- בעל יכולת להקשיב לאחרים, לכוון ולסייע
- רוצה ויכול לחלוק מהידע שלך והניסיון שצברת
- מעוניין להתנדב ולהשפיע

אנחנו מזמינים אותך!

במסגרת הפרויקט יוצמד לכל מנטור נועץ. המנטור ישתף את הנועץ בידע מתוך ניסיונו האישי וילווה אותו בצמתים משמעותיים בחייו.

הפעילות תמשך כ- XXX חודשים במסגרת של XXX שעות חודשיות.

לפרטים נוספים XXX

.....

6) טבלת תכנון תקציב

עלות	פירוט	סעיף תקציבי
	עלות שכר רכז התוכנית (במשרה מלאה או חלקית)	כח אדם
	למשל: הפקת ברושור, אתר אינטרנט, מודעות וכו'	שיווק ופרסום
	מנחים, מרצים, חומרים לחלוקה	הכשרות
	נסיעות, הוקרה, עלות מפגשים	הפעלת מתנדבים
	כיבוד	שונות
סה"כ		

.....

כלים מסייעים לפרק "ליווי וניהול תוכנית מנטורינג"

להלן הכלים הבאים:

1. טופס פניה למנטור
2. טופס פניה לנועץ
3. אמנה משותפת לכניסה לתהליך מנטורינג
4. הצעה ראשונית לתוכנית עבודה
5. מפגש ראשון עם מנטור
6. מפגש ראשון עם נועץ
7. טופס סיכום תהליך מנטורינג – מנטורים
8. טופס סיכום תהליך מנטורינג - נועצים
9. ניהול מאגר מנטורים
10. ניהול מאגר נועצים
11. ניהול ומעקב אחר צימודים

1) טופס פניה למנטור

אנו מודים לך על התעניינותך בתוכנית המנטורינג ועל הרצון לקחת חלק בפעילותה. תפקידם של המנטורים הפועלים בהתנדבות במסגרת התוכנית הוא לספק ייעוץ וליווי מקצועי נועצים. אנו עושים כל מאמץ על מנת לאתר ולהתאים בין הידע והמומחיות המקצועית של כל מנטור לבין הנועץ, ולהקפיד על התאמה אישית תשובותיך בשאלון זה יסיעו לנו להשיג זאת. תודה על הקדשת הזמן ותשומת הלב במילויך.[#]

אנא שלח/י אלינו, בדוא"ל או בפקס, את הטופס המלא **בצירוף עותק CV**.

תאריך מילוי טופס: _____

[#] לצורך קבלתך כמועמד/ת ל לשמש כמנטור/ית במרכז הנך מתבקש/ת למסור פרטים אישיים שייכנסו למאגר המידע שלנו. פרטים אלו חסויים וישמשו את צוות המרכז לשם שיבוץ המנטור. לא יעשה במידע הנ"ל שימוש אחר שאינו קשור למטרות מרכז המנטורינג.

(1) פרטים אישיים כלליים:

שם מלא: _____

מקצוע: _____

השכלה: _____

תחומי עיסוק והתמחות ומספר שנות וותק: _____

ניסיון בהדרכה, ליווי או ייעוץ: _____

תפקיד ומקום עבודה נוכחי: _____

כתובת מקום העבודה: _____

טלפון: _____ נייד: _____ פקס: _____

דואר אלקטרוני: _____ אתר אינטרנט: _____

כתובת למשלוח דואר: _____

שפות: אנגלית _____ רוסית _____ אמהרית _____ ערבית _____ צרפתית _____ ספרדית _____ אחר _____

(2) התנדבות:

ניסיון קודם בעבודה התנדבותית או מעורבות חברתית אחרת: (אנא פרטי/י) _____

האם את/ה מתנדב/ת כיום באופן פרטי או דרך מקום העבודה: (אם כן פרטי/י) _____

מה היית מצפה ממסגרת ההתנדבות וממרכז המנטורינג: _____

באילו מהתחומים הבאים ברצונך וביכולתך לשמש כיועץ/מנטור: (אנא סמן/י. ניתן לסמן יותר מאחד)

- **תכנון עסקי ואסטרטגי:** פיתוח עסקי, בניית תוכנית עסקית ותקציבית, פיתוח מסלולים מניבי הכנסה, ניצול משאבים יעיל, מעקב ובקרה.
- **פיתוח ארגוני:** פיתוח יכולות ארגוניות, חזון, מבנים ארגוניים תומכי מטרות, שיטות ניהול, יעדים ארגוניים, ניהול ובניית שותפויות, הגדרות תפקיד ועוד.
- **ליווי אישי למנכ"ל עמותה:** פיתוח יכולות ניהול, קבלת החלטות, תהליכי שינוי והטמעתם, קביעת יעדים וסדרי עדיפויות, חלוקת זמן ומשאבים ועוד.

- **שיווק, פרסום ותקשורת:** מיתוג, בידול, יחסי ציבור, עבודה מול תקשורת, בניית מסר ומוצרי שיווק, תדמית, בניית תוכנית שיווק.
- **ניהול הון אנושי:** גיוס, הדרכה, פיתוח והכשרות, הנעת עובדים, הערכת עובדים ועוד.
- **ניהול מערכות ידע ומידע:** אפיון והקמה, מערכות לניהול לקוחות.
- **אחר (אנא פרטי):** _____

תחומי עניין, כישורים ותחביבים שהיית רוצה לשלב בתהליך המנטורינג ו/או לציין בשלב זה: _____

האם יש לך העדפות לגבי סוג העמותה: (גודל הארגון, היקפי פעילות, וותק, אוכלוסיית יעד וכו') _____

מה מידת פניותך להתנדבות: מידי _____ מתאריך _____

האם את/ה מעונין/ת ויכול/ה להתנדב באזור שונה ממקום מגוריך או עבודתך? אם כן היכן: _____

האם ברצונך להוסיף הערות ופרטים נוספים: _____

כיצד שמעת על מרכז המנטורינג: אינטרנט _____ חברים _____ פנו אלי (אנא ציין/י מי) _____ אחר _____

אנו מודים לך על מילוי הטופס, ופנייתך להתנדבות. על סמך פרטיך והנועצים הנמצאים במאגר, ניצור עמך קשר בהקדם. את הטופס המלא בצירוף עותק C.V. יש לשלוח אלינו בפקס או לדוא"ל: XXXX

לפרטים נוספים ניתן לבקר באתר: XXXX או לפנות ל XXXX, בדוא"ל: XXXX

טלפון: XXXX ; פקס: XXXXX

.....

2) טופס פניה לנועץ (ארגון חברתי)

אנו מודים לך על בחירתך במרכז המנטורינג ופנייתך אלינו. המרכז עושה כל מאמץ על מנת לאתר ולהתאים מנטורים לנועצים, ולהפך. תשובותיך בשאלון זה יסיעו לנו בתהליך. תודה מראש על הקדשת הזמן ותשומת הלב במילויך.[#]

תאריך מילוי טופס: _____

1) מידע כללי:

שם העמותה / ארגון חברתי: _____

שם המנכ"ל/ית: _____

כתובת העמותה: _____

טלפון: _____ נייד: _____ פקס: _____

דואר אלקטרוני: _____ אתר אינטרנט: _____

מספר ע"ר: _____ כמה שנים קיים הארגון: _____

תחום פעילות: _____

מספר עובדים שכירים: _____

מספר מתנדבים: _____

אזור פעילות גיאוגרפי ופריסה ארצית אם יש: _____

שם היו"ר: _____

מספר חברי וועד מנהל, הרכבו ומידת מעורבותו: _____

האם הארגון נמצא בקשרים משמעותיים עם חברות עסקיות? (מתנדבים, שותפות אסטרטגית וכו') _____

2) רקע:

חזון העמותה: _____

מטרות העמותה: _____

[#] לצורך קבלת העמותה כמועמדת לקבלת מנטור מתנדב מטעם המרכז הנך מתבקש/ת למסור פרטים אודות העמותה. פרטים אלו ייכנסו למאגר המידע שלנו. לא יעשה במידע הנ"ל שימוש אחר שאינו קשור למטרות מרכז המנטורינג. הסכמה זו תהיה תקפה כל משך הקשר עם המרכז.

אוכלוסיית היעד: _____

תחומי פעילות: _____

פרויקטים קיימים: _____

היקפי פעילות – מחזור פיננסי שנתי, מספר לקוחות, מספר שירותים: _____

האם יש לעמותה תוכנית עבודה / תוכנית אסטרטגית: _____

האם קיימים חומרי שיווק: (אנא צרפו אותם לטופס זה) _____

3 תהליך הייעוץ במרכז המנטורינג:

באילו נושאים / צרכים רוצה העמותה לטפל: _____

באילו מהתחומים הבאים נדרש ייעוץ: (אנא סמן/י)

- **תכנון עסקי ואסטרטגי:** פיתוח עסקי, בניית תוכנית עסקית ותקציבית, פיתוח מסלולים מניבי הכנסה, ניצול משאבים יעיל, מעקב ובקרה.
- **פיתוח ארגוני:** פיתוח יכולות ארגוניות, חזון, מבנים ארגוניים תומכי מטרות, שיטות ניהול, יעדים ארגוניים, ניהול ובניית שותפויות, הגדרות תפקיד ועוד.
- **ליווי אישי למנכ"ל עמותה:** פיתוח יכולות ניהול, קבלת החלטות, תהליכי שינוי והטמעתם, קביעת יעדים וסדרי עדיפויות, חלוקת זמן ומשאבים ועוד.
- **שיווק, פרסום ותקשורת:** מיתוג, בידול, יחסי ציבור, עבודה מול תקשורת, בניית מסר ומוצרי שיווק, תדמית, בניית תוכנית שיווק.
- **ניהול הון אנושי:** גיוס, הדרכה, פיתוח והכשרות, הנעת עובדים, הערכת עובדים ועוד.
- **ניהול מערכות ידע ומידע:** אפיון והקמה, ניהול ידע, מערכות לניהול לקוחות.
- **אחר (אנא פרט/י):** _____

האם העמותה קיבלה בעבר שירותי ייעוץ? (מתי, באילו נושאים ועל ידי מי? מה היתה הערכת התהליך?)

האם העמותה או המנכ"ל מקבלת/ ייעוץ כיום? (אם כן ע"י מי ובאילו נושאים) _____

האם הוועד המנהל מגבה את הרצון לייעוץ, והאם להערכתך כמנכ"ל יש צורך לערבו בתהליך? _____

4) מנכ"ל/ית הארגון החברתי:

_____ משך הזמן בו את/ה מכהן/ת כמנכ"ל העמותה:
_____ הגדר/י את תפקידך ותחומי האחריות שלך:
_____ ניסיון מקצועי קודם:
_____ פרטים אודות השכלתך והכשרות שעברת:
_____ האם השתתפת בתוכנית הכשרה למנהלי/ות עמותות? ואם כן מתי?
_____ כישורים מיוחדים ותחומי עניין:
_____ הערך/י את עצמך כנועץ/ת: (מידת פניות, קשיים מרכזים, מידת שיתוף פעולה, תקשורת וכו')
_____ לדעתך, איזה סוג מנטור יתאים לך ביותר ומדוע:
_____ היכן שמעת על מרכז המנטורינג: אינטרנט _____ עמיתים _____ פנו אלי (אנא ציין מי) _____ אחר _____

תודה על מילוי השאלון, אשר ייסע לנו לאתר את המנטור המתאים ביותר עבורכם.
אנא שלח/י אלינו את הטופס המלא, בדוא"ל: XXX או בפקס, ואנו ניצור עמך קשר בהקדם לצורך תיאום פגישת הכירות. לפרטים נוספים ניתן לבקר באתר: XXX או לפנות ל XXX, בדוא"ל: XXXX
טלפון: XXX ; פקס: XXXX



3) כתב אמנה לכניסה לתהליך מנטורינג

תוכנית המנטורינג מפגישה בין מנטורים לנועצים, כדי לסייע לנועצים. זאת, מתוך ראיית שיתוף הפעולה בין המגזרים כמנוף לצמיחה ומחולל שינוי.

תהליך המנטורינג הינו תהליך מורכב. הצלחתו תלויה, במידה רבה, ביכולתנו ליצור את התשתית הדרושה לקיום יעיל ומהנה של התהליך ובמידת מחויבות המנטור והנועץ לתהליך.

לאור זאת, אנו מבקשים להגיע להסכמה הדדית ומחייבת באשר להבנות הבאות:

התחייבויות תוכנית המנטורינג:

1. לספק מסגרת ותנאים להצלחת תהליך המנטורינג.
2. להוות כתובת מקצועית למנטור ולנועץ, לשניהם יחד ולכל אחד לחוד, בכל שאלה התלבטות מקצועית או אתית.
3. ללוות את תהליך המנטורינג ולקיים קשר שוטף עם הצדדים במסגרת הליווי המקצועי.
4. לקיים הכשרות ומפגשי העשרה כמתבקש.

התחייבויות המנטור/ית:

1. לפעול בהתנדבות ככל יכולתי למען הצלחת התהליך.
2. לעבור תוכנית הכשרה מטעם התוכנית.
3. לעמוד בתוכנית העבודה כפי שנקבעה עם הנועץ/ת, תוך הקפדה על אופן העבודה שהוסכם בין הצדדים.
4. לעמוד במסגרת זמן ההתנדבות עליה הוסכם, למלא דו"חות וטפסים כמבוקש על ידי התוכנית ולפעול על פי ההנחיות.
5. לנהוג בכבוד ובהגינות ולשמור על כללי הסודיות.

התחייבויות הנועץ/ת:

1. לפעול ככל יכולתי למען הצלחת התהליך.
2. להגיע מוכן לפגישות, לבצע משימות ומטלות עליהן הוחלט במשותף.

3. לעמוד בתוכנית העבודה כפי שנקבעה עם המנטור/ית, תוך הקפדה על אופן העבודה שהוסכם על הצדדים.
4. לעמוד במסגרת הזמן של תהליך הייעוץ עליה הוסכם, למלא דו"חות וטפסים כמבוקש על ידי התוכנית ולפעול על פי ההנחיות.
5. להודיע, באופן מיידי, על כל שירותי ייעוץ נוספים שינתנו לי, או לעמותה, שלא במסגרת תוכנית המנטורינג.
6. לנהוג בכבוד ובהגינות ולשמור על כללי הסודיות.

סודיות:

1. לא יעשה שימוש בפרטיהם האישיים של המנטור/ית והנועץ/ת, אלא לצורך קיום מטרות התוכנית ותהליך המנטורינג.
2. תוכנית המנטורינג תהיה רשאית לפרסם לקחים ותובנות שנלמדו במסגרת התהליך לצורכי הכשרה ופרסום וזאת מבלי לחשוף את פרטיהם האישיים של המנטור/ית או של הנועץ/ת. חשיפת פרטיהם האישיים של המנטור/ית או של הנועץ/ת תעשה רק לאחר קבלת הסכמתם לתוכן הפרסום.
3. המנטור/ית והנועץ/ת ינהגו בדיסקרטיות וישמרו בסודיות מידע שהגיע לידיעתם במסגרת התהליך.
4. המנטור/ת והנועץ/ת לא יפרסו מידע אודות התוכנית או אודות תהליך המנטורינג מבלי לקבל מראש את הסכמת הצדדים.

סיום תהליך הייעוץ לפני הזמן:

1. מנטור/ית ונועץ/ת המבקשים לסיים את עבודתם המשותפת יודיעו לרכז התוכנית על רצונם כאמור. הפסקת העבודה לא תעשה אלא לאחר שהתקיימה פגישה בנושא עם נציג/ת התוכנית.
2. והיה אם כל המטרות והיעדים שבתוכנית העבודה הושגו לפני תום המועד שנקבע, המנטור/ית והנועץ/ת יקימו פגישה עם נציג/ת התוכנית במטרה לבחון את הצורך בהמשך התהליך או בהרחבתו.

כל הנאמר לעיל ידוע לי ומקובל עלי, ולראייה באתי על החתום:



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

חתימה

שם נציג/ת תוכנית המנטורינג

חתימה

שם המנטור/ית

חתימה

שם הנועץ/ת

תאריך

באיחולי הצלחה לכולם!



4) תחילת תהליך מנטורינג (כולל הצעה לתוכנית עבודה ראשונית)

מנטור ונועץ נכבדים,

בשעה טובה התחלנו את התהליך. השלב הראשון הוא כמובן היכרות ובניית תוכנית עבודה להמשך. לאור זאת, אנו מציעים את הטופס הבא ככלי עבודה המסייע בהערכה והגדרה ראשונית של מסגרת תוכנית העבודה, ומזמינים אתכם להשתמש בו. התייחסו אליו במשותף ומלאו אותו (או חלקים ממנו בשלב זה) במשותף ותוך הסכמה הדדית. אם ישנם הבדלי גישות, השקפות ומחשבות – אנא ציינו אותם ו/או התייעצו איתנו.

אנא שלחו אלינו את תוכנית העבודה שלכם תוך 3 שבועות מתחילת עבודתכם המשותפת לשם אישורה.

בהצלחה!

תאריך מילוי טופס: _____

1. מהם האתגרים בפניהם ניצב הנועץ: _____

2. מהם הנושאים בהם הוחלט להתמקד: _____

3. מהם היעדים והמטרות לתהליך המנטורינג: _____

4. אופן השגת היעדים:

תפוקות	תשומות	לו"ז	אחריות	אופן פעולה	יעד/משימה

5. אבני דרך ומדדים להצלחה בבחינת התקדמות:

אחריות	מועד	מדד	ציון דרך

6. מסגרת הזמן שסוכמה בניכום: (מספר שעות ותקופת המנטורינג) _____
7. הגדרה משותפת של דרך העבודה וההתקשרות בין המנטור לנועץ: (תדירות המפגשים ומיקומם, אחריות לכתובת סיכומים, נוהל ביטול פגישות, נוהל התקשרות בין פגישות וכו') _____
8. תאריך מפגש ראשון: _____
9. צרכים מתוכנית המנטורינג: _____
10. נקודות נוספות: _____

מועדי דיווח נוספים – XXXXX ; אנו עומדים לרשותכם ונשמח לסייע בכל עת ובכל עניין.

.....

5) נקודות למפגש ראשון עם מנטור

- משמעות המחויבות להיות מנטור (תיאום ציפיות, הבהרת מחויבות והסכמה לגביה)
- מה מצפה להשיג מהתהליך?
- מה מרגיש שיכול לתרום לנועץ?
- האם התנסה בתהליכי מנטורינג בעצמו?
- מהי מידת היכרות עם המגזר החברתי.
- מה לדעתו מעסיק / מטריד את קהל הנועצים של התוכנית.
- תחומי ייעוץ ומנטורינג אפשריים מבחינתו.
- מה מניע אותו להתנדבות.
- היסטוריית התנדבות (אם יש): מה היו החוויות? מסקנות?
- ניסיון קודם בתהליכי ייעוץ ו/או הדרכה?
- למה מצפה מתוכנית המנטורינג?
- באילו תחומים היה רוצה לקבל העשרה / הכשרה?
- מה הם תחומי עניין שלו.
- הבהרות לגבי המשך התהליך. כולל – טיב המחויבות במונחים מקצועיים ובמונחי זמן.

להתרשמות:

- מידת נכונות (מוטיבציה)
- מידת מחויבות
- מידת פתיחות באופן עקרוני. וגם – לרעיונות, גישות
- רמת סבלנות וסובלנות
- כמה יכול להיות עצמאי בתהליך

- יכולת הקשבה
- יכולת הכוונה
- פרקטיות – יכולת לקבוע מטרות וסדרי עדיפויות
- יכולת קריאת מצב, אבחון והצבעה על מה שצריך שיפור בדרך בונה.
- יכולת שיתוף בידע מקצועי וניסיון
- נגישות ופניות
- תמיכה, אמפטיה, חוסר שיפוטיות ויכולת לקיים דיאלוג בגובה העיניים
- מסוגל לזהות פוטנציאל הצלחה ולטפח אחרים בדרך למימוש. יודע לזהות יכולות וחסמים.
- יכולת לשים עצמו בנעלי האחר ומתן כבוד לאחר ולהתמודדיותו
- אמינות ודיסקרטיות

תיאום ציפיות:

- (1) מחויבות ושותפות בהצלחה.
- (2) הכשרה בסיסית.
- (3) פתרונות חכמה ולא דגים. לא לעשות במקום הנועץ אלא ללמד איך.



6) נקודות למפגש ראשון עם נועץ

חלק מהנקודות דומות לאילו שהועלו במפגש ראשון עם מנטור. מובאות כאן הנקודות הנוספות.

- היכרות עם הנועץ, בשלות לתהליך, הערכת צרכים וכו'.
- האם התנסה בתהליכי ייעוץ בעבר? מה הערכתו לגביהם.
- הבהרות לגבי המשך התהליך. כולל – מידת המחויבות במונחי זמן ומונחים מקצועיים, תיאום ציפיות. (תשלום?)

להתרשמות:

- בשלות לקבלת ייעוץ, אחריות בתהליך. (אישית וארגונית).
- סיבת הפניה – צורך בתהליך כולל (לעשות סדר) או בשל לפרוייקט ממוקד
- תחומי העניין
- איזה סוג של נועץ יהיה.

תיאום ציפיות:

מחויבות לתהליך המנטורינג גם ברמת השקעת שעות נדרשת מעבר למפגשים עם המנטור.



7) סיכום תהליך מנטורינג – מנטור

מנטור יקר/ה,

עם סיום תהליך המנטורינג חשוב לנו ביותר לקבל ממך הערכה ופידבק על היבטים שונים של העבודה, על מנת להתעדכן, להשתפר ולתעד את העבודה שנעשתה. תוכן הדברים לא יועבר נועץ. אנו מודים לך על כתיבת סיכום זה.

תאריך מילוי טופס: _____

עבודה עם הנועץ:

1. באופן כללי האם הושגו, להערכתך, מטרות התהליך? (כפי שהוגדרו בתוכנית העבודה הראשונה)
2. אילו יעדים הושגו? (אנא פרט/י תוך התייחסות ליעדים שנקבעו בתוכנית העבודה הראשונה) _____
3. אילו יעדים לא הושגו, ומדוע? _____
4. כמה פגישות נערכו ומה היה משכו הכולל של התהליך: (בחודשים ובשעות) _____
5. מה היתה מידת שיתוף הפעולה עם הנועץ? _____
6. מהו לדעתך, מצב הנועץ לאחר התהליך ובמה הוא תרם? _____
7. המלצות לנועץ להמשך: _____
8. כיצד תוכל/י לתאר את הקשר שנוצר עם הנועץ? _____

סיכום אישי:

- האם תהליך הייעוץ/מנטורינג תרם לך באופן אישי? (נשמח אם תוכל/י לפרט) _____
- האם תרצה/י להמשיך להתנדב במסגרת תוכנית המנטורינג? _____
- אם לא מדוע? אם כן האם יש לך דגשים מסוימים להמשך? _____
- האם תוכל/י להמליץ על ההתנדבות במרכז למי מעמיתך? (אם תרצה/י שנפנה אנחנו ניתן להשאיר כאן פרטי התקשרות) _____

תוכנית המנטורינג:

- האם תהליך העבודה היה לשביעות רצונך? (קשר, ליווי, כתובת מקצועית, העברת מידע, צימוד לעמותה, עמידה בציפיות, בהירות באשר לתהליך וכו') _____
- מה לדעתך ניתן לשיפור? _____

לאור התהליך כולו, האם תוכנית ההכשרה למנטורים תרמה לך? האם היתה מספקת או שחסרו בה תכנים?

נשמח לקבל התייחסויות נוספות בכל נושא: _____

אנו מודים לך על מעורבותך, השתתפותך בפעילות והתנדבותך המשמעותית. נשמח להמשיך לשתף עמך פעולה בעתיד.



8 סיכום תהליך מנטורינג – נועץ

נועץ יקר/ה,

עם סיום תהליך המנטורינג חשוב לנו ביותר לקבל ממך הערכה ופידבק על היבטים שונים של העבודה, על מנת להתעדכן, להשתפר ולתעד את העבודה שנעשתה. אנו מודים לך על כתיבת סיכום זה.

תאריך מילוי טופס: _____

תהליך העבודה עם המנטור:

באופן כללי האם הושגו, להערכתך, מטרות התהליך? _____

אילו יעדים הושגו? (אנא פרטי/י תוך התייחסות ליעדים שנקבעו בתוכנית העבודה הראשונית ויעדים שלא הושגו ומדוע): _____

כמה פגישות נערכו ומה היה משכו הכולל של התהליך: (בחודשים ובשעות) _____

האם אתה זקוק לתהליכי ייעוץ/מנטורינג נוספים? אם כן באילו תחומים: _____

מה היתה מידת שיתוף הפעולה עם המנטור? _____

האם תמליץ על המנטור לפרויקט ליווי מקצועי נוסף: (אם לא, מדוע) _____

כיצד תוכלי/י לתאר את הקשר שנוצר עם המנטור? _____

סיכום אישי:

האם תהליך הייעוץ/מנטורינג תרם לך באופן אישי? (נשמח אם תוכלי/י לפרט) _____

האם תוכלי/י להמליץ על תהליך המנטורינג במסגרת התוכנית למי מעמיתך? (אם תרצה/י שנפנה אנחנו ניתן להשאיר כאן פרטי התקשרות) _____

תוכנית המנטורינג:

האם תהליך העבודה היה לשביעות רצונך? (קשר, ליווי, כתובת מקצועית, העברת מידע, צימוד למנטור, עמידה בציפיות, בהירות באשר לתהליך וכו') _____

מה לדעתך ניתן לשיפור? _____

נשמח לקבל התייחסויות נוספות בכל נושא: _____

אנו מודים לך על מעורבותך והשתתפותך בפעילות, ומקווים כי התהליך היה מועיל ומשמעותי עבורך. נשמח להמשיך לשתף פעולה גם בעתיד.

9) ניהול מאגר מנטורים (אחרי ראיון אישי)

על מנת לנהל את מאגר המנטורים ולעקוב אחרי כל הפרטים ניתן להשתמש בטבלה המוצעת להלן. ניתן לערוך שתי טבלאות:

1. מאגר מנטורים אחרי ראיון אישי (הממתינים לצימוד או פעילים כבר)

2. מאגר מנטורים בשלבי פנייה ובירור

מ' ס'	שם וסוג מנטור	צימוד עם	חברה ותפקיד	טלפונים	דוא"ל	הופנה ע"י / איש קשר	סטטוס במאגר	הערות ותחומי מומחיות
1	ישראל ישראלי עסקי	פועה (פעיל)					+ פגישה + טופס + הכשרה	
2	הארי פוטר מאמן	אפריים (בתהליך צימוד)					+ פגישה + טופס -- הכשרה	

.....

10) ניהול מאגר נועצים

על מנת לנהל את מאגר הנועצים ולעקוב אחרי כל הפרטים ניתן להשתמש בטבלה המוצעת להלן. ניתן לערוך שתי טבלאות:

1. מאגר נועצים אחרי ראיון אישי (הממתנים לצימוד או פעילים כבר)

2. מאגר נועצים בשלבי פנייה ובירור

מ' ס'	שם הנועץ	מאיזה ארגון	שם המנטור	טלפונים	דוא"ל	הופנה ע"י / איש קשר	סטטוס במאגר	הערות מעקב
1	חבקוק		איתמר				פגישה + טופס + פעיל	
2	דב						פגישה + טופס + ממתין לצימוד	



11) ניהול ומעקב אחר צימודים

מ' ס'	שם הנועץ	שם המנטור	תאריך מפגש היכרות	תאריך למפגש מעקב	קבלת תוכנית עבודה ראשונית	סטטוס	הערות מעקב
1	חבקוק	איתמר	1.1.08	1.4.08	+	פעיל	
2	דב					בתהליך צימוד	

כלים מסייעים לפרק "מנטורים, נועצים ומה שבניהם"

להלן הכלים הבאים:

1. תיעוד סיכום פגישת מנטורינג
2. שאלות לסיכום מפגש מנטורינג
3. מיומנויות תקשורת בסיסיות
4. תכנון מפגש ראשון בין מנטור לנועץ
5. מי אני כמנטור

1) תיעוד סיכום פגישת מנטורינג

שם: _____ פגישה מס. _____ תאריך: _____

1) מהלך הפגישה והנושאים שהועלו:

2) פעולות שהנועץ לקח על עצמו לבצע:

3) שאלות שנותרו אצלי פתוחות ביחס לתהליך ולנועץ:

4) נושאים שיש לעסוק בהם בעתיד:

5) נושאים נוספים:

6) תאריך ומקום הפגישה הבאה:



2) שאלות לסיכום מפגש מנטורינג

בעולם האימון נהוג לסכם את המפגש על ידי שאילת כמה שאלות:

- מה את/ה לוקח/ת איתך מהפגישה היום?
- מה למדת?
- במה לא נגענו, על מה לא דיברנו?
- מה לפעם הבאה?
- אילו "שיעורי בית" את/ה לוקח/ת על עצמך?



3) מיומנויות תקשורת בסיסיות

הקשבה, אמפטיה, שאילת שאלות ועוד, הם מיומנויות תקשורת בסיסיות המקדמות תהליכים בין אישיים כגון מנטורינג. מובא כאן סיכום, אותו חילקנו בתום סדנא שעסקה בנושאים אלו. אנו ממליצים לפתח ולתרגל נושאים אלו.

דרכים לחיזוק תחושת מסוגלות אצל הנועץ:

- מתן משימות המותאמות ליכולתו וכישוריו של הנועץ
- מודלים לחיקוי: צפייה באחרים מתמודדים ומצליחים
- אמפטיה
- חיזוקים אפקטיביים
- התמקדות בהצלחות בביצועים

איך לתת משוב?

- לפתוח בחוזקות
- לדבר על עובדות ולא על תחושות
- להתייחס להתנהגויות ספציפיות ולהימנע מהכללות
- להיות תיאורי ולא שיפוטי

הקשבה:

הקשבה היא תנאי הכרחי להבנה הדדית וזרימת מידע. זוהי מיומנות המאפשרת לגשר על פערים בין אישיים ולאחר תהליכים משמעותיים בזמן אמת.

כמה סוגי הקשבה:

- 1) הקשבה פעילה ואמפטיית: ניסיון כן ואמיתי להבין מה הצד השני מנסה לומר, מה הוא מרגיש ומהם האינטרסים שלו (הגלויים והסמויים). שימוש בשפת גוף ושפה מילולית – קשר עין ותגובות מילוליות קצרות.
- 2) הקשבה פסיבית: הקשבה לכאורה.
- 3) הקשבה סלקטיבית: תכנון התשובה העתידית תוך כדי ההקשבה לאחר.
- 4) הקשבה ממוקדת: במהלך ההקשבה מתכננים את השאלה הבאה.

שאלת שאלות:

- מיומנות חשובה כדי לאפשר דיאלוג המייצר תחושת התעניינות ורצון לשמוע, לעומת מונולוג.
- *שאלות פתוחות*: עדיפות על שאלות סגורות כיוון שמאפשרות הרחבה והעמקה. כגון: 'מה', 'איך', 'ספר', 'הסבר' וכו'.
- *שליטה בדיון*: שאלת שאלות מאפשרת לכוון את השיחה לכיוונים הרצויים.
- שימוש בשאלות להבעת *חוסר הסכמה* היא פעמים רבות דרך עדינה ומתקבלת יותר מאשר הבעת חוסר הסכמה בקביעה.

ניסוח מחדש (Reframing):

ארגון וניסוח הדברים שנאמרו תוך שימת דגש על הצדדים החיוביים ועל הנקודות שמהן ניתן לבנות הבנות משותפות ממקום ענייני, מכבד ומכוון למציאת פתרון והתקדמות.

אמפטיה:

- היכולת לראות את העולם מנקודת מבטו של הזולת והעברת המסר לגבי יכולתך זו.
- טכניקות להעברת אמפטיה: *הדהוד* - חזרה במדויק על דברי הצד השני, *שיקוף* - היכולת להתייחס לתהליך שקורה ולא רק לתכנים שעולים.
- יש לזכור כי אמפטיה אינה שווה הסכמה.



4) תכנון המפגש הראשון בין המנטור לנועץ

מפגש העבודה הראשון של המנטור והנועץ הינו משמעותי להמשך הקשר והתחלת ההיכרות. מוצע כאן שלד לנושאים למפגש עצמו ולהכנה אליו. ההתייחסות היא למנטור ולנועץ כאחד:

1. מטרתיי מהמפגש: מה אני רוצה להשיג?
 2. איך להציג את עצמי? מה וכמה לספר ומה לא. באילו חוויות אישיות, או סיפור אישי לשתף.
 3. שאלות למנטור / לנועץ: מה אני רוצה לשאול? מה אני רוצה לדעת?
 4. מה יעזור לי להקשיב / לשתף?
 6. הרגשות ותפוקות: איך ארגיש אחרי המפגש? איך ירגיש המנטור / הנועץ? מה יחשב כהצלחה?
 7. קביעת העקרונות לקשר ומסגרת העבודה.
-

5) מי אני כמנטור

נקודות למחשבה - התרגיל הבא נועד לסייע למנטורים לחדד את העמדות שלהם לקראת כניסה לתהליך המנטורינג.

- ידע וניסיון: מהם התחומים בהם חברתי ידע וניסיון אישי ומקצועי.
- הצלחות וחוזקות במישור אישי ומקצועי: באילו תחומים? מה ניתן לי תחושת הישג?
- התנסות שלי בייעוץ ומנטורינג: כנועץ או כיועץ ומנטור. למי / ממי? מתי? איך זה היה?
- מוטיבציה: למה אני רוצה להיות מנטור?
- מה חשוב לי לקבל בתמורה?
- מהן תפיסות העולם שלי? אילו ערכים חשובים לי? מה אני רוצה להנחיל?
- אילו תכונות אופי דומיננטיות יש לי?

מקורות - מאמרים ואתרי אינטרנט

1. Kram, K. E. *Phases of the Mentor Relationship*, The Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, (Dec., 1983), pp. 608-625
2. Goodyear, M. *Mentoring: A Learning Collaboration*, Educause Quarterly, November 2006
3. המדריך לשותפויות בין מגזרים בהוצאת אלכ"א, ציונות 2000 ושיתופים, 2007.
4. "עשה לך מנטור" מאת ד"ר אורי ורניק: <http://therapy.co.il/hebart-1.htm>
5. מרכז מנטורינג וקואוצ'ינג בבריטניה: תחת כותר Resources, ניתן למצוא מאמרים בתחום וכן השוואות בין מנטורינג לקואוצ'ינג. www.coachingnetwork.org.uk
6. The Coach Mentoring Group:
 - a. www.coachmentoring.com
 - b. www.nea.org/mentoring/ment021007.html
 - c. www.ache.org/newclub/CAREER/MentorArticles/Multiple.cfm
7. מאמרים וכתבות על מנטורינג וקואוצ'ינג. תחת כותר Mentors, יש תת כותר Mentorlinks ושם רשימה של עשרות תוכניות מנטורינג ברחבי ארה"ב וקנדה. www.mentors.ca
8. אתר שיתופים: www.sheatufim.org.il
9. תחת כותר Archive, ניתן למצוא עשרות רשימות ומאמרים קצרים בנושא מנטורינג. www.mentoringgroup.com
10. אתר של ספריית ניהול. ניתן למצוא כתבות על אימון, ייעוץ ומנטורינג. תחת הכותר, Guiding Skills.
11. www.managementhelp.org
12. www.mentoring.org
13. www.mentors.ca/mentor.html
14. European Mentoring & Coaching Council: www.emccouncil.org
15. מאמרים וחברות תחת כותר Resources: www.3creek.com
16. www.cybf.ca/mentors



לקידום החברה האזרחית
Sheatufim The Israel Center for Civil Society

17. מנהיגות ברשת – שולחן העבודה למנהלים/ות בישראל: www.leadersnet.co.il