

חוברת למנטור.ית

פורום הקרנות

תכנית מנטורינג לפיתוח מנהיגות פילנתרופית

אנו שמחים להציג את תכנית המנטורינג של פורום הקרנות, המיועדת לאנשי מקצוע מקרנות ופדרציות החברות בפורום. תוכנית המנטורינג נועדה ללוות, לתמוך ולהעצים את דור העתיד של אנשי הפילנתרופיה, לקדם אחריות חברתית ולפתח ידע, כלים וחשיבה אסטרטגית.

מטרות עיקריות:

העצמת אנשי ונשות מקצוע חדשים בשדה הפילנתרופי
שימור ושיתוף כלים וידע מקצועיים
קידום גישות חדשניות לשינוי חברתי בר-קיימא
חיזוק רשת קשרים ענפה בין הקרנות

קהל היעד:

המנטים.ות:

- מנהלי.ות קרנות או תכניות בקרנות/פדרציות עם ותק של עד שנתיים בתפקיד
- נכונות להקדיש שעה וחצי אחת לשלושה שבועות
- בעלי.ות מוטיבציה ללמידה והתפתחות

המנטורים.ות:

- מנהלי.ות קרנות או תכניות בקרנות עם ותק של 4+ שנים בתפקיד
- נכונות להקדיש שעה וחצי אחת לשלושה שבועות
- נכונות לייעץ ולשתף מניסיונם האישי והמקצועי

אנו מזמינים אתכם.ן לקחת חלק בתכנית ייחודית זו ולהיות שותפים.ות בבניית קהילה מקצועית משמעותית. לפרטים נוספים ניתן לפנות להילה: ffi@matanisrael.org.il.

תוכן עניינים

- 1.....מהו מנטורינג?
- 2.....הגדרות תפקיד: מיהי המנטורית המיטבית?
- 3.....מה מביאה המנטורית לתהליך? תרגיל במיפוי עצמי
- 4.....הנחות יסוד להצלחת התהליך
- 5.....שלבי התהליך
- 6.....נושאים אפשריים ומטרות לדוגמא בתהליך
- 7.....עקרונות פרקטיים לתהליך המנטורינג
- 8.....צורות ושיטות עיקריות של מנטורינג
- 9.....כלי מנטורינג עיקריים
- 10.....כלי של שאילת שאלות: דוגמאות לשאלות מפתח ומטרות
- 11.....רמות הקשבה
- 12.....דגשים למפגש הראשון
- 13.....מודל עקרוני לשיחת מנטורינג שוטפת
- 14.....בולמים וקשיים אפשריים
- 15.....מעקב, הערכה ומפגש סיום

מהו מנטורינג?

מנטורינג הוא תהליך למידה המבוסס על קשר אישי בין אדם בעל ניסיון וידע לבין אדם או קבוצה בעלי צרכי פיתוח, כסיוע בהתמודדות עם תפקיד חדש או עם מגוון דילמות ואתגרים בארגון. התהליך מתקיים מתוך מחויבות משותפת להגברת הישגים וביצועים מעבר לקיים.

מנטורינג הוא תהליך משותף, מוגדר לרוב בזמן, שבמסגרתו מתקיימות פגישות קבועות בין מנטור למנטי - לשם חשיבה, חקירה משותפת והתייעצות סביב סוגיות מגוונות בתחומי הקריירה, התמקמות אישית, השפעה ויעדי התפתחות. בתהליך זה, הנחנכים בוחרים לקחת אחריות על התפתחותם האישית, על הגשמת מטרותיהם התעסוקתיות ועל התקדמותם בארגון. המנטור מצידו, תורם ליצירת מרחב התפתחות בטוח ולבניית שביל לא רק לצמיחה מקצועית, אלא גם להעמקת יכולות ההובלה והחשיבה המערכתית. זאת, בין היתר, באמצעות חשיפה לסוגיות ולהתמודדויות מורכבות.

עצם קיומו של תהליך מנטורינג מהווה מעין "טבילת אש" במרחב מוגן, המאפשר התקדמות מהירה יותר, תוך צמצום טעויות וכשלים. חשוב לציין כי מנטורינג שונה מחניכה, שכן במהותו המנטור אינו המנהל הישיר של הנחנך, ואינו חלק מהארגון או מהכפיפות הישירה. הבדל נוסף הוא שהתהליך מכוון לא רק להקניית מיומנויות מקצועיות, אלא גם לתהליך מעצים ומעורר השראה.

במחקרים נמצא קשר בין תהליכי מנטורינג לבין תוצאות קריירה, כגון עלייה בשכר, התפתחות מקצועית וסיפוק בעבודה.

מהי המנטורית המיטבית?

זוהי אישה אשר:

- מחזיקה בידע עשיר ובניסיון חיים וניהול רלוונטי.
- מכירה את שדה הפילנתרופיה והתכניות, ובכללן תהליכי ליבה.
- בעלת יכולת ונכונות לתרום מזמנה לפיתוח האחרת.
- בעלת יכולת קבלת האחרת ופתיחות לתפיסות עולם מגוונות.
- מסוגלת להתאים את עצמה לסגנון הניהול והלמידה של המונחת מחד, ומאידך להציב מטרות, ליצור תזוזה ולאתגר את המונחת.
- מחויבת לדיסקרטיות.
- בעלת יכולת הקשבה.
- בעלת יכולת לשאול שאלות מגוונות, ולהגדיר מחדש בעיות ומצבים.
- בעלת ביטחון לייעץ ולהכווין בצמתים השונים, להיות "שם" עבור המנטי - בשיתוף ניסיונה ובהצעת "ארגז כלים" לפתרון בעיות.
- בעלת יכולת לפתח אמון ומערכות יחסים עם המונחת.
- נוקטת בעמדה של ייצוגיות מחד, ואותנטיות ואומץ לב מאידך - כלפי השדה, הקרנות והמקצוע.
- מוכנה לייעץ, לשתף בידע, ערכים ויכולות שפיתחה עם השנים.
- מאופיינת בגמישות מחשבתית ומוכנה להשתמש במגוון שיטות לסייע בצמיחתה של המנטי.

מה מביאה המנטורית לתהליך?

תרגיל במיפוי עצמי

טרם הכניסה לתהליך, נכון לבצע תרגיל אישי של מיפוי עצמי - בירור של ה"אני המאמין" הניהולי, תפיסת התפקיד וסגנון העבודה האישי.

המנטורית מוזמנת לשאול את עצמה:

- מהם הערכים לאורם אני פועלת?
- מהי השקפת עולמי המנהיגותית?
- מהם מקורות הכוח שלי?
- איזה חותם אני נוטה להותיר בעבודתי עם אנשים?
- כיצד אני ניגשת לפתרון קונפליקטים?
- כיצד אני אוהבת ללמוד בעצמי?
- איך נוח לי להדריך אנשים?
- מהן האמונות המגבילות שלי?
- אילו גורמים עיצבו את מסלול הקריירה שלי?
- כיצד אני תופסת את הדרך בה הגעתי לעמדות בכירות?
- מהי השקפת עולמי על פוליטיקה ארגונית?
- מה היה בעיניי תהליך חניכה אפקטיבי?

הנחות היסוד להצלחת תהליך המנטורינג הן:

1. שני הצדדים צריכים להיות בעלי רצון לבנות את הקשר.
2. מנטורינג אפקטיבי נשען על אמון, סקרנות, פתיחות, דיסקרטיות וגמישות.
3. הכלים המרכזיים שדרכם פועלת המנטורית הם:
 - שאילת שאלות
 - אמפתיה
 - מיסגור וריפריימינג
 - בחינת חלופות
 - זיהוי המשאבים האישיים של הנחנכת
4. המנטורינג האפקטיבי מוכוון לשתי מטרות:
 - מצד אחד, מטרה קונקרטית: למידה ושיפור מיומנויות הקשורות לתפקיד, בדגש על פתרון בעיות ספציפיות.
 - מצד שני, הוא כולל מרכיב פסיכולוגי של העצמה, העמקת תחושת מסוגלות ועבודה על פתיחת חסמים.
5. על המנטורית מוטלת האחריות לבניית המסגרת:
 - להבנות חוזה עבודה פסיכולוגי.
 - לרתום את המנטי להגעה למפגשים.
 - לייצר מפגשים רציפים וקבועים, עם setting מובנה וברור.
 - להיות זמינה עבור המנטי בעת הצורך, לאור החוזה שנבנה ביניהן.

6. גם המנטורית מרווחיה מהתהליך:

- מחדדת לעצמה הבנות תפקודיות - גלויות וסמויות, מודעות ולא מודעות, שפיתחה ברבות השנים.
- לומדת עוד על יכולותיה לפתח אחרות ואחרים, בדגש על הדור הצעיר בעולם הקרנות.
- משפיעה על האחרת, מקבלת הזדמנות לשתף מנהלת כישרונית בעולם הערכים שלה, ובכך מטביעה חותם משלה על מנהיגה עתידית.
- קידום ידע ארגוני - ממשיגה, משמרת ומנחילה ידע ארגוני יקר שאינו ניתן להנחלה באף דרך אחרת.
- הופכת להיות שותפה בתהליך אסטרטגי ארצי ומערכתי.

שלבי התהליך

זמן ממוצע	תיאור	שלב
1-2 מפגשים	בניית אמון, הבהרת מטרות	היכרות ותיאום ציפיות
מפגש 2-3	ניסוח מטרות משותפות	הגדרת מטרות עבודה
חודשי/ דו-שבועי	פגישות קבועות, תמיכה והכוונה	ליווי שוטף
מפגש סיום	תובנות, סיכום וצעדים להמשך	הערכה וסיכום

נושאים אפשריים ומטרות לדוגמא

בתהליך המנטורינג הם:

1. תפיסת תפקיד.
2. גיבוש חזון אישי, ייעוד וערכים.
3. אופק תעסוקתי ומסלולי קריירה.
4. ניתוח שדה הכוחות - פוליטיקה פנימית בקרן ובשדה.
5. התמקמות בתפקיד לאורך זמן.
6. סגנונות ניהול וסגנונות השפעה, כולל "Managing Up".
7. כלים לניהול קונפליקטים ושיחות קשות.
8. ניתוח ופתרון בעיות ודילמות אתיות.
9. היכרות עם השדה הפילנתרופי: רכישת ידע, מושגים וכלים ייחודיים לשדה.
10. פיתוח שדה: פיתוח רשתות השפעה על בעלי עניין וניהול מערכות יחסים.
11. שגרות ניהול.
12. כיצד מוודאים שהתרומה מייצרת שינוי מערכתי ולא רק תגובה נקודתית.
13. כיצד לומדים על מגמות וצרכים, ועל תחומים חברתיים הזקוקים לחדשנות ולא רק לתמיכה.
14. כיצד בונים מערכות יחסים עם עמותות, באופן המבוסס על אמון.
15. האם יש גבולות למעורבות של תורמים/המשפחה בפרויקטים.

עקרונות פרקטיים לתהליך המנטורינג

1. **יצירת אווירה מאפשרת ותומכת** - כדי שהנחנכת תוכל ליצור לעצמה מרחב מאפשר ללמידה ולהתחבטות בנוכחותך. נדרשת הקשבה, סבלנות ועידוד במקומות של קושי. הקניית תחושת ביטחון להתלבט, לצד מוטיבציה ללמוד, לערער, להתנסות ולהעז.
2. **הגדירו יחד את הציפיות, מטרות ההתפתחות האישית והתפוקות** - מטרות התהליך אמורות להיות מנוסחות על ידי הנחנכת בסיועך. חשוב לדייק את יעדי השיפור והבירור האישיים, כדי שאלה יהוו את כוכב הצפון של העבודה המשותפת.
3. **היי מופת ומודלינג מקצועי** - את מוזמנת לתת למנהלת מענה מנהיגותי ומקצועי בעל ערך מוסף בכל היבט של עבודתך. הקודים והערכים שלפיהם את פועלת, הדרך שבה את מנתחת דברים, האופן שבו את מתמודדת עם מערכת לחצים יומיומית ופוליטית, עובדת עם בכירות, בונה בריתות ושותפויות - כל אלה מהווים בסיס לחיקוי וללמידה לא מודעת.
4. **עזרי לנחנכת לחזק את האמונה ביכולותיה** - עודדי אותה לקראת משימות קשות, ושדרי לה אמון ביכולותיה. כאשר היא משתפת אותך במה שעשתה, אל תעברי לסדר היום על הישגים; אלא הפכי אותם לחוויות הצלחה. חוויות הצלחה הן אבני בניין חשובות בבניית תחושת הביטחון והמסוגלות.
5. **נסי להתאים את סגנון ההדרכה לסגנון הלמידה של המנהלת** - את מי שאת, אך חשוב לברר עם המנהלת מה הם צרכיה ולהכיר את סגנונה הייחודי: מהי הדרך שבה היא לומדת בצורה מיטבית? עד כמה היא לומדת באופן קוגניטיבי? עד כמה היא תכליתית? לומדת דרך סיפורים או תקדימים? אולי דווקא דרך אתגור אינטלקטואלי ו"היפכא מסתברא"? או באמצעות סביבה רגשית ונעימה? האם תוכלו להתאים את הפגישות, לפחות בחלקן, לסגנון זה?
6. **השתדלי ליצור קשר קרוב - אך לא קרוב מדי** - לרוב נוצר קשר רגשי בין לומדת למלמדת, בין מנהיגה למונהגת. קשר פורמלי ומרוחק מדי עלול להפריע לתהליך הלמידה ולהפחית מהשפעתך. מצד שני, קשר קרוב מדי עלול לפגוע בלמידה.

צורות ושיטות עיקריות של מנטורינג

מקובלות ארבע צורות עיקריות של מנטורינג. הבחירה בטכניקה תלויה, כמובן, בנושא הלמידה, במקום הלמידה, בסגנון הלמידה של המנהלת, בציפיות המשותפות, וכמובן במידת ההתאמה לסגנון האישי. הצורות יכולות להיות מזדמנות או יזומות - אך חשוב להכיר אותן:

- **צפייה** - המנטי צופה בפעילות שאת מבצעת בארגון או מול ממשקים, ולאחר מכן מתקיים עיבוד ולמידה משותפת של התהליך.

- **צל** - המנטי מצטרפת אליך לפרק זמן מוגדר, שבו היא מלווה אותך במספר פעילויות באותו חלון זמן. הפעילויות יכולות לכלול ישיבות, דיונים, פגישות עבודה, פגישות עם עמותות ועוד. לאחר סיום תהליך ה"צל", אתן מקיימות עיבוד משותף של ההבנות, החוויות, התחושות והשאלות של המנטי - בנוגע לכל מה שקרה בזמן הליווי.

- **התייעצות וניתוח אירועים** - המנטי משתפת בהתנסות מסוימת שהייתה לה, בעיה שבה נתקלה או משימה שעומדת לפניה. יחד אתן מבררות את ההיבטים המרכזיים של הנושא, ומגבשות דרכי פעולה.

- **נושא יזום של המנטורית** - כל נושא שלדעתך חשוב להתפתחות וללמידה של המנטי - מתוקף היכרותך עמה וניסיוןך כמנהלת בכירה.

הבחירה בצורת המנטורינג תלויה כמובן בנושא ובמקום. אם, למשל, ישנה הזדמנות לצפייה של המנטורית בנחנכת - כדאי לנצל אותה. הזדמנויות כאלה יכולות להתרחש באופן לא מתוכנן, אך ניתן גם ליזום אותן. לעיתים, צפייה במצב חיים אמיתי יכולה לספק מידע שגם עשרות שיחות בחדר לא יגלו. כל אחת מצורות המנטורינג יכולה להיות מיושמת על בסיס העבודה השוטפת או על בסיס התנסויות שנבחרו ונוצרו במיוחד לצורך התהליך - במטרה לסייע בפיתוח נקודות חלשות.

כלי מנטורינג עיקריים: הקשבה, שיקוף ושאלת שאלות

הקשבה היא מיומנות שנלמדת ומתפתחת עם הזמן. מדובר בהקשבה אמפתית, המבקשת להבין את נקודת המבט של הנחנכת - הקשבה שאינה שיפוטית. זוהי הקשבה שמכוונת לזיהוי רגשות, שמעודדת את הנחנכת לחשוב בעצמה על אפשרויות לפתרון. כחלק מתהליך העבודה עם הנחנכת, חשוב לשקף מדי פעם מה את מרגישה ומבינה בתוך התהליך. לדוגמה:

- "אני מבינה שזה מאוד מתסכל..."
- "נראה לי שהקונפליקט הזה נתפס בעיניך כמאוד מרכזי בעבודה."
- או שיקוף של חלקים מתוך התהליך עצמו, כמו:
- "את מציינת שיש לך יותר ביטחון בעבודה עם המנכ"לית - נשמע שעשית התקדמות משמעותית".

כיצד עובדים עם הכלי של שאילת שאלות?

שאילת שאלות יכולה להישמע שיפוטית ומלחיצה. בתהליך המנטורינג, כדאי להעדיף שאלות פתוחות - שאלות שמזמינות את הנחנכת לחשוב לעומק על ערכים, הנחות יסוד, שיקולים ותובנות עצמאיות על התהליך.

חשוב לשאול שאלות כגון:

- אילו פתרונות אפשריים יש לאתגר הזה?
- מה מטריד אותך היום בהקצאת התקציבים?
- מהן העוצמות העיקריות שלך?
- מה היו ההצלחות שלך השבוע?
- לאן את רוצה להתפתח בעתיד בקרן?
- אילו קפיצות מדרגה ויעדים את רוצה להציב לעצמך בתהליך שלנו?
- מה עובד ומה נראה לך פחות עובד בעבודת התחום שלך?
- איך תדעי שהתוכנית שלך הצליחה? מהם המדדים שיכולים לסייע לך בהבנת התוצאה?
- מה אפשר ללמוד מהמצב הזה?
- האם תוכלי לתת לי דוגמא נוספת למצב?
- מה היו השיקולים שלך בבחירת הפרויקט הזה?
- למה את מתכוונת?
- האם התמודדת עם מצב כזה בעבר?
- מה בתחום האחריות שלך את רוצה להגדיל?
- מה כן אפשר לעשות עם הקושי הזה כעת?
- אילו הזדמנויות צמיחה יש במצב הזה?
- מה חשוב שאבין לגבי המצב? כיצד אוכל לסייע לך טוב יותר?

רמות הקשבה

לך, כמנטורית, חשוב להשקיע בהקשבה אמיתית - לתכנים, לתשובות, ולמה שלא נאמר. **אוטו שרמר** מציע ארבע רמות הקשבה. על המנטורית לשים לב באיזו רמת הקשבה היא נמצאת, ולאילו סוגי תכנים וסיטואציות היא מפעילה כל אחת מהן:

• הקשבה ראשונה: הורדה (Downloading)

- העמדה הפנימית של הקשבה מסוג זה היא שיפוטית: "כן, אני כבר יודעת את זה".
- כל מה שאני שומעת רק מאשש את מה שאני כבר יודעת.
- הקשבה כ"הורדה" לתיקייה.

• הקשבה שנייה: עובדתית

- הקשבה עובדתית, מתוך מיקוד פנימי במידע שאינו ידוע לי.
- במקום שיפוטיות - יש הפניית קשב לעובדות חדשות, למידע אובייקטיבי.
- יש פתיחות לשינוי דעתנו ולחידושים.

• הקשבה שלישית: אמפתית

- הקשבה אל האחרת, מתוך דיאלוג אמיתי והקשבה זהירה ומדויקת.
- ממיקוד בעובדות - להבנת הרגש וראיית האדם עצמו.
- לב פתוח.

• הקשבה רביעית: יוצרת

- הקשבה בממד עמוק של תודעה, שמתחברת לרצון שלנו.
- לא מחפשים להבין משהו או מישהו "בחוץ", אלא להבין את עצמי.
- משהו צומח מתוכי - אלו רגעי השראה וחסד של הבנת הפוטנציאל הנגלה בדברים.
- זהו אזור של ראש פתוח, בו אפשר לראות דברים בעיניים חדשות, לשים לב באמת למה שאומרים לנו, להיות סקרנים, לפגוש דברים שלא ראינו, או שלא רצינו לראות, קודם.

דגשים למפגש הראשון

לפגישה הראשונה ערך רב, והיא ראשית הצירים של התהליך. תפוקות הפגישה הן:

1. היכרות
2. הגדרת החוזה הפסיכולוגי.
3. קביעת מטרות ספציפיות למנטורינג.
4. קביעת תכנית עבודה לתהליך המנטורינג.
5. תיאום ציפיות ומסגרת העבודה.
6. משימה לפעם הבאה.

פירוט

1. **היכרות הדדית:** ספרי על עצמך - מקצועית, ניהולית, ערכית, וגם אישית בכלליות. הזמיני את הנחנכת לספר על עצמה, והזמיני אותה להתייחס לתהליך הצמיחה שלה בקרן ובשדה המקצועי.
2. **הגדרת החוזה:** הגדירו את מערכת ה"חוקים" של התהליך: דיסקרטיות מוחלטת של שני הצדדים, מקום הפגישות, תדירות הפגישות, משכן הריאלי לצורך תהליך משמעותי, מה קורה עם פגישות שמתבטלות, סיוע בין פגישות המנטורינג ועוד.
3. **קביעת מטרות המנטורינג:** הזמיני את הנחנכת לחשוב על אתגרים התפתחותיים שבהם היא תוכל להיעזר כך כדי להשתפר. אתגר יכול להיות נקודת חולשה, או נקודה שהיא רוצה להמשיך ולחזק. הגדירו מהם יעדי המנטורינג לאור זאת, וכן סדרי עדיפויות. נסו להגדיר את היעדים באופן ברור ומוחשי ככל האפשר. דוגמאות לשאלות לשיחה:
 - מה היכולות, העוצמות והכישורים הכי בולטים שלך?
 - מה את אוהבת לעשות בתפקיד? מה ממלא אותך סיפוק?
 - מה חסר או לא עובד כרגע? מה מאתגר?
 - היכן אינך חשה שאת באה לידי ביטוי כפי שהיית רוצה?
 - מה את רוצה להשיג בעבודה?
 - מה יגרום לך להיות מרוצה או מסופקת יותר?
 - מה את רוצה להשיג בשנה הקרובה? בשנתיים הקרובות?

4. **תכנית המנטורינג:** בנו יחד תוכנית של מפגשים. ניתן ומומלץ לעבוד ב"חבילות" של 6-10 פגישות, בהתאם לצרכים ולמה שמתפתח. הגדירו הזדמנויות לצפייה, לליווי של הנחנכת יחד איתך, והדגישי שוב אפשרויות לקשר מעבר לפגישות - לדוגמה, התייעצות טלפונית במידת הצורך.

5. **תיאום ציפיות:** הזמיני את הנחנכת לומר מה היא מצפה לקבל מתהליך המנטורינג, ומה היא מוכנה לעשות כדי שהתהליך ישיג את מטרותיו. הבהירי מה את מצפה ממנה ובררי מה סגנון הלמידה האפקטיבי עבורה.

6. **משימה לפעם הבאה:** כדאי להיפרד עם משימה. לדוגמה, לתעד אירוע מסוים ולבוא עם התייעוד לפגישה הבאה, או לבצע משימה ניהולית מסוימת שלקחה על עצמה.

סיכום אישי שלך את המפגש

סיכום אישי של המנטורית לעצמה עשוי להיות בעל ערך, במיוחד אם רוצים להיזכר לפני הפגישה הבאה מה התרחש בפעם הקודמת:

- מה רציתי להשיג, ומה השגנו?
- מה מצא חן בעיניי בפגישה/בצפייה, ומה לא מצא חן בעיניי?
- מהם הדגשים לתשומת לב בפעם הבאה?

מודל עקרוני כללי לשיחת מנטורינג שוטפת

- פתיחה ואינטייק כללי: מה עבר על הנחנכת מאז שנפגשתן? מה היא רוצה להביא הפעם לפגישה?
- הקשבה לחומרים שעולים מדבריה - דרך הקשבה עמוקה, אמפתיה ושיקוף.
- ניסיון להגדיר את המצב הרצוי לאור המצוי - מהו האתגר הנוכחי?
- חשיבה משותפת על מרחב הבעיה, סיעור מוחות וניסיון להבין את מקורות האתגר.
- הצעה לפעולה/פעולות - מתוך ניתוח המרחב האישי והארגוני שעולה מהדילמה.
- סגירת מעגל: משוב ומשימה לפעם הבאה.
- סיכום השיחה

בולמים וקשיים אפשריים בתהליך

תהליך המנטורינג אינו תמיד תהליך קל, והוא עלול לחשוף את שני הצדדים לחוויות מתסכלות. הנחנכת עלולה להיתקל בקשיים, להכיר במגבלות, להיפגש עם אזורי כישלון או תקרת יכולת נוכחית. לכן, בתהליך יתכנו עלויות ומורדות. את עשויה לפגוש תגובות כגון: הסתגרות, הסכמה שטחית, וכחנות, האשמת אחרים, ייאוש. חשוב לבדוק עם הנחנכת, מה עומד בבסיס תגובות אלו:

- האם היא בעלת ביטחון עצמי מופרז באזורים מסוימים, ואינה מאמינה שביכולתה עוד ללמוד?
- האם היא מרגישה שהיא תחת ביקורת? אם כן, ייתכן שתחשוש לחשוף לבטים, ספקות, חששות ושגיאות.
- האם דווקא היא חסרת ביטחון בחלקים מסוימים, וחסרת אמון ביכולותיה - ולכן כל משוב נתפס כפוגע בתפיסתה העצמית?
- האם את בעצמך חשה שתוקפים את הסגנון שלך, ואת נכנסת למגננה?

חשוב, בכל תהליך, לשוחח באופן גלוי על מה שקורה בקשר: מה בולם, מה מקדם, ומה נדרש לעשות כדי לעלות על נתיב של צמיחה, שינוי והתחדשות בתהליך כולו.

כיצד מסכמים את התהליך כולו? איך נראה מפגש סיכום?

בתום התהליך, תאמו שיחת סיכום. אל השיחה יש להיערך הדדית דרך סדרת שאלות. דוגמה לשאלות:

- מה הערך שהופק מהתהליך?
- מהם ההישגים אל מול המטרות שהוגדרו בתחילת הדרך? האם נולדו במהלך הזמן מטרות חדשות?
- מה למדה הנחנכת על עצמה?
- מה חידדה בתפיסת התפקיד שלה?
- אילו תובנות, ידע, כלים, מיומנויות או התמקמויות היא אימצה?
- מה היה פחות טוב?
- על מה הייתה רוצה להתאמן ולתרגל עוד בהמשך?