



**Il mentoring:
un processo innovativo di
accompagnamento**

**Linee guida interattive
per mentors quasi perfette**

A cura di:
Lalla Golfarelli
Rossella Zagnoli

Redazione di:
Azzurra Celli

IL MENTORING

UN PROCESSO INNOVATIVO DI ACCOMPAGNAMENTO

Il **mentoring**, quale tecnica di accompagnamento, rappresenta una metodologia innovativa nell'ambito delle diverse forme di agevolazioni previste a favore delle donne; in realtà, esso non è propriamente una novità negli ambienti di lavoro ed è già stato adottato all'interno di molte strutture pubbliche e private con la finalità di aumentare la professionalità di soggetti più giovani e meno esperti, attingendo all'esperienza di soggetti che operano sul campo da più tempo e che hanno il compito di trasferire competenze conoscenze acquisite nel corso del tempo.

Nel contesto Europeo, la metodologia del mentoring è nota in molti ambienti lavorativi, intesa come formazione interna o come formazione esterna. L'obiettivo è di promuovere l'orientamento lavorativo delle donne attraverso dei modelli positivi per la trasmissione del sapere. Grazie alle personali relazioni e contatti con modelli di successo, si ottiene, infatti, lo sviluppo delle competenze delle donne coinvolte nel progetto.

Una prima esperienza a livello europeo protesa alla realizzazione di questi obiettivi è rappresentata dai risultati del *workshop* che ha avuto luogo nel 1997 tra rappresentanti di 14 Stati membri dell'Unione Europea.

Origine e contenuti del mentoring

L'esperienza del mentoring ha trovato per la prima volta applicazione negli ambienti lavorativi americani, quando l'industrializzazione e la nascita dei grandi complessi industriali comportò dei grossi cambiamenti nell'organizzazione e nell'amministrazione delle aziende pubbliche e private. Divenne, pertanto, più complicato e difficile seguire ed apprendere i meccanismi di lavoro adottati all'interno delle singole imprese. Di conseguenza, si avvertì la necessità di creare una rete informale di soggetti nel cui ambito alcune persone, che presentavano un potenziale come 'formatori/accompagnatori' in virtù della loro maggiore esperienza e conoscenza, rivestivano la funzione di guida di altre più giovani e inesperte, per condurle verso un livello di preparazione lavorativa tale da poter affrontare con maggiore sicurezza i cambiamenti in atto.

Applicato in ambito lavorativo, quindi, la figura della mentor può essere vista come una persona che, avendo maturato con successo una lunga esperienza in un determinato settore, viene incaricata di seguire e formare giovani inesperte/i tramite la trasmissione delle proprie conoscenze e metodologie di lavoro.

Il mentoring ha rivestito e riveste importanza dal punto di vista socio-politico e, in particolare, esso permette di incrementare la presenza delle donne in posizioni manageriali tipicamente maschili, apportando sicuramente un cambiamento importante all'interno di alcune strutture lavorative.

In realtà, nonostante le esperienze americane siano state trasferite con successo anche altrove, molti sono ancora i Paesi Europei che non hanno avuto modo di conoscere e sperimentare questa nuova metodologia formativa per applicarla come strumento di crescita e formazione professionale delle donne.

La letteratura americana sul mentoring è stata ben accolta soprattutto nel Regno Unito e nei Paesi Scandinavi;

infatti, sono molti anni che in questi Paesi il mentoring è stato tradotto in metodologie pratiche, configurandosi in numerosi programmi di supporto alle donne, per il loro inserimento nel mondo del lavoro, ma anche per la riqualificazione professionale di quelle già occupate.

In generale, con mentoring si indica una serie di rapporti interpersonali instaurati e sviluppati fra i soggetti protagonisti, il cui elemento fondamentale è rappresentato dalla necessità di creare relazioni 'uno-a-uno', che coinvolgano una/un sola/o utente e una/un sola/o mentor.

La relazione uno-uno da personale può diventare grupppale: un/una mentor per un gruppo di soci/e di una impresa.

Il mentoring è un processo metodologico nel quale una persona, la/il mentor, segue e promuove la carriera e lo sviluppo professionale di un'altra persona, l'utente, instaurando non un rapporto di subordinazione, bensì un rapporto amichevole e cordiale. Le potenzialità di una siffatta relazione sono tali che essa può concretamente permettere di fare spazio, all'interno della realtà in cui si opera, all'apprendimento, alla sperimentazione, nonché allo sviluppo di nuove potenzialità personali e professionali.

Inoltre, si agevola il coinvolgimento dell'utente fino al punto di ottimizzare la sua partecipazione tramite il buon utilizzo dell'esperienza propria e di quella della/del mentor.

In buona sostanza, il mentoring si configura in un rapporto di complicità e d'intesa fra la/il mentor e l'utente. Ecco perché è estremamente importante che fra i due soggetti protagonisti si crei soprattutto un rapporto di **fiducia**.

I rapporti di mentoring assumono quindi un'importanza strategica per lo sviluppo personale, e la moltitudine di compiti che di volta in volta si configurano al suo interno rispondono ad esigenze diverse rispettivamente dell'utente e della/del mentor.

Non si può negare che questa metodologia produca effetti positivi per la/il mentor, in quanto permette di

incentivare e sviluppare le sue capacità relazionali, ma è ovvio che il soggetto maggiormente favorito è proprio l'utente, in quanto l'obiettivo principale è quello di permetterle/gli di acquisire professionalità e nuove competenze dalla trasmissione di esperienze concrete.

Le piccole imprese, e in particolare le micro-imprese dirette da donne che operano nel campo della produzione e dei servizi, sia tradizionali sia innovativi, rappresentano una risorsa strategica per lo sviluppo economico nazionale. La formazione alle donne titolari d'impresa costituisce uno dei fattori critici di successo per il consolidamento dell'imprenditoria femminile e per valorizzare le risorse imprenditoriali femminili quale determinante dell'economia: da qui l'importanza di creare e offrire alle donne maggiori possibilità occupazionali, ma anche l'importanza di dare loro una buona preparazione professionale, attraverso l'ausilio di nuove tecniche e metodologie mirate soprattutto alla creazione d'impresa, che offrano occasioni per affrontare con maggiore sicurezza il mondo di lavoro costantemente in evoluzione.

Proporsi, tramite la metodologia del mentoring, di delineare una cultura imprenditoriale che veda le donne protagoniste, significa mettere in luce la ricchezza delle risorse umane investite e l'importanza di utilizzare doti più o meno naturali per le donne, come la capacità di relazione e di organizzazione, la disponibilità all'apprendimento, la flessibilità, l'attenzione alle esigenze espresse dagli altri.

L'esperienza del mentoring, consistente nel trasferimento di esperienze di donne, che operano nel campo imprenditoriale da tempo, verso donne che vi si affacciano per la prima volta, rappresenta un valido strumento per rendere ulteriormente visibili i casi di successo di donne imprenditrici, e rappresenta altresì un concreto mezzo per ridurre al minimo gli ostacoli che le donne neo-imprenditrici incontrano durante il loro percorso imprenditoriale. È indubbio che nell'intraprendere un

cammino autonomo, soprattutto se questo si svolge su sentieri non tradizionali, le donne possono contare raramente su modelli di ruolo consolidati o sull'esperienza di altre che abbiano compiuto prima di loro lo stesso percorso. I casi di successo di donne imprenditrici spesso risultano troppo lontani e poco visibili; troppo diffusi sono ancora i casi di ruoli tradizionali della donna lavoratrice e madre, in quanto spesso le scelte di lavoro sono subordinate a quelle familiari. Con l'applicazione del mentoring è possibile rendere visibili problematiche che di frequente si realizzano nella creazione di impresa, ma soprattutto far sì che gli ostacoli incontrati diventino più uno stimolo di miglioramento, piuttosto che un motivo di scoraggiamento. Dall'esperienza di donne che hanno già avviato un'impresa con discreto successo, le giovani imprenditrici possono concretamente trovare il coraggio per affrontare le difficoltà incontrate nella gestione della loro attività con maggiore sicurezza, avendo la possibilità di confrontarsi con coloro che potenzialmente hanno già superato la fase critica dell'avvio e che, quindi, sono in grado di poter dare consigli sul modo migliore per risolvere alcune problematiche aziendali.

L'affermazione e la diffusione di un diverso e più forte modello di imprenditoria femminile può rappresentare uno stimolo per altre donne, può costituire un incentivo e un sostegno per quante intendano raccogliere la sfida e cimentarsi **'nell'impresa di fare impresa'**.

Essere imprenditrici, significa innovarsi mentalmente, abituarsi a riflettere da sole sui problemi, sviluppando ed affinando il proprio senso critico e la propria capacità di analisi: valori questi che devono essere chiari e presenti nelle mentor e nella trasmissione del loro sapere.

Senza la possibilità di scambiare idee e opinioni con altre donne che hanno vissuto le loro stesse esperienze, può succedere che quelle barriere vengano percepite dalle interessate come dei veri e propri limiti personali.

Un programma di 'accompagnamento' come quello del mentoring incoraggia le giovani donne, che si misurano con le prime

esperienze lavorative, ad acquisire maggiore sicurezza e, quindi, a raggiungere, nella maniera più indolore possibile, i propri obiettivi professionali e soddisfazioni personali. La possibilità di confrontarsi con altre donne che hanno vissuto le stesse difficoltà, permette di rendere la situazione meno gravosa di quanto potesse apparire inizialmente, in quanto dà la consapevolezza che i problemi da affrontare esistono in diversi contesti a prescindere dalle donne che ne sono coinvolte e che, quindi, non è, o meglio quasi mai è, una questione di capacità personale.

Il mentoring incoraggia le giovani donne a raggiungere con le proprie forze gli obiettivi professionali che si sono prefissate, portandole a sentirsi maggiormente motivate a seguire una propria strada, anche se questo può significare affrontare numerosi problemi. In veste di 'consigliera/guida', la mentor rappresenta, quindi, un punto di riferimento per le giovani donne imprenditrici, che le agevola nell'assimilare le metodologie migliori per la gestione dell'impresa, oltre a rappresentare, a lungo termine, un'amica con cui confrontarsi anche al di fuori dei contesti formali. Al contempo, il mettere a disposizione esperienza, per confrontarla con altre donne imprenditrici, contribuisce ad accrescere competenze professionali e a maturare una coscienza di 'formatrice' per donne che vogliano avviare una attività in proprio.

Si vuole, tuttavia, ancora una volta sottolineare la finalità propria del processo di mentoring, rappresentata dal voler agevolare le giovani donne imprenditrici.

Produrre effetti positivi significa, in termini di mentoring, rafforzare la sicurezza nelle proprie capacità, quale condizione indispensabile per ottenere risultati positivi sul piano del consolidamento delle capacità manageriali; per questo è necessario diffondere modelli di ruolo positivi che rappresentino un riferimento per le donne imprenditrici. Il mentoring dimostra che la fiducia nelle proprie capacità di riuscita rappresenta una componente indispensabile per il successo: tra le

imprenditrici coinvolte si diffonde la sensazione di aver raggiunto un buon grado di equilibrio e capacità dopo aver superato prove ed errori connessi all'esperienza.

Uno degli aspetti fondamentali nella realizzazione del mentoring riguarda proprio la figura della mentor, la quale, come già detto precedentemente, deve possedere determinati requisiti. Durante la fase di preparazione e messa a punto dell'intervento, è fondamentale che si proceda in modo mirato al reclutamento ed alla selezione delle imprenditrici per il ruolo di mentor; le imprenditrici individuate devono possedere, oltre a una spiccata capacità comunicativa, una significativa esperienza imprenditoriale, unita al possesso di una buona competenza professionale.

Il mentoring non è una tecnica meccanica, ma un processo che si fonda sul clima di fiducia reciproca, di empatia e di assertività che si sviluppa nella relazione fra le persone.

La mentor ideale è quella figura che, mentre indaga sui problemi veri che deve aiutare a risolvere, si pone alla neo-imprenditrice con un atteggiamento positivo, di sostegno; non lancia sfide, né assume un atteggiamento direttivo, ma si cala nei panni della neo-imprenditrice e cerca di far emergere i tratti caratteriali, le risorse interiori utili alla soluzione dei problemi aziendali del momento. In sintesi, un buon intervento di mentoring deve saper agire positivamente anche verso l'affermazione dell'autostima delle neo-imprenditrici, favorendo la crescita della fiducia in se stesse e nelle proprie capacità, oltre a fornire indicazioni di lavoro e suggerimenti operativi verso i quali indirizzarsi.

Al fine di realizzare un corretto rapporto di mentoring è necessario che vengano coinvolti nel processo tre figure, ognuna delle quali con compiti precisi e ben determinati:

- mentor,
- mentee (neo-imprenditrice o gruppo di socie)
- tutor

Il processo si realizza attraverso una forma di assistenza personalizzata offerta da chi possiede l'esperienza a chi necessita un sostegno.

Figura chiave dell'intero processo è la **mentor** che ha il compito di trasmettere e condividere il proprio sapere e la propria esperienza alla neo-imprenditrice, favorendo anche la nascita di una rete di relazioni tra le donne che serve a rendere più favorevole l'ambiente che circonda l'impresa al femminile.

La **neo-imprenditrice** si pone in atteggiamento di ascolto per imparare le tecniche per gestire e rendere la propria attività un'impresa di successo.

Infine, ma non ultima in ordine di importanza, la/il **tutor** ha il delicato e difficile compito di favorire l'approccio comunicativo tra mentor e neo-imprenditrice e, senza frapporsi nella comunicazione diretta tra i soggetti principali, si pone come punto di riferimento e di sostegno all'attuazione di tutto il processo programmato.

Ruolo e compiti della mentor

Le caratteristiche principali che una buona mentor deve avere sono:

Capacità di comunicazione

La mentor deve saper comunicare anche con utenti che hanno una personalità molto diversa dalla sua, deve saper ascoltare ed essere capace di immedesimarsi nella neo-imprenditrice, consigliandola, comprendendola e aiutandola a guardare e a sviluppare le capacità potenziali.

Conoscenza della neo-impresa

Sarebbe importante che la mentor conoscesse le vicende e i bisogni della neo-imprenditrice, proprio al fine di poterla meglio consigliare. Per questo motivo, è importante che la tutor sappia trasmettere tutte le informazioni necessarie sull'impresa sin dall'inizio del percorso, affinché si possa realizzare un corretto rapporto di mentoring.

Esperienza imprenditoriale

La mentor deve essere presente sul mercato da alcuni anni e avere un successo tale per cui, l'esperienza aziendale maturata, l'abbia portata a sviluppare quelle capacità manageriali che devono essere trasmesse nel rapporto di mentoring.

Restando in ambito più generico, i requisiti richiesti alle figure delle/dei mentor abbracciano sia la sfera propriamente professionale, intesa in termini di capacità e competenze professionali, sia la sfera personale, e quindi la capacità di relazione, la disponibilità, l'umiltà nel riconoscere i propri errori e trasformarli in occasioni favorevoli al miglioramento. Una/un brava/o mentor deve, inoltre, essere in grado di immedesimarsi nella situazione vissuta dall'utente, per assimilare dubbi e perplessità da quella dimostrate, e deve essere aperta alla possibilità di imparare qualcosa anche dalle esperienze dell'utente e riconoscerle come momenti fondamentali del loro rapporto. È estremamente importante che la/il mentor non assuma un atteggiamento di superiorità rispetto all'utente, perché si rischierebbe di vanificare i risultati attesi; è fondamentale, al contrario, che la/il mentor riconosca nella propria interlocutrice una valida e fidata collega di lavoro, a cui trasferire le proprie esperienze e dalla quale imparare qualcosa. In questo modo, il rapporto instaurato sarà caratterizzato da complicità e fiducia reciproca e si creeranno le condizioni per cui l'utente possa parlare apertamente delle proprie paure e perplessità: per esempio, della paura di non farcela, di non essere all'altezza, di non saper resistere; questi sono stati spesso gli argomenti che le mentor hanno dovuto affrontare. La/Il mentor deve essere in grado di trasmettere tecniche per avere una migliore visione del proprio lavoro, insegnando a occupare il tempo e la mente per concentrarsi sulle azioni da compiere, invece che sulla contemplazione degli errori del passato e delle paure per il futuro.

Lo scambio reciproco delle proprie esperienze farà sì che la mentee si confronti costantemente con un modello a cui potenzialmente ispirarsi, e questo le permetterà di comprendere meglio quali siano le sue prospettive professionali e gli obiettivi che vuole raggiungere.

La Mentor ha come funzione principale quella di contribuire a consolidare la fiducia in se stessa della neo-imprenditrice e di fornire il proprio sostegno basato sull'esperienza personale, ma non si sostituisce alla mentee nelle decisioni finali.

La/Il mentor deve aiutare la mentee a **saper decidere**, ma come? Aiutandola a:

Identificare i problemi

Valutando la situazione e i rischi che il cambiare o il non cambiare comportano;

Analizzare le alternative

Analizzando le alternative disponibili;

Effettuare la scelta

Una volta raccolte le alternative possibili;

Assumersi l'impegno

Mettendo in atto la decisione ed attenendovisi.

Metodologie di instaurazione e durata ottimale dei rapporti di mentoring

Si è già più volte ricordata l'importanza dei rapporti che vengono a instaurarsi durante la realizzazione del programma fra la neo-imprenditrice e la mentor; essi rappresentano un momento fondamentale per ottenere quegli effetti positivi che la stessa natura del progetto mira a soddisfare. È ovvio che, per instaurare dei rapporti di qualità, è necessario che vi sia un clima di reciproca

fiducia, tale per cui, le effettive esigenze dimostrate dall'utente finale del programma possano essere soddisfatte nella maniera più completa. Una delle principali funzioni della mentor è, infatti, quella di contribuire a consolidare la fiducia dell'imprenditrice in se stessa e di fornire il proprio sostegno basato sulla sua esperienza personale. Per preparare i primi incontri fra mentor e neo-imprenditrice è fondamentale esaminare sia la modalità sia il tema/contenuto su cui avviare il contatto.

In un corretto rapporto di mentoring è dovrebbe essere trasmessa soprattutto la capacità di saper guardare le proprie potenzialità e di saperle sfruttare al meglio. La mentor dovrebbe sempre porsi con atteggiamento indipendente, analizzando le situazioni che di volta in volta vengono presentate dalla neo-imprenditrice senza dare giudizi di merito, ma aiutandola a guardare meglio in se stessa, proponendole un punto di vista, ma lasciandola scegliere la strada da percorrere. La mentor aiuta la mentee a fare un bilan-cio della situazione, a scoprire i punti di forza e quelli di debolezza, così che possa prendere le decisioni più corrette.

Strumenti

Anche se può sembrare molto schematico ed analitico, sarebbe utile che la mentor aiutasse la neo-imprenditrice a fare sempre un bilancio della situazione, proprio come se fosse un bilancio e un conto economico aziendale; a tale proposito suggeriamo una griglia che dovrebbe essere utilizzata nel rapporto di mentoring al fine di individuare in merito ai diversi argomenti trattati aspetti negativi e positivi.

Bilancio di carriera

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
Capacità decisionali	Tempo
Capacità organizzative	Energia
Esperienza tecnica (competenza)	Punti di debolezza
Creatività	Affidamento sugli altri
Esperienza	Altri fattori
Motivazione	
Energia	
Fiducia in se stesse	
Bisogno di successo	
Propensione al rischio	
Indipendenza	
Chiarezza di obiettivi	
Conoscenza del mondo esterno	
Attaccamento alla propria attività	
Dedizione alla professione	

Le attività sono di molto superiori alle passività, perché il punto di vista che deve essere presentato dalle mentor deve sempre essere positivo e propositivo. La mentor deve incoraggiare e stimolare la neo-imprenditrice, aiutandola a scavare e a riscoprire i suoi lati migliori, i suoi punti di forza, poiché solo una persona consapevole delle proprie potenzialità e motivata può essere in grado di gestire con successo un'impresa. Quello che la mentor deve fare è presentare le opportunità di successo che il lavoro in proprio comporta, incoraggiando la neo-imprenditrice e alimentandone il bisogno di conquista e la volontà di assunzione dei rischi.

Un altro strumento che può essere utile usare nel rapporto di mentoring è un vero e proprio conto economico, da tenere in considerazione quando si renda necessario prendere delle decisioni. Il bilancio costi-benefici dovrebbe essere sempre presentato come uno strumento che permette di valutare, sulla base di **entrate** e **uscite** la strada da seguire nelle decisioni fondamentali, da prendere per il buon esito di un'attività di successo.

ENTRATE	USCITE
Reddito	Spese
Lavoro difficile	Stress sul lavoro
Risultato	Stress in famiglia per cause di lavoro
Grado di soddisfazione delle aspettative	Energie spese
Altre	Altre

Il mentoring, pertanto, è un processo per incoraggiare a imparare a trarre sostegno dalle esperienze altrui. Componenti di tale processo sono:

Affrontare problemi reali

Nelle ore di mentoring vengono trattati i problemi reali della neo-imprenditrice. Si è evidenziata, nei percorsi di mentoring, la necessità da parte delle neo-imprenditrici, di risposte concrete a problemi reali e urgenti. **Cosa fare? Quando e come?** Sono state le domande più frequenti.

Proporre una riflessione sui temi trattati

Riguardo ai temi trattati, è importante proporre spunti di riflessione, che possano poi indurre le mentee a prendere delle decisioni indipendenti.

Predisporre un piano di azione

Occorre individuare i problemi, stabilire un piano di azione e darsi degli obiettivi.

Le regole del 'gioco' relative agli incontri fra la mentor e la neo-imprenditrice sono, quindi, molto flessibili e duttili alle effettive esigenze dimostrate dalle mentee durante il percorso, purché in ogni caso venga evitato il crearsi di una relazione di dipendenza.

Criteri di selezione delle/dei tutor

Un ruolo fondamentale durante la realizzazione degli incontri e dell'intero percorso di mentoring, è assunto dalle figure delle/dei tutor, che rivestono l'importante funzione di mediatori fra le/i protagoniste/i del percorso; la loro funzione principale è, infatti, quella di mettere in contatto fra loro le neo-imprenditrici e le mentor, cercando di mediare le esigenze espresse dalle neo-imprenditrici sia all'inizio sia durante il percorso.

La costante presenza delle/dei tutor durante la realizzazione del percorso permette di individuare a priori quali siano gli 'accoppiamenti' più opportuni da realizzare fra le neo-imprenditrici e le mentor. La funzione delle/dei tutor è proprio quella di conoscere singolarmente le/i

partecipanti e percepire le loro esigenze e le loro aspettative, ma soprattutto permette di avere consapevolezza delle potenzialità delle mentor coinvolte nel progetto.

È, pertanto, di fondamentale importanza la formazione della figura delle/dei tutor, in quanto devono possedere una buona capacità di gestione delle relazioni, sapersi esprimere con discrezione ma in modo preciso e manifestare disponibilità e capacità di individuazione dei problemi, rimanendo però sempre dietro le quinte per monitorare le fasi di sviluppo del processo ed assicurarne esito positivo.

Per la realizzazione delle due edizioni del percorso di mentoring attuate dal Comitato Impresa Donna Emilia Romagna, sono stati selezionati e scelti soggetti appartenenti alla struttura del Comitato o comunque della CNA, ai quali è stata rivolta un'accurata formazione ai fini di una maggiore acquisizione di quelle capacità richieste per il buon esito del programma.

Il percorso realizzato dal Comitato Impresa Donna, ha voluto essere un processo innovativo nel quadro della formazione imprenditoriale, rappresentato dalla presenza di imprenditrici selezionate che hanno messo a disposizione la loro esperienza a favore di donne imprenditrici meno esperte che hanno avvertito l'esigenza di migliorare le proprie competenze gestionali d'impresa.

Al fine di effettuare un monitoraggio costante del percorso, sono stati previsti alcuni strumenti di lavoro, rappresentati da schede, per verbalizzare e conservare una memoria degli incontri realizzati fra mentor e neo-imprenditrici. Le schede di controllo predisposte hanno permesso, sia alle mentor sia alle neo-imprenditrici, di monitorare costantemente i risultati del procedimento; in esse sono state registrate, sulla base dei colloqui di mentoring, le aree di blocco, le esigenze finanziarie, le esigenze di contatti e, di volta in volta, i progressi rispetto ai precedenti incontri.

La funzione principale, quindi delle schede di controllo è stata quella di conservare una traccia del lavoro svolto e dei risultati raggiunti. Poi è stata utilizzata una ulteriore scheda, questa volta con la finalità di raccogliere alcune valutazioni finali sul percorso di mentoring appena compiuto.

Gli strumenti di monitoraggio servono, quindi, a controllare che il processo proceda secondo le linee guida stabilite e consentono di individuare per tempo e correggere gli eventuali elementi che non funzionano. Le schede di valutazione hanno invece lo scopo di valutare ex post il processo di mentoring dal punto di vista di chi vi ha partecipato.

Le schede di valutazione previste, infatti, sono state sottoposte ai tre soggetti protagonisti del percorso, neo-imprenditrice, tutor e mentor, e possono essere considerate come un'intervista semi-strutturata finalizzata a rilevare gli aspetti positivi ed eventualmente critici dell'attuazione del processo di mentoring; la loro compilazione ha permesso di raccogliere le impressioni e i suggerimenti da parte dei soggetti coinvolti e fruitori dell'intervento, misurare l'efficacia dell'attività, ma anche, e soprattutto, del rapporto stabilito con la mentor. Pur essendo strutturate come interviste, con una serie di domande consequenziali, esse hanno dato modo alle intervistate di esprimere le loro considerazioni e le loro osservazioni liberamente.

Strumenti di lavoro

Da utilizzare per un corretto ed efficace risultato del processo di mentoring alla luce dei prodotti realizzati.

Schede per le/i tutor

Al fine di poter monitorare l'intero processo del mentoring fin dalla fase iniziale, si è pensato di predisporre tre schede che devono essere utilizzate in momenti differenti del percorso.

La **Scheda 1**, molto semplice, è quella in cui vengono elencati gli abbinamenti tra mentor e neo-imprenditrici e deve essere in possesso di tutti i soggetti del processo: tutor che la compila, mentor e mentee sin dall'inizio.

La **Scheda 2** è quella in cui vengono annotate le attività di mentoring; in tal caso, le schede sono pari al numero delle neo-imprese partecipanti e devono contenere: gli obiettivi, l'area tematica di riferimento, le azioni che nel processo di mentoring si è deciso di intraprendere e i risultati finali. Questa scheda deve essere utilizzata durante tutto il percorso, al fine di monitorarne e verificare il buon andamento, per intervenire nel caso in cui qualcosa non dovesse funzionare.

Infine, la **Scheda 3** è di valutazione finale e deve essere compilata al termine del percorso di mentoring per monitorare l'intero progetto ed eventualmente apportare le modifiche necessarie.

Di seguito vengono proposti gli strumenti di lavoro appena illustrati.

SCHEDA 1

Abbinamento mentor e neo-imprenditrice/i

MENTOR
NOME E COGNOME
NEO-IMPREDITRICI
NOME E COGNOME

SCHEDA 2

Monitoraggio settimanale del processo di mentoring

Mentor		Neo-imprenditrice		
	obiettivo	Area	Intervento Mentoring	Risultato
settimana				
settimana				
settimana				
settimana				
Settimana				

SCHEDA 3

Valutazione finale

1) Sulla base di quali elementi sono stati fatti gli abbinamenti tra mentor e neo-imprenditrice/i?

2) Quali sono gli aspetti positivi e negativi rilevati nel processo di mentoring?

3) Quale è stato, a vostro avviso, il rapporto ore teoria/ore mentoring?

4) Quali sono state le aree maggiormente trattate nel rapporto di mentoring?

5) Considerazioni finali e suggerimenti

Schede per le mentor

Le schede che devono essere compilate a cura delle mentor sono tre:

La **Scheda 1** contiene informazioni generali sull'impresa e deve essere compilata all'inizio del percorso e consegnata alla tutor, la quale deve poi provvedere a distribuirla alle neo-imprenditrici abbinate alla mentor.

La **Scheda 2**, che deve essere compilata durante tutto il percorso del mentoring, contiene gli obiettivi stabiliti con la neo-impresa, l'area di riferimento, le azioni da compiere, l'intervento di mentoring suggerito dalla mentor e i risultati raggiunti.

La **Scheda 3** è, invece, una considerazione finale e generale dell'intero percorso.

SCHEDA 1

Scheda iniziale mentor

Titolare			
Impresa			
Telefono			
Fax			
Indirizzo			
	Via		
	CAP	Loc.	Prov.
Settore Attività			
Forma Giuridica			
Data inizio Attività			
Numero soci	Numero occupati		

Descrizione del settore di attività:

Breve storia dell'impresa:

Esperienza personale:

Esperienza aziendale:

Esperienza da offrire:

IL PATTO TRA LE PARTI

La mentor s'impegna a fornire informazioni veritiere.

La mentor s'impegna a garantire la riservatezza di quanto viene detto nell'ambito dei colloqui con la neo-imprenditrice.

La neo-imprenditrice ha la responsabilità diretta delle azioni e delle scelte che intraprenderà in relazione all'intervento di mentoring.

Mentor e neo-imprenditrice concordano su quanto sopra espresso e sottoscrivono

Firma	Firma
Mentor	Neo-imprenditrice

SCHEDA 2

Piano settimanale mentor

Piano settimanale					
Mentee				data	
	Obiettivo	Area	Azione richiesta	Intervento Suggesto	Risultato
Lunedì					
Martedì					
Mercoledì					
Giovedì					
Venerdì					

SCHEDA 3

Valutazione finale

1) Quali sono gli aspetti positivi e negativi rilevati nel processo di mentoring?

2) Quali sono stati gli interventi di mentoring maggiormente richiesti?

3) Qual è stato, a vostro avviso, il rapporto ore teoria/ore mentoring?

4) In quale modo il rapporto di mentoring continua al termine del progetto?

5) Considerazioni finali e suggerimenti

Le schede per le neo-imprenditrici

Le neo-imprenditrici dovranno compilare quattro schede.

La **Scheda 1** riguarda il profilo della neo-impresa e le esigenze della mentee e deve essere compilata all'inizio e consegnata alla tutor, che dovrà poi darla alla mentor assegnata.

Sempre nella fase iniziale, quando l'abbinamento con la mentor è stato fatto da parte della tutor, la neo-imprenditrice dovrà compilare la **Scheda 2** e la **Scheda 3**, che riguardano, rispettivamente, il piano annuale di azione e il piano settimanale.

La compilazione di queste schede sarà molto utile, non solo per un corretto processo di mentoring, ma anche come schema da utilizzare sempre per una migliore gestione della propria impresa.

Come per la mentor e la tutor, è stata prevista una scheda di valutazione finale dell'intero processo (**Scheda 4**).

SCHEDA 1

Scheda profilo neo-impresa ed esigenze

Titolare			
Impresa			
Telefono			
Fax			
Indirizzo			
	Via		
	CAP	Loc.	Prov.
Settore Attività			
Forma Giuridica			
Data inizio Attività			
Numero soci	Numero occupati		

Descrizione del settore di attività:

I problemi irrisolti dell'impresa:

Le aspettative rispetto all'intervento di mentoring:

Intervento di mentoring richiesto rispetto alle esigenze:

IL PATTO TRA LE PARTI

La neo-imprenditrice si impegna a fornire informazioni veritiere.

La neo-imprenditrice si impegna a garantire riservatezza di quanto viene detto nell'ambito dei colloqui con la mentor.

La neo-imprenditrice ha la responsabilità diretta delle azioni/scelte che intraprenderà in relazione all'intervento di mentoring.

Firma	Firma
Mentor	Neo-imprenditrice

SCHEDA 2

Piano annuale di azione mentee

Piano annuale di azione				
	Obiettivo	Area	Azioni da compiere	Risultati
Gennaio				
Febbraio				
Marzo				
Aprile				
Maggio				
Giugno				
Luglio				
Agosto				
Settembre				
Ottobre				
Novembre				
Dicembre				

SCHEDA 3

Piano settimanale mentee

Piano settimanale					
	Obiettivo	Area	Azione richiesta	Intervento Ricevuto	Risultato
Lunedì					
Martedì					
Mercoledì					
Giovedì					
Venerdì					

SCHEDA 4

Scheda finale valutazione mentoring

1) Quali sono stati gli aspetti positivi e negativi del processo di mentoring?

2) Quali aree tematiche avreste voluto fossero trattate in modo più approfondito?

3) Quali sono state le aree maggiormente interessate dall'intervento di mentoring?

4) Quale è stato, a vostro avviso, il rapporto ore teoria/ore mentoring?

5) Considerazioni finali e suggerimenti

6) In quale modo il rapporto di mentoring continua al termine del progetto?

LINEE GUIDA INTERATTIVE PER MENTORS QUASI PERFETTE

Cosa è una mentor?

La parola mentor, sebbene di origine antica, ha una grande rilevanza nei tempi moderni. Nella mitologia greca, Ulisse mise nelle mani del fedele amico Mentore l'insegnamento e l'istruzione di suo figlio. Il mentoring non viene adottato oggi in maniera così estrema, ma è tuttora associato all'idea di cura per l'individuo legata alla conoscenza per cercare di forgiare, generalmente parlando, il suo futuro in modo positivo. Molte persone, inconsciamente, diventano mentor semplicemente dividendo il loro sapere e dando indicazioni risonanti, avendo una profonda influenza sul futuro degli altri, sia professionalmente sia personalmente.

Il mentoring è, naturalmente, sia di supporto sia di sviluppo.

Decisione uno - chi fa una buona mentor?

Chi è stato per te una/un buon mentor, sia formalmente che in maniera non formale? Puoi pensare a qualcuno che ha avuto significativa influenza durante la tua vita? Questa persona, forse non è stata la tua mentor ufficiale, ma forse hai osservato qualcosa di lei che hai poi cercato di estrapolare. Comunque, per essere una mentor non devi essere necessariamente un buon esempio ma hai forse bisogno di essere una buona ascoltatrice e una buona 'segnaposto'.

Decisione uno - chi fa una buona mentor? Le persone che hanno influenzato la mia vita

Ti ricordi di qualcuna/o nella tua gioventù, una/un superiore nell'ambito lavorativo, una/un amica/o di famiglia o una/un insegnante, che ha avuto influenza sul tuo sviluppo? Qualcuna/o che ha nutrito il tuo amore per la musica o per lo sport? Forse è accaduto per un breve periodo della tua vita oppure va avanti da anni.

Nome	Gli effetti che ha avuto su di me

Feedback

Potrebbe esserci una serie di ragioni per le quali qualcuna/o ti ha aiutato in modo informale; questo può naturalmente non avere alcuna relazione con la tua efficienza lavorativa reale o potenziale. Questo tipo di mentoring arbitrario può averti aiutato individualmente, ma quando applicato a una grossa azienda può portare a network 'chiusi' ed a un'organizzazione distorta.

Esercizio

Pensa alla/al miglior mentor che hai avuto con potere decisionale della tua lista.

1. Chi è questa persona?
2. In che modo ti ha aiutato?
3. A quel tempo eri conscia della relazione?
4. Che tipo di relazione avete adesso?
5. Altri commenti:

Mentoring professionale

In alcune organizzazioni, ci sono manager delle/dei quali si crede che sappiano fare mentoring senza una formazione formale. La maggior parte di loro rimane una/un mentor non abile, a meno che non venga persuasa/o a osservare se stessa/o con attenzione. Uno schema professionale di mentoring produrrà una serie di collaboratrici/tori motivate/i alla crescita. Uno schema professionale ha bisogno di mentor professionali.

Qualcosa su di te

In che cosa potresti essere di aiuto?

Qui consideriamo alcune domande introduttive in modo da definire la tua posizione.

1. Quali sono le tue aree di competenza?
2. Dove lavori e cosa fai?
3. Dove hai acquisito l'esperienza di mentoring?
4. Che tipo di persona vuoi per mentor?

Usa la tavola seguente per darti una mano nella tua decisione su chi puoi aiutare.

Dai una votazione da 1 a 10 su chi puoi aiutare.

Tipo di persona	Votazione
Colleghe/i	
Superiori	
Persone che conosci	
Persone che non conosci	
Persone sotto rappresentate nel loro tipo di lavoro	
Persone più anziane di te	
Persone più giovani di te	
Persone di razza differente	
Persone di sesso differente	
Persone che lavorano con le tue stesse mansioni	
Persone che non hanno le tue stesse mansioni	

Tutte queste domande ti aiuteranno a creare un quadro di come puoi meglio assumere il tuo ruolo di mentor. In rapporto alla tua relazione sarai in grado di discernere il modo di procedere in questi importanti passi come mentor.

Teoria della 'cima della montagna'

Se siamo oneste, le persone che possiamo aiutare più in fretta saranno quelle con cui ci relazioneremo più facilmente. La maggior parte di noi, anche se (presupposto il tempo e la formazione) è in grado di fare mentoring quasi a tutte/i, vive sulla cima della propria montagna fatta di esperienze personali. Queste vette personali spesso vengono anche fortificate, per impedire che qualcuno si avvicini troppo e ci ferisca. Non è possibile cominciare ad avere una buona relazione con qualcuno a meno che a questa persona non venga permesso di arrivare sulla cima della vostra montagna. Questo significa che, per fare in modo di cominciare veramente a influenzare qualcuno, avrai bisogno di costruire una relazione di fiducia. Per fare questo devi:

- a.** Scendere dalla cima della tua montagna e permettere all'altra persona di vedere il tuo lato privato;
- b.** Trovare qualche punto in comune con l'altra persona. Stai cercando qualcosa che potete entrambe condividere; può essere semplice, come un hobby o un interesse, oppure profonda, come una fede;
- c.** Credere nell'altra persona. Una definizione di fiducia è: «Ti credo perché potresti essere me»; io mi fido di te perché agisci nel modo in cui io agirei in circostanze simili. Questo significa prendere le stesse decisioni e adottare gli stessi standard di comportamento.

In qualsiasi relazione, possiamo scegliere se enfatizzare le differenze o invece le somiglianze. Se enfatizziamo le somiglianze dobbiamo iniziare a identificarci l'una/un con l'altra/a, così che la cooperazione possa svilupparsi.

Entrata - Avvicinarsi alla mentee

Noi tutte viviamo sulla cima della nostra 'montagna' individuale. La vita ci ha insegnato a proteggere noi stesse/i, le nostre attitudini e i sistemi di valore dagli attacchi esterni costruendo forti difese. Siamo tutte/i diverse/i.

Se la mentee è sulla cima della sua montagna personale, per avviare un buon rapporto hai bisogno di smuoverla dalla cima, da dentro il suo castello, in modo da comprendere il suo atteggiamento di vita, i valori e gli impegni.

Chi lasceresti entrare nel tuo castello? Le questioni di entrata sono rilevanti in tutte le relazioni.

Se non si instaura una relazione, non sarai in grado di scoprire che cosa le/gli altre/i hanno 'realmente' perpetrato, perché non te lo diranno.

Domande di entrata

Ci sono 3 importanti questioni di entrata all'inizio di una relazione:

1. Mi piaci?
2. Sei competente?
3. Chi è sotto controllo?

Tu indirizzi queste questioni in base a:

- Generare un rapporto;
- Creare fiducia;
- Ridurre l'ansietà (tua e delle/gli altre/i);
- Ridurre l'ambiguità (cosa sta succedendo?);
- Costruire la sicurezza in se stesse/i (e loro nei tuoi confronti);
- Stabilire:
 - credibilità,
 - credenziali;
- Chiarire il tuo ruolo;
- Stabilire aree comuni.

Aree comuni

Le aree comuni ruotano attorno a questi tre temi:

- Personale;
- Dipendente dalle situazioni;
- Di discussione.

Per esempio, Il tema personale comune può essere dato da: famiglia; squadre di calcio; interessi; hobby.

Il tema comune riferito alle situazioni può essere dato da: indaffarata; turbata; oberata dal lavoro; ecc.

Temi comuni di discussione possono essere dati da: lavoro; sistemi; 'il problema'; ecc.

Esercizio - Terreno comune fra me e le mie mentee

Che aree comuni condividi con la tua mentee? Nomina altre tre mentee e un'area di terreno comune.

Nome	Aree comuni

Competenze

Per essere una mentor di successo devi sviluppare le seguenti capacità, conoscenze e attributi personali.

Capacità	Conoscenza	Attributi
Domandare	Strategia del business aziendale Standard di leadership	Empatia
Ascoltare	Scopi e obiettivi di organizzazione	Credibilità
Analiticità	Salute e sicurezza sul lavoro	Professionalità
Facilitazione	Politiche delle pari opportunità	Presenza
Addestramento	Competenza occupazionale	Pazienza
Consiglio	Disponibilità di risorse	Franchezza
Motivazione	Sviluppo culturale	Affidabilità
Negoziazione	Sviluppo organizzativo	Accessibilità
Sistematicità	Sviluppo del personale	Sensibilità
Comunicazione		Sincerità
Presentazione		Onestà
Rapporti interpersonali		Atteggiamento positivo
Pianificazione		Entusiasmo
Organizzazione		Generosità con il tempo
Gestione delle risorse umane		Umorismo
Dare e ricevere feedback		Innovazione

Competenze di mentoring

La mentor ha bisogno di diverse competenze. Alcune di esse s'imparano ma molte sono talenti naturali sviluppati nel corso degli anni, di solito in ruoli manageriali. Le prenderemo in considerazione in dettaglio più avanti. Diamo brevemente un'occhiata a ciò che pensi ci voglia per essere una mentor. Annota qui di seguito sei qualità che ritieni importanti.

Quali sono le qualità importanti:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Feedback

Ritorna al tuo questionario. Confronta le tue risposte a:

Quanto sei adatta?

Riteniamo le seguenti caratteristiche come vitali per un mentoring di successo:

- Esperienza a largo raggio, sia professionale sia personale;
- Obiettività e abilità di 'stand-back';
- Abilità di ascoltare, capire, analizzare e dare consigli (in questo ordine);
- Una predisposizione naturale all'ascolto e al rispetto delle altre persone, qualsiasi sia il loro background e talento;
- Buone capacità di comunicazione;
- Pazienza, soprattutto quando le cose non vanno bene (succede spesso, specialmente nei primi giorni).

Il mentoring è veramente 'people-oriented': devi amare la gente e volere veramente aiutarla. Nel desiderio di aiutare qualcuno, tuttavia, devi assicurarti di non farlo solo per ambizione. Mentoring è la chiave giusta nel training personale e le mentor

sono figure chiave: devi perciò definire cosa cerchi personalmente da questa attività. Hai tutti i diritti di conoscere l'importanza del tuo ruolo e sentirti orgogliosa dei tuoi raggiungimenti, ma devi stare attenta che ciò non precluda il tuo giudizio. Quindi, un'altra importante qualità si aggiunge alla nostra lista; la numero 7 nella lista della mentor di successo è:

7. Tenere l'ego sotto controllo.

Un'altra cosa: avrai bisogno di dedicare del tempo a questo progetto, per avere momenti di discussione con la/il tua/o capa/o, per analizzare e avere consigli. Per questo motivo, è consigliabile essere realisti con il carico di lavoro di mentoring.

Dove possono essere utilizzate le capacità di mentoring?

Esempi di dove il mentoring può essere utile al di fuori dell'area di consulenza business.

Diplomati o coloro che lasciano la scuola

La transizione dall'educazione a tempo pieno al mondo del lavoro può essere difficile, perfino traumatica per alcune/i. Una mentor può essere sia una fonte di informazioni, un segnaposto, un'allenatrice, perfino una zia o una nipote.

Nuove reclute

Lasciare la scuola o un precedente lavoro ed aderire a una nuova organizzazione può essere scoraggiante, soprattutto se la/il nuova/o impiegata/o sta cambiando carriera o si sta muovendo in una nuova area lavorativa. Una mentor può spianare la strada ed aiutare le/i nuove/i attraverso i difficili passi che portano la persona a fare parte del team.

Posizioni di responsabilità

Una posizione di responsabilità è pesante per il carico di obiettivi da raggiungere e per la gestione del personale. Improvvisamente, sembrano svanire le novità di una promozione. Una mentor che ha già sperimentato questa situazione è in una posizione eccellente per dare consigli, in modo da alleviare la sensazione di panico e di aiutare metodicamente e professionalmente il piano individuale per andare avanti.

Poi esistono alcune aree meno ovvie dove il mentoring viene utilizzato:

Ritorno al lavoro

Donne che rientrano al lavoro dopo la maternità o persone che ritornano dopo un periodo di malattia. Tutte/i hanno bisogno di tornare al lavoro nel modo più agevole, specialmente se il periodo di assenza ha contribuito a cambiamenti significativi.

Minoranze

Tutte le minoranze, a causa della razza, sesso, competenze o background, necessitano di qualche forma di aiuto in modo da ridurre le difficoltà che stanno attraversando. Una mentor deve dare forza alle persone svantaggiate che hanno bisogno di spezzare le barriere.

I benefici del mentoring

È un tipo di relazione biunivoca dove, se tutto va bene, ognuna/o trae dei benefici.

Annota velocemente come pensi che entrambe/i traggano dei benefici.

- Benefici per il manager della piccola impresa:

- Benefici per te:

Se ti trovi a dubitare delle tue possibilità di riuscita come mentor, cerca di essere positiva: adesso hai più informazioni a tua disposizione e le cose andranno presto al loro posto. Ricorda che non si pone la domanda se il tuo capo fallisce nel processo, ma solo quanto lui o lei possa trarre benefici dal suo contenuto insieme al tuo aiuto.

Feedback

Benefici al manager dello 'small business'

Il mentoring è centrato attorno allo 'small business', che deve rimanere il focus della tua attenzione. Ci si può aspettare più attenzione e tempo qualitativo da un business professionale e con esperienza?

Valore

Essere parte di questa partnership significa che entrambe le parti apprezzano il loro sviluppo.

Motivazione

Una mentor supporta con motivazione. Le mentor sono sensibili agli alti e bassi della vita lavorativa e forniscono una prospettiva nuova ai problemi quotidiani.

Sviluppo

Una mentor può dare consigli sullo sviluppo della formazione e sull'acquisizione di nuove competenze.

Empatia

Una mentor può avere sperimentato problemi simili fra loro, e di conseguenza può essere in grado di fornire un primo aiuto e consiglio.

Benefici alla mentor

La carriera della mentor viene arricchita dalla sua posizione di autorità. Verrai valutata e riconosciuta come la persona che ha creato differenze significative nella vita di qualcun'altra/o (proprio come quando tu ti ricordavi della tua vecchia mentor!). Tuttavia, ricorda che il programma è riservato e perciò nessun altro nell'organizzazione deve venire a conoscenza del rapporto.

Stima

L'autostima viene giustificata: aiuta molto a costruire le tue competenze di management e di comunicazione.

Riconoscimento

La tua reputazione con la cerchia dei tuoi colleghi dovrebbe migliorare, se essi comprendono il concetto e i suoi obiettivi.

Sfida

Come mentor, le tue credenze, conoscenze, competenze verranno messe sotto esame.

Influenza

Le mentor influenzano e giocano un ruolo importante nello sviluppo e nel successo continuativo dell'organizzazione.

Miglioramenti

Le tue capacità e competenze si svilupperanno e si adatteranno a nuove situazioni.

Comunicazione

La tua sfera di contatti si allargherà.

Ricompensa

Otterrai grande soddisfazione dal guidare attivamente e assistere la/il tua/o capa/o, e svilupperai alla fine una nuova dimensione delle tue competenze di vita.

Cosa ci vuole per essere una mentor?

Ricapitoliamo le nostre sette qualità:

	Qualità	Punteggio da 1 a 10
1	Grande esperienza	
2	Obiettività - 'standing-back'	
3	Predisposizione naturale verso gli altri e capacità di ascolto	
4	Rispetto per gli altri	
5	Buone capacità di comunicazione	
6	Pazienza	
7	Controllo dell'ego	
	Sub totale	

Penso che tu sia d'accordo sul fatto che il lavoro di mentoring sia una grossa responsabilità. Dopo tutto, stai aiutando a forgiare il lavoro di qualcun'altra/o per indirizzarlo alla strada del successo. Tuttavia, l'ultima voce della lista è importante da ricordare in questo momento. Il tipo di rapporto può anche essere piacevole: perché non ridere insieme, soprattutto se vi permette di vedere la situazione in prospettiva? Il senso dell'umorismo è sempre importante.

Raggiunto tutto ciò, e cominciato ad apprezzare di più le cose che comporta, consideriamo ora come puoi sviluppare le tue competenze esistenti, in modo da raggiungere il successo come mentor. Le tue motivazioni per diventare una mentor sono ancora le stesse di prima?

Ecco le linee guida sia per la mentor sia per la mana-ger/mentee.

Linee guida per mentor

- ASCOLTARE senza dare giudizi.
- INDAGARE per arrivare alla radice.
- FOCALIZZARE il generico piuttosto che il particolare.
- AUMENTARE LA CONSAPEVOLEZZA per aiutare la mentee a capire perfettamente l'argomento.
- PROMUOVERE IL PROCESSO incoraggiando la mentee a prendersi carico delle responsabilità.
- AFFIDARSI a un piano d'azione e rispettare le date degli incontri.
- MANTENERE un canale aperto di comunicazione con la mentee.
- RISPETTARE e mantenere la riservatezza, sempre.

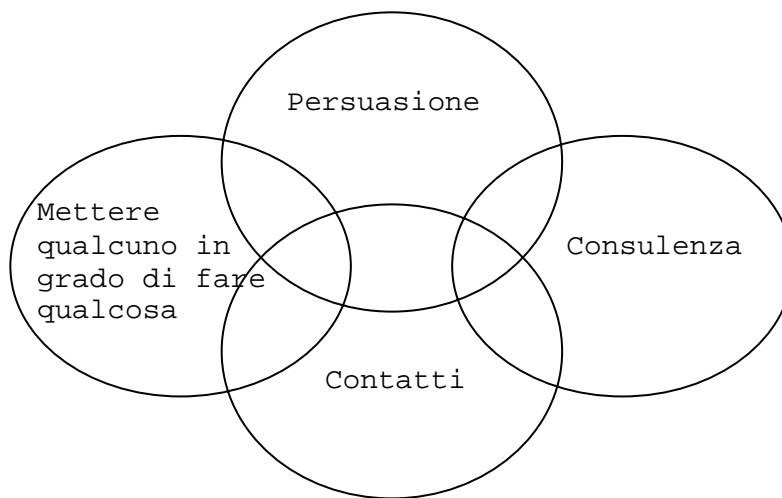
Linee guida per manager/mentee

- IDENTIFICARE i bisogni in sviluppo.
- AFFIDARSI a un piano d'azione concordato e rispettare le date degli incontri.
- CONCENTRARSI sul raggiungimento degli obiettivi.
- ASSUMERSI LE RESPONSABILITÀ per mantenere vivo il rapporto.
- MANTENERE un canale di comunicazione aperto con la mentor.
- ASSICURARE onestà e mente aperta.
- ACCETTARE le debolezze e sviluppare un alto senso di autocoscienza.
- RISPETTARE e mantenere la riservatezza, sempre.

Queste linee guida hanno implicazioni per il tuo sviluppo e conoscenze personali. La chiave della volontà sarà sempre la tua abilità di conoscerti così come di dare e di ricevere feedback.

Gli stili base del mentoring

Come mentor, il tuo ruolo è abbastanza ben definito: avrai bisogno di dirigere la mentee verso il suo percorso in modo che si avvicini all'attività in modo positivo e raggiunga un alto livello di sicurezza alla fine dell'esperienza. Per far ciò dovresti analizzare i quattro stili di mentoring.



Persuasione

Questo obiettivo si raggiunge creando opportunità di apprendimento per la tua mentee. Che punteggio hai ottenuto su questo argomento nel questionario 'SEI ADATTA A FARE LA MENTOR'? Devi essere come un'allenatrice, che aiuta regolarmente la mentee a definire alcuni obiettivi da raggiungere (soprattutto nei primi giorni).

Dovrai dare risposte pratiche a incarichi specifici cosicché saper risolvere i problemi diventa un vantaggio evidente.

Assicurati sempre:

- di comprendere i fatti;
- di chiarire gli obiettivi;
- di ottenere le risorse;
- che la tua mentee stia pianificando incarichi raggiungibili e realistici in termini di tempo;
- di intraprendere delle azioni;
- di dare dei feedback costruttivi;
- di identificare correttamente il problema;
- di far capire alla tua mentee il percorso delle azioni;
- di prenderti il tempo necessario per spiegare argomenti difficili o complessi;
- di sapere quando hai bisogno tu stessa di essere guidata.

Ricorda:

Il tuo scopo è quello di creare un ambiente di comprensione, incoraggiare soluzioni pratiche in modo che possano svanire sensazioni di panico o comportamenti irrazionali.

Consulenza

Nei primi tempi in cui dovrai fare da guida, fino a che non otterrete entrambe più confidenza nei vostri ruoli, dovrai incoraggiare la tua mentee a richiedere il tuo aiuto ogni volta che sia necessario.

La cosa più importante è assicurare all'interlocutrice che tu ascolti bene prima di dare un'opinione. La tua mentee avrà bisogno di rassicurazione e guida sul passo successivo da compiere. Tu devi aiutarla ad avere fiducia e ad essere in grado di valutare le situazioni alla sua maniera.

Assicurati sempre:

- di ascoltare bene;
- di trattenerti dal dare un'opinione finché non è il momento giusto;
- di esplorare tutte le aree insieme;
- di essere sempre di supporto;
- che ogni critica viene fatta in modo costruttivo ed attento;
- di riconoscere le qualità positive della tua mentee quando e dove è necessario;
- di sapere quando tu stessa hai bisogno di aiuto;
- di incoraggiare la tua mentee ad essere sincera e aperta in ogni occasione;
- di perseverare e di essere tu stessa sempre sincera.

Ricorda:

Dare consigli è sempre molto difficile. Piace a tutti pensare di saperne di più, ma la tua mentee non è te e vede le cose diversamente e da un punto di vista personale diverso.

Mettere in grado qualcuno di fare qualcosa - Abilità pratica

Di volta in volta, potresti essere convocata ad agire nell'interesse della tua mentee. Quest'abilità pratica è molto importante e viene percepita dalla mentee come il tuo modo per far accadere i fatti. Sia che voglia dire trovare una scorciatoia attraverso i meandri della burocrazia che usare i tuoi contatti per raggiungere dei risultati, devi mantenere le tue promesse ed azioni di supporto.

Questo comporta:

- a. Che come mentor sei stata incaricata dalla tua mentee di garantire delle mansioni nel suo interesse, usando se necessario le tue conoscenze personali;
- b. Che dall'esempio, i problemi possono essere risolti se trovi il modo giusto. Preparati ad usare la tua immaginazione e il tuo fascino, per essere persuasiva e coltivare la diplomazia. Dopo tutto dovrai contare sugli altri!

Assicurati sempre:

- di osservare le regole, specialmente quelle non scritte (la politica non può essere ignorata);
- di prendere l'abitudine di mettere gli altri 'in grado di fare', in modo da migliorare sempre questa capacità, ma senza ostentazione;
- di dimostrare pazienza, tatto e comprensione sempre;
- di non ignorare i dettagli per la fretta di vedere muoversi le cose.

Ricorda

'Mettere le/gli altre/i in grado di fare' non significa prendersi delle libertà (qualcosa che devi capire tu ed insegnare alla tua mentee). I favori possono dover essere restituiti. Questo concetto comporta uno sforzo di squadra dove tutte/i lavorano insieme per raggiungere qualcosa. Ciò comporta spesso dei compromessi e di solito lavoro extra per coloro che sono coinvolte/i: non vederla mai come un mezzo personale destinato a terminare, solo perché tu vuoi fare così!

Contatti

Ognuno di noi ha dei contatti e la propria rete personale, ma se abbiamo successo o meno è un'altra cosa. Non esiste il modo giusto per fare qualcosa e ogni situazione necessita di un tipo diverso di comunicazione. Ci sono volte durante il rapporto mentor/mentee in cui non ti sembrerà di comunicare adeguatamente, con il risultato di creare incomprensioni o frustrazioni. Dovrai lavorare sodo per trovare un linguaggio comune per superare il problema. La comunicazione unisce le persone, risolve i problemi e crea nuove opportunità. Usa sempre queste competenze e anche la tua mentee, per esempio, come arrivare ad altre persone nel modo giusto.

Assicurati sempre:

- di non perdere la pazienza;
- di mantenere il clima aperto ed amichevole, trattenendoti da un approccio di tipo 'business';
- di incoraggiare la tua mentee a comunicare con te, condividendo sempre i problemi, le vittorie e i successi;
- di usare le tue competenze per diffondere le situazioni; la comunicazione biunivoca è l'unico modo di assicurare l'intesa.

Ricorda:

Se non sai comunicare effettivamente troverai molto difficili gli altri standard di base del mentoring: dirigere, consigliare, mettere in grado le/gli altre/i di fare qualcosa. Se comunichi bene, sarai in grado di attivare le/gli altre/i e di avere influenza su di loro.

Due parole sulla consulenza

Di volta in volta ti verrà richiesto un ruolo supplementare, avrai una mentee con un particolare problema, che potrebbe essere personale o collegato al lavoro. La consulenza è il processo che serve per trovare da sole la risposta. È una competenza che ha bisogno di essere sviluppata e noi non possiamo colmarla con questo corso a un profondità ragionevole.

Un'esercitazione per provare

Guardiamo a come risolvere un problema, che richiede tutti gli standard di base del mentoring, ma dove è difficile separare la persuasione dall'attività di consiglio. La tua mentee sta sperimentando delle difficoltà con un collega che sembra soffocarne l'iniziativa con il risultato che la mentee perde fiducia in se stessa; la sua attitudine è un misto di rabbia e di panico e tu senti che potrebbe fare qualcosa di cui poi si pentirebbe.

Esercizio

Cosa faresti? Scrivi alcune domande a cui risponderesti.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Feedback

La mentee ha un collega troppo potente: Come ti comporteresti?
(Dai una sola risposta come esempio)

Hai bisogno di avere chiari tutti i fatti dalla tua mentee, incoraggiandola a buttarli giù nel modo meno emotivo e più imparziale possibile. Quando valuti le informazioni hai bisogno di essere simpatetica e obiettiva, perché le circostanze non hanno solo un volto e non è facile identificare a chi appartiene il problema. Potrebbe essere che l'efficienza e i metodi di lavoro della tua mentee lascino molto a desiderare.

Una volta che sei sicura dei fatti (che potrebbe voler significare fare ricerca altrove), allora puoi fare i tuoi programmi. Il primo livello coinvolgerà quasi sicuramente la tua mentee nel rivalutare i suoi metodi di lavoro e nell'adottare un metodo cooperativo, ma assertivo, per tentare di ottenere indipendenza.

Tecnica dei tre livelli di domande

Livello 1: raccogliere dati, fatti, informazioni sicure;

Livello 2: raccogliere sensazioni, significati, valori, implicazioni, ecc. del livello 1;

Livello 3: identificare l'importanza del livello 2 e perché.

Tieni le domande aperte al livello 2 e al livello 3. Non usare domande multiple o domande troppo chiuse. Segui la prassi di ragionamento della tua mentee.

Ricorda che una domanda di livello 1, 2 o 3 può generare risposte di diversi livelli. Hai bisogno di ascoltare molto.

Ascoltare

- Dimostrarsi attive e interessate.
- Riflettere il modo di ragionamento della tua mentee.
- Lasciare che la tua mentee dia il passo e la direzione fino a che può risultarti utile.
- Non interrompere o cambiare strada in modo troppo improvviso.
- Usare con efficacia il silenzio.

Ricorda che la maggior parte delle mentor devono lavorare sodo e saper ascoltare per il 70% del tempo.

Sintetizzare e testare la comprensione

- Sintetizzare soltanto quanto è stato veramente detto. Lo stage ha bisogno di sintetizzare solo i punti principali. Questo serve a focalizzare gli argomenti della discussione.
- Controlla di avere capito (Sei sicura?).

Commenti su cosa si prova a...

Questa è una capacità molto utile quando tu e la tua mentee siete bloccate ed è l'unico modo per fermare una spirale di attacchi e di difese: «Siamo bloccate. Mi sento confusa... e tu?».

Sii aperta, onesta, franca, sensibile e di supporto. Ricorda l'importanza del terreno comune e dei rapporti interpersonali.

Un'interessante metodologia è il **DESC**:

- **D**escrivere la situazione
- **E**sprimere come ti senti
- **S**uggerire come procedere
- **C**onsequenze e terreno comune - discutine apertamente.

Giudizi

Sospendi i giudizi fino a che non hai completato la tua diagnosi. Non fare ipotesi o supposizioni: sono la rovina della mentee.

Diagnosi

Senza una buona 'entrata' non sarai in grado di effettuare una diagnosi dettagliata. Diagnosi significa raggiungere la consapevolezza delle attitudini della tua mentee, dei valori e della situazione, in modo da essere in grado di decidere se hai bisogno di:

- Persuasione
- Consigli
- Mettere in grado di...
- Relazioni

È molto importante comprendere chiaramente ciò che la tua mentee sta dicendo e cercare di parlare apertamente con lei. Avrai bisogno di costruire continuamente fiducia attraverso questo processo.

Feedback qualitativo

Dare con attenzione

Non hai solo bisogno di provare interesse per le/gli altre/i, ma di dimostrarlo.

Può essere di aiuto dimostrare attenzione incondizionata e ascoltare attentamente quando parli con l'altra persona. Grande valore può derivare da questo tipo di relazioni, e chi riceve il feedback può risultarne più forte.

Sii diretta

Un buon feedback è specifico e tratta con particolari esempi di comportamento. Evita di essere vaga o confusa.

Non giudicare

Aiuta di più non pronunciare giudizi; piuttosto, esprimi come vedi la situazione e lascia che vengano fatte le relative valutazioni. Se ti pare di avere bisogno di dare il tuo giudizio, chiarisci che sia quello che la tua mentee vuole, in modo che possa decidere quanto valore dargli.

Dividi le tue emozioni

Le tue emozioni hanno bisogno di esprimersi in modo che l'altra persona possa giudicare l'impatto totale su di te. Un feedback efficace richiede più di una mera lista di fatti o di eventi.

Rendile perseguibili

Non aiuta molto dare alle persone dei feedback su cose che sono fuori del loro controllo. Un utile feedback è quello che porta a un cambiamento di comportamenti. In altre parole, un individuo può prendere nuove informazioni e usarle, se ne ha bisogno, come base per comportarsi in un modo diverso.

Definisci bene i tempi

Per essere più efficace, un feedback deve essere dato subito dopo un evento, così da essere fresco nella mente di chi lo riceve. Immagazzinare i commenti può portare a costruire una serie di recriminazioni e ridurre così il valore.

Linee guida per ricevere feedback

Invito ai commenti

Per essere veramente efficaci, i feedback devono essere voluti. Se vuoi un feedback, richiedilo!! Per quel che riguarda i tuoi bisogni, cerca di essere il più possibile specifica.

Check back

La bellezza del feedback, dato da una persona a un'altra, è che esso può essere controllato e chiarito. Controlla a posteriori anche con altre persone se c'è consenso. I punti di differenza e di similitudine possono essere chiariti per sviluppare una visione più oggettiva.

Uso dei feedback

Spesso pensiamo che i nostri giudizi critici e le nostre opinioni possano danneggiare l'altra persona. Molto frequentemente è vero il contrario. Trattenendo il nostro pensiero priviamo le/gli altre/i di informazioni che potrebbero essere molto utili. È interessante notare che là dove non abbiamo espresso pensieri negativi, l'altra persona nota freddezza oppure chiusura, e sottili segnali non verbali parlano dei nostri sentimenti reali. Molte persone trovano difficile esprimere sentimenti positivi. Si sentono imbarazzati o semplicemente non sanno come tirare fuori i loro sentimenti di approvazione o di solidarietà. Lasciando inespressi questi feedback priviamo le/gli altre/i di molte cose che possono aiutarle/i a godere la vita e a sviluppare i loro punti di forza.

Trattenere feedback sia positivi sia negativi comporta seri inconvenienti. Organizzazioni e individui si svilupperanno e cresceranno in presenza di un clima di feedback aperto e professionale. Non è sempre facile acquisire delle competenze, ma una volta che abbiamo fatto questo, esse accresceranno il nostro valore come manager, come professioniste/i, come amiche/ci.

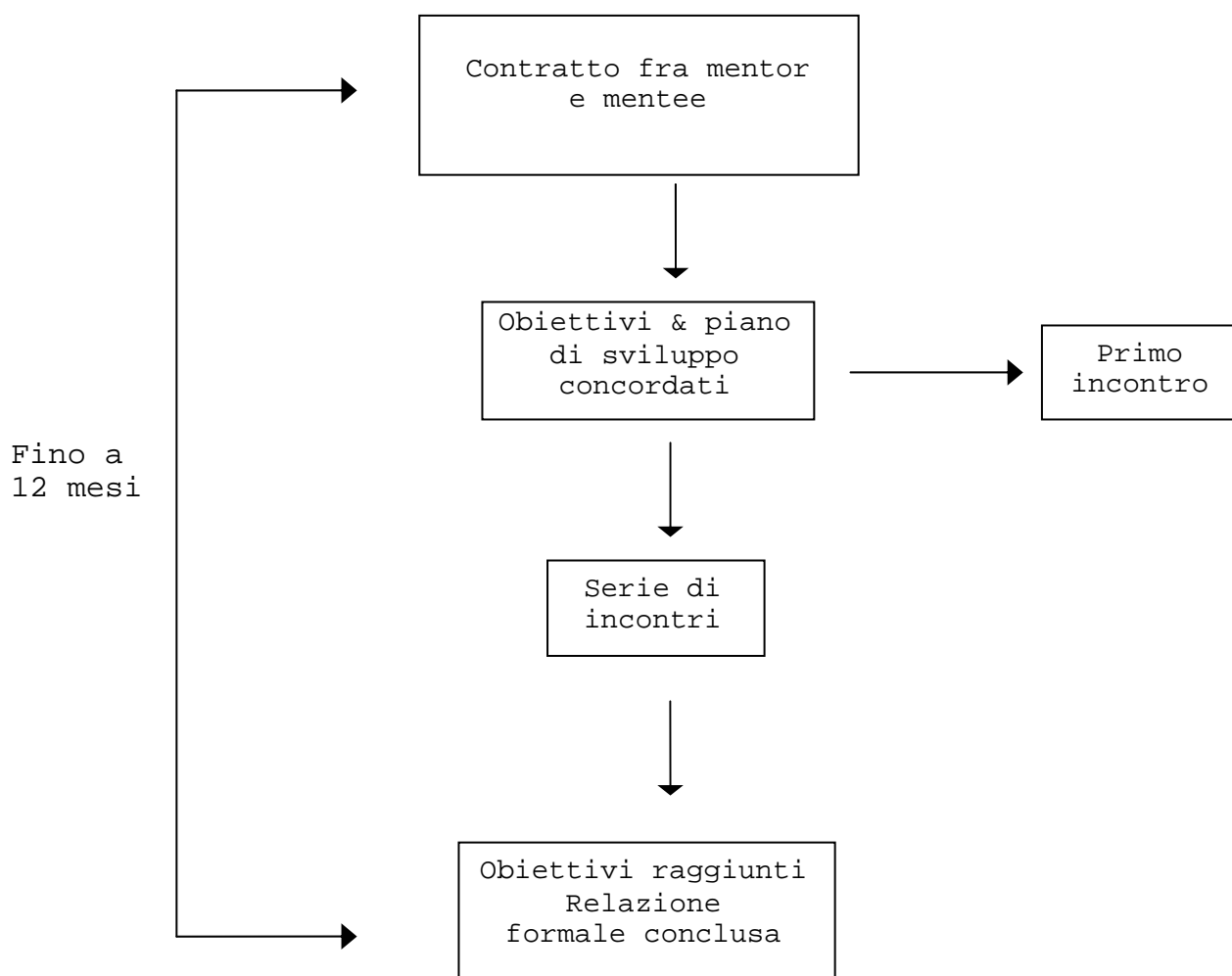
Controlla i Feedback

Un feedback è utile quando:	Il feedback che do:		Il feedback che ho ricevuto:	
	È O.K.	Ha bisogno di migliorare	È O.K.	Ha bisogno di migliorare
Viene dato con cura e con attenzione per le/gli altre/i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descrittivo delle reazioni e sentimenti altrui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Senza giudizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diretto e specifico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottima tempistica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attivabile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controllato a posteriori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sollecitato, provocato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Come portare avanti il tuo programma di mentoring

Da questo punto in avanti, questo manuale fornirà una guida su come organizzare te stessa e la tua mentee, così che tu programmi tutto quanto con efficienza. Avrai bisogno anche di anticipare gli eventi e trovare le inevitabili trappole. Da ora in poi avrai bisogno di utilizzare le schede compilate. Vedi qui di seguito:

Flow-chart del processo



Tracce generali

Guidare gli incontri

Devi farlo immediatamente poiché questi sono incontri con te come 'presidente', anche se il loro scopo è il vantaggio della tua mentee.

Ottimizzare i tempi

Se vi incontrate alla fine di una giornata lavorativa, ricorda che sarete entrambe stanche, non far durare gli incontri troppo a lungo. È meglio avere incontri brevi ma frequenti; tuttavia, è opportuno pianificare gli incontri, facendo riferimento al contratto (Scheda 4). Non dare mai l'impressione di non avere abbastanza tempo.

Pianificare

Accordati a ogni incontro per l'incontro successivo. Ricorda che il tuo tempo è prezioso. Il tuo contratto (Scheda 4) dovrebbe coprire l'eventualità in cui la tua mentee arrivi a un incontro impreparata o in ritardo.

Luogo dell'appuntamento

Deve essere scelto con attenzione. Trova un luogo dove puoi lavorare senza essere distratta (da cose e persone). Potrebbe essere nell'ambiente di lavoro della tua mentee o in territorio neutrale.

Comportamento

Anche se tu e la tua mentee vi conoscete bene, mantieni gli incontri a un livello professionale e non troppo familiare. Se il mentee è del sesso opposto, fai maggiore attenzione alla scelta del luogo dell'incontro.

Il processo e la sua organizzazione

La discussione preliminare (Scheda 1)

Qual è il tuo livello di compatibilità con la mentee? Quali sono gli obiettivi? Sei veramente tu la persona adatta che la può aiutare? Questi sono i temi che devi puntualizzare prima di iniziare. La **Scheda 1**, che contiene una semplice lista di domande, ti può aiutare.

Il tuo primo contatto con la mentee dovrà essere telefonico: qui avrai bisogno di discernere se la relazione può nascere o meno. Cosa faresti se avessi troppe persone che ti contattano? Come puoi gestire la conversazione se devi dire «no»?

L'agenda (Scheda 2)

Lo scopo del primo incontro è quello di iniziare. Se non vi conoscete dovete imparare a farlo un po' alla volta. Se già vi conoscete, dovrete stabilire nuove argomentazioni.

Calcola circa un'ora per l'incontro iniziale e fornisci alla tua mentee l'ordine del giorno con una settimana di anticipo, così che arrivi preparata. Mano mano che procedete nell'agenda, segnati punto per punto in modo da arrivare al punto 7 con una lista di azioni.

L'agenda è importante per due motivi. Prima di tutto, hai sette diversi argomenti importanti da trattare; in secondo luogo, l'agenda ti dà uno scopo, che è particolarmente importante se tu e la tua mentee siete estranee, per l'inizio del rapporto professionale. Questo è il vero inizio del programma di mentoring perché le vostre discussioni ti condurranno a fissare l'agenda per il prossimo incontro e a sviluppare un'utile e fruttuosa relazione professionale.

Compendio della carriera della mentee (Scheda 3)

La **Scheda 3** è utile per aiutarti a capire come la tua mentee vede i propri punti di forza e di debolezza. La lista non è esaustiva, ma ti dà la possibilità di riesaminare dove la mentee sente di essere forte o debole. Sentiti libera di correggere o rivedere questa scheda nel modo a te più utile.

Il contratto tra la mentor e la mentee (Scheda 4)

La **Scheda 4** è il collante che tiene insieme il processo di mentoring ed è un documento dinamico nel quale ti si chiede di illustrare il piano di sviluppo, con date prestabilite, annotando aggiornamenti e commenti.

Feedback e revisioni

Con il progredire della tua mentor/manager/mentee, hai bisogno di rivedere il piano di volta in volta, per migliorare e sviluppare la relazione nel migliore dei modi. Questo feedback è di vitale importanza.

Sta a te decidere la frequenza degli aggiornamenti *in progress* sul contratto (Scheda 4), ma può essere una buona idea iniziare da una volta al mese, per poi estendere il periodo a quello che pensi sia meglio. Devi essere sincera e costruttiva nei tuoi commenti e, se devi fare delle critiche, pensa a come puoi fare a risolvere quel problema in particolare. L'avere una soluzione da prendere in considerazione, alleggerirà la pressione dovuta al fatto che qualcosa sta andando storto e distoglierà da un sentimento negativo di fallimento o di risentimento.

Una relazione che cambia

La relazione di mentoring cambierà e si svilupperà in qualcosa di completamente diverso da quello che entrambe avevate pensato all'inizio. Si presuppone che siate entrambe soddisfatte del rapporto e che non siano nati dei veri conflitti. Se questo accadesse, il rapporto mentor/mentee attraverserebbe alcune fasi tipiche:

Fase Uno

Questa è la fase in cui entrambe vi state conoscendo e state cercando di rilassarvi per trovare un modo professionale di lavorare insieme. È il momento in cui si costruiscono la fiducia e le opinioni reciproche. Avrai bisogno di trattenerci da qualsiasi forma di azione fino a che non sarai più avanti nel programma, sebbene in questa fase si costituiscano i fondamenti del rapporto.

Fase Due

Il rapporto e il metodo di lavoro vengono lentamente ridefiniti, e possono insorgere conflitti. D'altra parte, i piccoli sospetti iniziali si dissolveranno. Nondimeno, questa fase è da prendere seriamente, ed è il momento di agire in modo da recuperare una situazione. Il tuo potere di persuasione e di comunicazione saranno spesso chiamati in causa.

Fase Tre

In questa fase il rapporto dovrebbe seguire un *pattern* abbastanza stabile, senza calamità schiaccianti e con variazioni improvvise che accadono meno di frequente. La fiducia dovrebbe essere la forza della relazione e segnare l'inizio del lavoro insieme come squadra, piuttosto che come 'maestra e allieva'. Diventerai qualcosa di più di una mentor e di meno di una manager professionista.

Risolvere i problemi

Senza dubbio avrai qualche problema. Le seguenti linee guida ti serviranno ma, se qualsiasi problema diventasse insormontabile chiedi aiuto, o per lo meno discutine con qualcuno che stimi. Non lasciare che la situazione ti sfugga di mano. Ricorda che alcuni dei problemi che seguono potrebbero riferirsi a te come a un business mentor.

Piccole belligeranze o risentimenti fra manager e mentee

Questo è un problema ricorrente: parlane e allenta il passo; forse, a volte, è meglio una pausa dalla routine.

Mancanza di motivazione

Prendere una pausa può essere un trucco, ma più spesso la soluzione è recuperare interesse sia rivedendo i risultati, sia prendendo in considerazione ciò che può essere ottenuto. Un atteggiamento positivo è di fondamentale importanza.

Realismo

Non si possono realizzare facili aspettative. Bisogna sempre tenere la mente aperta ed essere realistiche su quello che può essere ottenuto. Questo rapporto non offrirà una chiave di vita ma potrà aprire molte porte.

Rapporti conflittuali

Se tu e la tua manager/mentee avete 'un altro rapporto', per esempio siete amiche, fate attenzione a non confondere i piani della relazione in caso di conflitti, o questi vi distruggeranno.

Altre influenze

L'identità della tua manager/mentee può essere in qualche modo invasiva. Le diversità di razza, sesso, età, back-ground, ecc. potrebbero essere, in qualche modo, causa di incomprensioni fra voi due; in altri casi, la vostra mentee si potrebbe rivolgere a voi per chiedere aiuto riguardo a situazioni 'esterne' al rapporto di mentoring.

Sei adatta a fare la mentor?

Questo questionario è per accertare se sei adatta al ruolo di mentor. Identificherà la tua forza e le tue aree di sviluppo in modo che tu possa iniziare un'azione appropriata. Sarai in grado di identificare chiaramente le aree che necessitano di sviluppo. Cerca di essere onesta nel rispondere alle domande.

Dai un punteggio da 1 a 5.

Quanto sei brava a:	Punti da 1 a 5
1a. Rivedere obiettivamente le performance di altre/i?	<input type="text"/>
1b. Riesaminare regolarmente le performance di altre/i?	<input type="text"/>
1c. Riesaminare consistentemente le performance di altre/i?	<input type="text"/>
2. Usare la tua immaginazione per trovare il potenziale?	<input type="text"/>
3. Usare obiettivi di management come opportunità di apprendimento?	<input type="text"/>
4. Accettare i rischi di lasciare che le/gli altre/i imparino dai loro errori?	<input type="text"/>
5. Analizzare i bisogni delle/gli altre/i facendo le giuste domande?	<input type="text"/>
6. Agire come un modello di buon comportamento manageriale?	<input type="text"/>
7. Agire come un buon modello di apprendimento da un comportamento?	<input type="text"/>
8. Impostare obiettivi di apprendimento?	<input type="text"/>
9. Monitorare i risultati dell'apprendimento?	<input type="text"/>
10. Offrire un piano di 'allenamento'?	<input type="text"/>
11. Offrire consulenze?	<input type="text"/>
12. Se hai segnato 3 o più per la domanda 2, come trovi il tuo potenziale?	<input type="text"/>

13. Se hai segnato 3 o più la domanda 3, fai un esempio di come usi un obiettivo come opportunità di sviluppo.

14. Se hai segnato 3 o più la domanda 6, fai un esempio di un tuo buon modello di comportamento.

15. Credi che sia utile lasciare che le/i tue/tuoi collaboratrici/tori imparino dai loro errori? Fai un esempio se hai segnato 3 o più per la domanda 4.

16. Dai un esempio di dove hai offerto una opportunità di 'allenamento', se hai segnato 3 o più per la domanda 10.

17. Se hai segnato 3 o più per la domanda 11, fai un esempio di una buona prassi di consulenza.

Esercizio

Di che cosa hai bisogno per avere più punti sul questionario?

Di che azioni hai bisogno per cercare di raggiungere questi obiettivi di apprendimento?

Strumenti

SCHEDA 1

Domande dell'incontro preliminare

- Quali sono i tuoi obiettivi?

1.

2.

3.

- La mia esperienza, il mio background e le mie competenze sono rilevanti?

- Siamo compatibili?

- Sono in grado di dedicarti il mio tempo per il raggiungimento dei tuoi obiettivi?

- Vogliamo fare il contratto insieme?

- Quali regole di base fisseremo per i nostri incontri?

1.

2.

3.

4.

5.

SCHEDA 2

Agenda per il primo incontro

Segue una guida degli argomenti che dovrai trattare durante il primo incontro.

1. Introduzione

Indipendentemente da quanto conosci la tua manager/mentee, questo argomento stabilisce in breve due cose: il **tuo** background, e gli eventi passati e presenti. Ricorda di usare le domande del primo livello a questo punto.

Fai una breve descrizione del tuo background, particolarmente riguardo agli aspetti manageriali, della tua carriera e della tua posizione attuale; questo fornirà la tua immagine come mentor e fornirà una base su cui costruire il rapporto.

2. Il business

- Filosofia,
- Posizione del mercato,
- Reputazione personale,
- Turnover, profitti e perdite, ecc.

Usa più domande al livello uno per fare sentire a suo agio la manager/mentee. Qualunque sia la tua relazione con il business, devi assicurarti che entrambe possediate le stesse informazioni riguardo le sue attività. Un organigramma è un buon punto di partenza, così come altre informazioni quali: catalogo dell'azienda, audit annuale, lista dei prodotti o dei servizi. È un buon momento per lo scambio di informazioni.

3. La tua manager/mentee

a) La sua carriera fino a oggi: punti di forza e di debolezza (**Scheda 3**)

b) Le sue ambizioni: usa ancora le domande del primo e del secondo livello.

c) Dovresti acquisire in anticipo delle informazioni sul business e background della tua manager/mentee, anche delle sue esperienze personali. Hai bisogno di parlare delle circostanze attuali, potrebbe essere utile avere il suo curriculum vitae (CV). Cerca di familiarizzare con ogni aspetto della tua manager/mentee. Puoi cercare di scoprire la natura delle ambizioni della tua manager/mentee e in quale direzione vuole indirizzare il suo business.

Hai bisogno di parlare con la mentee su ciò che spera di ottenere dal suo progetto imprenditoriale. Forse ci sono aree che tu vuoi evidenziare.

4. Il contratto (Scheda 4)

Hai bisogno di ricordare alla tua manager/mentee che il contratto è importante per entrambe, perché si tratta di una forma di garanzia: vi impegna moralmente e coinvolge in tutte le eventualità; vi ricorda che dovete rispettarvi e che non dovete prendervi delle libertà. Una accetta di guidare e l'altra di essere guidata; una accetta la direzione e l'altra impara quando tirare il freno

Il contratto riguarda anche problemi di ordine pratico, tipo quando e dove vi dovete incontrare. È meglio fissare il programma degli incontri del mese successivo poiché potresti scoprire che la tua manager/mentee ha limiti di disponibilità. Devi fissare definitivamente le regole di base, puntualizzando che è importante per entrambe prendere il rapporto di mentoring in modo serio.

Ricordati di parlare:

- delle regole di base;
- di come lavorerete insieme;
- della fiducia;
- di come sviluppare dei feedback aperti e onesti (la manager/mentee non si deve offendere per i feedback che può ricevere).

La tua manager/mentee cosa vuole ottenere? Se la tua manager/mentee è sufficientemente rilassata prova a passare alle domande del livello 3.

5. Altre domande

Questa è un'opportunità per rivedere cosa avete entrambe capito degli scopi e degli obiettivi.

6. Azioni - Come usare il contratto (Scheda 4)

Come conseguenza di questo incontro ci sono diverse azioni da intraprendere. Per esempio: la tua manager/mentee dovrebbe prendere in considerazione i suoi punti di forza e di debolezza in modo oggettivo per l'incontro successivo. Il CV e le precisazioni sulla carriera (**Scheda 3**) ti aiuteranno a definire una panoramica, in modo da pianificare il prossimo incontro di mentoring.

Entrambe dovrete preparare delle note sullo sviluppo dell'impresa, in modo che il programma di mentoring possa cominciare.

- Se non sei riuscita a fissare in anticipo gli incontri mensili, sii preparata a farlo al prossimo incontro.
- Se non hai ancora pensato a un luogo per il mentoring, decidine uno per il prossimo incontro.
- Fai gli emendamenti necessari per preparare il contratto.
- A questo punto decidi:
 - chi fa cosa;
 - i contenuti del 'cosa';
 - quando si fa;
 - perché lo si fa;
 - come procedere nel farlo;
 - come controllare le modalità di attuazione.

Transizione

Devi prevedere che il rapporto con la manager/mentee diminuisca dopo 12 mesi. Dovresti pianificare la tua programmazione e le procedure contingenti.

7. Il prossimo incontro

Fissa la data, il tempo e l'argomento (anche se solo temporaneamente).

SCHEDA 3

Informazioni sulla carriera di manager/mentee

Questa scheda deve essere completata prima del primo incontro di mentoring.

Questo è il layout suggerito per una scheda che, con il CV e una sintesi del suo lavoro, ti aiuterà a conoscere professionalmente la tua manager/mentee.

Invia una copia di questo modulo alla tua manager/mentee (con il programma), chiedendo di completarlo e portarlo al primo incontro.

Considera la lista di qualità e competenze qui di seguito, e dai un punteggio da 1 a 5 (0 = poco; 5 = molto).

C'è un po' di spazio per i tuoi commenti , ma puoi usare altri fogli per ulteriori informazioni.

Efficienza

sei efficiente e ben organizzata? 0 1 2 3 4 5

Immaginazione

pensi di avere immaginazione? 0 1 2 3 4 5

Motivazione

sei auto-motivata? 0 1 2 3 4 5

Problem solving

cerchi di risolvere i problemi prima di chiedere aiuto? 0 1 2 3 4 5

Vendita delle competenze

sei in grado di venderti? 0 1 2 3 4 5

Clienti

sei in grado di comprendere le aspettative dei tuoi clienti, esterni ed interni? 0 1 2 3 4 5

Finanza

sei 'finanziariamente consapevole'? 0 1 2 3 4 5

Pianificazione

sai pianificare? 0 1 2 3 4 5

Logica

sei una persona logica? 0 1 2 3 4 5

Senso pratico

sei una persona pratica? 0 1 2 3 4 5

Creatività

quanto sei creativa? 0 1 2 3 4 5

Formazione

sei interessata alla formazione in generale? 0 1 2 3 4 5

Gestione

sei in grado di gestire le persone? 0 1 2 3 4 5

Lavoro incrociato e funzionale

sei brava nel costruire relazioni con impiegate/i in altri settori? 0 1 2 3 4 5

Lavoro in squadra

sei brava nel lavoro di squadra? 0 1 2 3 4 5

SCHEDA 4

Contratto/patto fra mentor e manager/mentee

<i>CONTRATTO DI MENTORING</i>		
(deve essere firmato da entrambe le parti)		
MENTOR NOME:	MANAGER/MENTEE NOME:	
POSIZIONE:	POSIZIONE:	
CONTRATTO DATA D'INIZIO	CONTRATTO DATA DI FINE (massimo 12 mesi)	
Firma: Mentor	Firma: Mentor	
Firma: Manager/Mentee	Firma: Manager/Mentee	
Obiettivi della relazione di Mentoring		
Piano di sviluppo	Scopi Date	Progressi Aggiornamenti Commenti
Frequenza degli incontri:		
Dove e come?		