



SARA CIRONE  
ROBERTA GENTILE  
VALENTINA GIORGI

---

# LINEE GUIDA

---

per un percorso  
di **mentoring** consapevole

Homeless Book

**Sara Cirone,  
Roberta Gentile  
e Valentina Giorgi**

**Linee guida  
per un percorso  
di mentoring consapevole**

**Collana Best Practices in Social sciences n°22**



## **Linee guida per un percorso di mentoring consapevole**

© 2023 Homeless Book®  
[www.homelessbook.it](http://www.homelessbook.it)

ISBN: 978-88-3276-330-0 (eBook)

Pubblicato in luglio 2023

# Indice

## **PREFAZIONE**

### **Per un percorso consapevole di *mentoring***

di Everardo Minardi

Sociologo, Università di Teramo

**4**

## **COS'È IL MENTORING?**

**8**

## **LE FASI DEL MENTORING**

**10**

### **FASE 1 - COME CI PREPARIAMO PER COSTRUIRE UN RAPPORTO**

**12**

### **FASE 2 - DEFINIRE UN TIMING PRECISO E RISPETTARLO**

**14**

### **FASE 3 - DEFINIRE INSIEME DEGLI OBIETTIVI**

**16**

### **FASE 4 - IL PERCORSO DI MENTORING**

**17**

### **FASE 5 - FINE DEL PERCORSO**

**26**

## **APPENDICE**

**27**

### **Le autrici**

**40**

## PREFAZIONE

# Per un percorso consapevole di *mentoring*

di Everardo Minardi

Sociologo, Università di Teramo

Dal *counseling*, al *coaching* al *mentoring*: un percorso già attivo con numerose elaborazioni e proposte provenienti da diverse organizzazioni di formazione, di comunicazione e di *management*.

In questo contesto si manifesta un crescente interesse per l'innovazione di approcci, metodi e tecniche centrate sulla valorizzazione delle risorse umane presenti nelle diverse manifestazioni di imprese pubbliche e private, profit, non profit e benefit.

Da ciò il crescente interesse che si sta manifestando nei centri di formazione, di consulenza e di assistenza per questi temi; essi centrano il loro interesse sulle imprese che stanno rinnovando non solo le tecnologie di produzione e di distribuzione, ma anche il personale da collocare all'interno dei processi di cambiamento e di innovazione delle imprese a fronte dei nuovi mercati.

Di certo può essere di particolare interesse affrontare l'analisi e la comparazione tra i diversi approcci formativi e di consulenza che si stanno sviluppando soprattutto dopo la formazione universitaria di base.



Nella fase attuale cresce l'attenzione nei confronti di una formazione che non consideri l'allievo solo come un destinatario di nozioni, modelli di azione, tecniche di soluzione di problemi, ma piuttosto come un attore consapevole e responsabile di un insieme di dinamiche complesse che fanno dell'impresa, piccola o grande, un diverso protagonista di processi di crescita e di estensione di beni e servizi, ma anche di rafforzamento del capitale umano presente nell'impresa.

Per tale motivo si osserva dentro i diversi approcci volti a fornire una formazione *sul campo* a soggetti investiti di diversi incarichi nelle imprese e nelle organizzazioni, la particolare attenzione per la dimensione relazionale tra il formatore e il soggetto coinvolto nel processo formativo.

Oltre le attività di *counseling* si evidenziano per il particolare interesse che attirano le funzioni del *coaching* e del *mentoring*. Le azioni formative sviluppate da tali approcci non si limitano, infatti, a trasmettere agli allievi concetti, metodi per affermare una *vision* adeguata alla *mission* a loro affidata, ma richiedono un cambiamento effettivo nella mentalità, negli approcci, nel linguaggio, nella comunicazione che tali attori sono chiamati a realizzare nello svolgimento delle loro funzioni, in relazione diretta con il positivo conseguimento degli obiettivi a loro affidati e riconosciuti.

Ciò che si chiede a coloro che esercitano funzioni di *management* progressivo nelle imprese non è tanto l'apprendimento quasi "scolastico" di concetti, metodi e tecniche, ma la capacità di mettere in relazione conoscenze ed approcci propri dell'ambiente di lavoro a cui si appartiene con altri soggetti che sono gli interlocutori oc-

casionali o ricorrenti delle entità con cui si rinnovano le relazioni, non solo di mercato, ma interpersonali.

In questa prospettiva emergono allora le differenze tra l'approccio del *coaching* e quello del *mentoring*: differenze che vanno evidenziate, anche per mettere in evidenza la scelta che un'organizzazione rappresentativa di *manager* (operativa in un'area estesa dentro l'Emilia-Romagna) ha fatto per rafforzare il ruolo dei manager aziendali.

Mentre, infatti, l'approccio del *coaching* parte dal riconoscimento di una differenza di posizione tra il *coach* e il *coachee* (il primo guida il secondo, considerato una sorta di allievo, che deve apprendere a muoversi dentro al contesto organizzativo dell'impresa), il *mentor* attiva e rinforza la dimensione relazionale, interattiva con il *mentee*, che deve vedere l'*empowerment* delle sue azioni, delle funzioni organizzative a cui è adibito.

Il *mentee* non è, quindi, un allievo, che deve imparare ciò che il maestro gli insegna, ma è un attore protagonista in prima persona di attività e funzioni che gli sono proprie e non sono delegabili ad altri.

Nelle attività di *mentoring*, quindi, l'attività che svolge il *mentor* è volta a rafforzare la identità, quindi il protagonismo del *mentee*, in quanto soggetto dotato e arricchito di una responsabilità non solo individuale, ma anche e soprattutto *sociale*.

Le attività di *mentoring* non sono volte, quindi, solo all'arricchimento di conoscenze, metodi, linguaggi della comunicazione, modi individuali delle prese di decisioni, ma al rafforzamento delle relazioni, dei legami che si rendono necessari nel comune compito di raggiungere i risultati volti a rafforzare l'organizzazione di appartenenza.



Il *mentoring* è strettamente, intrinsecamente connesso con la dimensione normativa della *responsabilità sociale* che è propria delle imprese, ma è impersonata, adottata e sviluppata da colui che esce dalla relazione del *mentoring* con un volto, una consapevolezza, che si traduce in una *responsabilità* di carattere collettivo.

Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna propone, in conclusione, una strategia di conoscenze, competenze innovative nella gestione complessa delle imprese, ma nello stesso tempo una strategia di responsabilizzazione di coloro che, all'interno delle imprese, operano per il benessere di tutti i partner, interni ed esterni, alle imprese.



# COS'È IL MENTORING?

Il mentoring è una relazione di sviluppo intenzionale in cui una persona più esperta (il Mentor) assiste un altro (l'allievo o Mentee) nello sviluppo di abilità e conoscenze specifiche che miglioreranno la crescita professionale e personale della persona meno esperta.

Un Mentor sostiene e incoraggia una persona in modo che possa gestire il proprio apprendimento per massimizzare il proprio potenziale, sviluppare le proprie capacità e migliorare le proprie prestazioni per diventare la persona che vuole essere. In molti casi tali relazioni sono reciprocamente evolutive, sia per il mentor che per l'allievo.

I leader che prendono sul serio il mentoring e lo gestiscono in modo efficace hanno un profondo impatto sulla carriera e sulla crescita personale. Il mentoring è un rapporto biunivoco tra il Mentor e il Mentee:

- da un lato i mentor crescono a livello manageriale e di leadership perché si trovano nella posizione di dover guidare e aiutare un mentee;
- dall'altro lato i mentee crescono a livello professionale e riflettono sui propri obiettivi, sull'origine della motivazione, su paure professionali e sul percorso di crescita che vorrebbero intraprendere; ma non solo: imparano competenze trasversali come gestire un cliente, darsi delle priorità, usare la creatività per portare avanti un progetto, gestire la pressione e lo stress.



Gli elementi distintivi del mentoring:

- **Fiducia:** primo elemento distintivo di un percorso di Mentoring.
- **Comunanza:** trasferimento delle esperienze accumulate durante la propria carriera lavorativa. L'esperienza del mentor deve essere utile al bisogno del mentee.
- **Personalizzazione:** rapporto personalizzato al bisogno del mentee.

# LE FASI DEL MENTORING

1. **Costruzione del rapporto:** è la fase della reciproca conoscenza, la fase in cui il mentor si spoglia dalle formalità. Nel caso in cui ci sia del tempo, la prima fase si conclude con la lettura del codice etico del Mentor.
2. **Definire un timing preciso e rispettarlo:** scegliere il tempo dedicato al mentoring e la periodicità degli incontri secondo le esigenze del mentee. Si tratta di uno spazio chiuso e riservato, dove mentor e mentee investono molto, e proprio per questo va sempre rispettato. Può essere molto utile bloccare in agenda già tutti i meeting.
3. **Definire insieme degli obiettivi:** per iniziare un percorso di scambio e capire su cosa concentrarsi, potrebbe essere molto utile condividere obiettivi di breve e di lungo termine (alcuni obiettivi possono essere ad esempio di carattere esperienziale, organizzativo, metodologico e contenutistico a seconda delle esigenze del mentee). Durante il percorso, l'obiettivo può anche cambiare .
4. **Processo di mentoring**
5. **Chiusura del percorso**



## **Piccoli suggerimenti per il Mentor**

Molto spesso ci troviamo in una relazione di mentor a distanza. Le due parti si trovano in luoghi e fusi orari diversi e si affidano quasi esclusivamente a strumenti elettronici, telefoni ed e-mail per condurre i loro incontri e discussioni.

### **Attenzione**

Comunicare attraverso strumenti come Microsoft Teams (provare a utilizzare le videoconferenze per dargli un tocco personale), telefono (chiamate e / o chat) ed e-mail considerando:

- Condivisione delle informazioni di contatto fin dall'inizio.
- Stabilire in anticipo un ordine del giorno con punti e domande per condurre la riunione.
- Prendere appunti.
- Invio di una sintesi degli accordi al termine della riunione.
- Prestare attenzione alla riservatezza.
- Discutere le aspettative sui tempi di risposta.
- Non lasciare le riunioni al caso, è meglio calendarizzare in anticipo.

# FASE 1

## COME CI PREPARIAMO PER COSTRUIRE UN RAPPORTO

### **Mentor: cosa fare per prepararsi al primo incontro**

1. Se possibile, leggi CV del Mentee in anticipo.
2. Raccogli qualche informazione in più sul tuo allievo per comprendere le sue responsabilità e il suo ruolo chiave.
3. Ripensa a quando eri meno esperto. Cosa sarebbe stato utile per te imparare da un mentore?
4. Rifletti su te stesso e sulle esperienze che hai avuto che ti hanno aiutato a imparare e crescere.
5. Preparati per un rapporto di collaborazione (NON un rapporto autorevole). È responsabilità dell'allievo utilizzare i tuoi suggerimenti e consigli.
6. Rifletti su come ti senti ad essere un mentore.
7. Rifletti su quali benefici otterrai dall'essere un mentore.
8. Rifletti sulla tua disponibilità a rivelare te stesso.
9. Rifletti sui potenziali ostacoli che potresti trovare e su come risolverli.



## **Mentee: cosa fare per prepararsi al primo incontro**

1. Pensa a ciò che consideri importante e a ciò che vuoi sviluppare con il tuo mentore. Essere un allievo non è un ruolo passivo. Quando hai un mentor, è tuo compito definire i tuoi obiettivi, coltivare la relazione e cercare consigli.
2. Concentrati su di te.
3. Riconosci i tuoi punti di forza e di debolezza. Rifletti su ciò in cui sei bravo o in cosa vorresti essere migliore.
4. Scrivi i tuoi valori personali Rifletti su come ti senti ad essere un allievo. Rifletti su cosa guadagnerai dalla relazione di mentoring.
5. Rifletti sulla tua disponibilità all'auto-rivelazione.
6. Imposta i tuoi obiettivi: dovrebbero concentrarsi sulle tue priorità personali.

Questo può servire al Mentor per spiegare al Mentee cosa vuol dire avere un ruolo attivo nel percorso affinché il percorso diventi un rapporto win-win di crescita e sviluppo.

# FASE 2

## DEFINIRE UN TIMING PRECISO E RISPETTARLO

### Mentor: l'organizzazione

- **Il percorso ha circa la durata di 8 incontri; ottimo se 1 ogni due settimane.**
- **Guidare gli incontri:** da fare immediatamente in quanto è il Mentor a definire l'organizzazione anche se in funzione degli obiettivi/esigenze del Mentee.
- **Ottimizzare i tempi:** solitamente un incontro ha la durata di circa 1 ora. Se vi incontrate alla fine di una giornata lavorativa, ricorda che sarete entrambi stanchi, 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 iniziale. 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.
- **Luogo dell'appuntamento:** deve essere scelto con attenzione. Trova un luogo dove puoi lavorare senza essere distratto (da cose e persone). Potrebbe essere nell'ambiente di lavoro del tuo mentee o in territorio neutrale(meglio).



- **Ordine del giorno:** fornisci al tuo mentee l'ordine del giorno con una settimana di anticipo, così che arrivi preparato.
- **Utilizzare una agenda/diario.**
- **Definire output chiari e un'agenda precisa:** la mentorship non è solo il momento di incontro tra mentor e mentee, ma è soprattutto un percorso che entrambi fanno da soli per poi incontrarsi e confrontarsi.
- **Darsi delle scadenze,** dei compiti, delle riflessioni da affrontare da una volta all'altra può aiutare a stimolare il dialogo e ispirare nuove tematiche che potrebbero essere discusse.



# FASE 3

## DEFINIRE INSIEME DEGLI OBIETTIVI

### **Mentor: gli obiettivi**

Il secondo incontro è solitamente mirato alla definizione degli obiettivi:

- L'obiettivo viene stabilito dal mentee.
- La definizione dell'obiettivo nasce dall'analisi della situazione presente.
- L'obiettivo è bene esprimerlo in positivo.
- Definire insieme le risorse e gli strumenti per raggiungerlo.
- L'obiettivo può anche cambiare, dato che il lavoro che si fa insieme nel percorso di mentoring aiuta ad approfondire maggiormente la situazione ed il problema.



## FASE 4

# IL PERCORSO DI MENTORING

Dal terzo incontro si parte con il processo di mentoring.

Molto importante: gestire le aspettative e lasciare spazio alla bidirezionalità. Il mentee deve avere uno spazio di fiducia in cui poter esprimere chiaramente cosa si aspetta dal mentor; il mentor, dal canto suo deve creare uno spazio di apertura e di ascolto efficace per ricevere empaticamente le richieste del mentee. Ma non solo: il mentor deve richiedere espressamente feedback e lasciare che il mentee esprima le sue aspettative. Il mentoring diventa efficace quando assume la forma di un dialogo costante tra due persone.

Come mentor, il tuo ruolo è abbastanza ben definito: avrai bisogno di dirigere il 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 sono importantissimi: persuasione, consulenza, abilità pratica e comunicazione.

### PERSUASIONE

Creare opportunità di apprendimento per il tuo mentee. Devi essere come un allenatore, che aiuta regolarmente il mentee a definire alcuni obiettivi da raggiungere (soprattutto nei primi giorni). Dovrai dare risposte pratiche a incarichi specifici cosicché saper risolvere i problemi diventi un vantaggio evidente.

Assicurati sempre:

- di comprendere i fatti.
- di chiarire gli obiettivi.
- di ottenere le risorse.
- che il tuo 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 al tuo mentee il percorso delle azioni.
- di prenderti il tempo necessario per spiegare argomenti difficili o complessi.
- di sapere quando hai bisogno tu stesso di essere guidato.

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 entrambi più confidenza nei vostri ruoli, dovrai incoraggiare il tuo mentee a richiedere il tuo aiuto ogni volta che sia necessario. La cosa più importante è assicurare all'interlocutore che tu ascolti bene prima di dare un'opinione. Il tuo mentee avrà bisogno di rassicurazione e guida sul passo successivo da compiere. Tu devi aiutarlo ad avere fiducia e ad essere in grado di valutare le situazioni alla sua maniera.



Assicurati sempre:

- di ascoltare bene.
- di trattenerci dal dare un'opinione finché non è il momento giusto; di esplorare tutte le aree insieme.
- di essere sempre di supporto.
- che ogni critica venga fatta in modo costruttivo ed attento.
- di riconoscere le qualità positive del tuo mentee quando e dove è necessario.
- di sapere quando tu stesso hai bisogno di aiuto.
- di incoraggiare il tuo mentee ad essere sincero e aperto in ogni occasione.
- di perseverare e di essere tu stesso sempre sincero.

Ricorda: dare consigli è sempre molto difficile. Piace a tutti pensare di saperne di più, ma il tuo mentee non è te e vede le cose diversamente e da un punto di vista personale diverso.

## ABILITÀ PRATICA

Di volta in volta, potresti essere convocato ad agire nell'interesse del tuo mentee. Quest'abilità pratica è molto importante e viene percepita dal 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:

- Che come mentor sei stato incaricato dal tuo mentee di garantire delle mansioni nel suo interesse, usando se necessario le tue conoscenze personali.

- 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 persuasivo 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 al tuo 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!

## COMUNICAZIONE

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 il tuo mentee, per esempio, scoprirà come arrivare ad altre persone nel modo giusto.

Assicurati sempre:

- di non perdere la pazienza;
- di mantenere il clima aperto ed amichevole, trattandoti da un approccio di tipo 'business';
- di incoraggiare il tuo 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.

## MENTOR: COSA FARE, COSA NON FARE

FARE	NON FARE
Pianifica il primo incontro con il tuo allievo. Dopodiché, decidi insieme all'allievo la cadenza dei tuoi incontri. Chiedi all'allievo di impostare le riunioni sui tuoi calendari	Aspettati che l'allievo guidi pienamente la partnership di mentoring
Crea un ambiente sicuro per l'allievo. Fai sapere loro che tutte le domande sono importanti. Sii aperto a discutere con loro idee e argomenti	Fai in modo che il tuo allievo trovi soluzioni solo per tentativi ed errori
Usa il tempo con saggezza, consentendo un dialogo efficace a doppio senso	Dai automaticamente consigli e critiche
Aiuta il tuo allievo a prendere l'iniziativa nella tua relazione	Aspettati che il tuo allievo segua automaticamente i tuoi consigli
Sii esplicito sui tuoi bisogni e limiti	Parla negativamente del tuo allievo alle sue spalle
Chiedi sempre se puoi dare un suggerimento od offrire un feedback costruttivo	Supponiamo che il tuo allievo non abbia bisogno di supporto emotivo o rinforzo
Mantieni la calma quando si verificano errori	Aspettarsi un clone di se stessi
Sostenere rischi ragionevoli per sostenere la loro crescita	
Ascolta attivamente e assicura il tuo allievo che hai capito il suo punto di vista	
Aspettati che il tuo allievo vada avanti coi suoi obiettivi	
Osserva e fornisci l'affermazione dell'unicità e del valore del tuo allievo come individuo, comprese abilità, intenzioni, potenziale, giudizio e risultati	
Dai un feedback onesto, premuroso, aperto e tempestivo	
Fai solo commenti positivi o neutri sul tuo allievo agli altri. Se non sei d'accordo con il comportamento o i valori del tuo allievo, condividi le tue percezioni con lui/lei e chiedi aiuto, se necessario	
Preparati a terminare la relazione alla fine dei nove mesi, o prima se concordato da entrambe le parti	
Stabilisci un accordo chiaro sulla riservatezza	



## Consigli da dare al Mentee

Il Mentee definisce il piano di sviluppo con il suo Mentor. Un piano d'azione migliora la tua capacità di raggiungere il tuo obiettivo aiutandoti a pensare a ciò che devi fare, determinare a quali risorse devi attingere e pianificare l'apprendimento che devi realizzare.

Tieni traccia dei tuoi progressi e rivedi il tuo piano d'azione con il tuo mentore. Raccogliere informazioni sul tuo comportamento e sul suo impatto sugli altri. Puoi avere una conversazione continua con il tuo mentore e anche con altre parti interessate, puoi chiedere un feedback informale. È possibile cercare informazioni da una varietà di fonti e in vari modi. Interpretare informazioni con l'aiuto del tuo mentore. Infine, rivedi il tuo piano d'azione e celebra i tuoi successi. La celebrazione è importante. Non passarci sopra!

Questo può servire al Mentor per approfondire con il Mentee il percorso e il suo ruolo.



## MENTEE: COSA FARE, COSA NON FARE

FARE	NON FARE
Ascolta attentamente tutto ciò che il tuo mentore ha da condividere	Affidati al tuo mentore per definire i tuoi obiettivi di mentoring personale
Assicurati di rispondere in modo tempestivo	Supponi che il tuo mentore abbia tempo illimitato per te
Sii specifico nei tuoi commenti	Aspettati che il tuo mentore trovi una soluzione per ogni problema che stai affrontando
Mantieni il tuo obiettivo in pista e continua a condividerlo con il tuo mentore	Difendi o spiega immediatamente te stesso o, peggio, critica il tuo mentore
Usa il tuo diario dell'allievo per preparare domande potenti per ogni sessione	Intromettiti nella vita personale del tuo mentore o aspettati di essere amici intimi
Usa i consigli con saggezza e tempestività	Parla negativamente del tuo mentore alle sue spalle
Festeggia con il tuo mentore l'implementazione di consigli o qualsiasi risultato o progresso che hai raggiunto	Lasciarsi con il mentor in situazione negativa o conflittuale
Mostra apprezzamento per qualsiasi assistenza offerta dal tuo mentore	
Rendi più facile per il tuo mentore darti un feedback costruttivo o correttivo	
Preparati a uscire dalla relazione alla fine del programma	
Mantieni riservate tutte le informazioni condivise	
Tieni le porte aperte per tornare dal tuo mentore per consigli o altro aiuto in un secondo momento	

Questo può servire al mentor per approfondire con il mentee il percorso e il suo ruolo.



## Monitoring

Una volta che la relazione è attiva e funzionante, è importante monitorare come stanno andando le cose per te come mentor.

Ecco alcuni esempi di domande che è possibile utilizzare durante le riunioni:

- La relazione di mentoring è quella che mi aspettavo?
- Il mio allievo è quello che mi aspettavo?
- In cosa differiscono dalle mie aspettative?
- Cosa sto ottenendo dal processo di mentoring?
- Come si confronta con quello che mi aspettavo?
- Qual è la parte più soddisfacente e/o insoddisfacente dell'esperienza di mentorship?

Le stesse domande possono essere suggerite anche al Mentee per un monitoraggio consapevole del percorso. Possiamo poi aiutare il nostro Mentee nel monitoraggio consegnandogli un diario di supporto per il percorso (in coda alla guida).

# FASE 5

## FINE DEL PERCORSO

### **Chiudere la relazione Mentor/Mentee**

Porre fine alla relazione Mentore/Mentee è una parte molto importante del programma. È il momento di rivedere i risultati del progetto e lo sviluppo ottenuto dall'allievo. Puoi decidere come e se rimanere in contatto in futuro dopo la fine del programma. Questa è anche un'opportunità per offrire feedback reciproco. Concentrarsi sulle lezioni apprese è fondamentale sia per il mentore che per l'allievo. Avere una conversazione aperta su come ognuno di voi ha sentito che la relazione è andata a finire. Parla delle tue percezioni nel programma e di come si sono dimostrate vere o di come le tue opinioni sono cambiate durante il programma.



# APPENDICE

## Diario del mentee

*Caro Mentee,*

Il Mentoring Diary è uno strumento che puoi utilizzare per prepararti durante il programma di mentoring, per tenere traccia dei tuoi progressi e riflettere su questa esperienza.

Sentiti libero di usarlo per supportarti durante l'intera esperienza.

Il tuo Mentor

Preparati per la tua esperienza Mentoring.

Pensa a cosa vuoi ottenere, cosa puoi offrire. Scrivi le tue riflessioni chiave nello spazio sottostante:

## **MENTEE DIARY - INCONTRO 1**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo



## **MENTEE DIARY - INCONTRO 2**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo

## **MENTEE DIARY - INCONTRO 3**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo



## **MENTEE DIARY - INCONTRO 4**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo



## **MENTEE DIARY - INCONTRO 5**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo



## **MENTEE DIARY - INCONTRO 6**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo

## **MENTEE DIARY - INCONTRO 7**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo



## **MENTEE DIARY - INCONTRO 8**

### **PRIMA DELL'INCONTRO**

Quali argomenti vorresti trattare in questo incontro con il tuo mentore?

Scrivi qui le tue domande

### **DURANTE L'INCONTRO**

Scrivi qui gli appunti della riunione

### **DOPO L'INCONTRO**

Elenca i tuoi takeaway

Elenca i tuoi impegni per l'incontro successivo

# FAQs

## **1. Qual è la differenza tra formazione, coaching e mentoring?**

La formazione viene generalmente erogata secondo un curriculum predeterminato, con il tirocinante che si assume l'onere di soddisfare i risultati del curriculum. Il mentoring è un'attività più personalizzata, che assegna deliverable al Mentor e al Mentee. Inoltre, il ruolo di Mentor può essere quello di fungere da "modello di ruolo", mentre il ruolo di un formatore è generalmente quello di fornire un contenuto specifico senza avere una "partnership" con il tirocinante. D'altra parte, coaching e mentoring possono essere correlati, ma non sono la stessa cosa. Un mentore può allenare, ma un coach non fa da mentore. Il mentoring è relazionale, mentre il coaching è funzionale.

## **2. Quanto tempo ci vorrà?**

Le partnership di mentoring sono supportate attivamente da Vertiv per nove mesi. Il tempo dedicato ai deliverable dipende dagli obiettivi e dalla disponibilità dei partecipanti.

## **3. Come comunicherò con il mio Allievo?**

La comunicazione può avvenire tramite telefono, e-mail, riunione web o altra forma di comunicazione. Questo dovrebbe essere concordato durante la prima



chiamata organizzata dal Mentore. Le riunioni successive dovrebbero essere guidate dal tra.

#### **4. Quante ore devo dedicare alla comunicazione con il mio Mentee?**

Non vi è alcun requisito prestabilito; tuttavia, sei incoraggiato a riuniti da 1 a 2 volte al mese per almeno 1 ora ogni riunione.

#### **5. Le informazioni personali e professionali che condivido attraverso il Programma di mentoring saranno mantenute riservate?**

Sì. Tutti i candidati al programma sono informati e formati sul fatto che tutte le informazioni condivise durante le discussioni vengono trattate con la massima riservatezza.

#### **6. Su cosa mi concentro nella mia relazione di mentoring?**

Al suo interno, il mentoring riguarda l'avanzamento dell'apprendimento e dello sviluppo dell'allievo. Una relazione di mentoring è più efficace quando il mentore e l'allievo si prendono il tempo all'inizio della relazione per fissare obiettivi specifici, misurabili e significativi. Questo può essere focalizzato su qualsiasi tipo di apprendimento.

#### **7. Come posso aiutare il mio mentee a capire se ha scelto gli obiettivi giusti su cui concentrarsi?**

La definizione degli obiettivi è più efficace quando viene effettuata nel contesto di una visione più ampia. Ciò richiede di prendersi il tempo per pensare chiaramente a

quale sia lo scopo del mentoring e dove vuole essere alla conclusione della relazione di mentoring. Quali abilità, competenze, esperienze e conoscenze dovrai avere per raggiungere il suo obiettivo?

### **8. Cosa succede alla fine del programma? Posso continuare il mio rapporto di mentoring?**

Alla fine della sessione di mentoring “ufficiale”, se tu e il tuo allievo desiderate continuare la vostra relazione di mentoring, è possibile farlo. Il mentoring è gratificante in qualsiasi contesto e in qualsiasi momento.

### **9 Cosa succede se il mio allievo si ritira dal programma prima della sua chiusura?**

È possibile. Resta comunque un’esperienza di crescita.

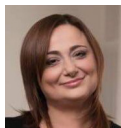


### **Per il Nostro Mentee**

*Vorrei congratularmi con te Caro Mentee, per aver partecipato a questo percorso. Speriamo che questo rapporto sia stato un importante uso del tuo tempo e ti abbia fornito preziosi consigli e lezioni per aiutarti a svilupparti dal punto di vista professionale e umano.*



## Le autrici



**SARA CIRONE.** Coordinatrice Federmanager Minerva Bologna- Ferrara-Ravenna, Componente comitato nazionale Federmanager Minerva, Presidente della Fondazione Hub del Territorio ER Emilia Romagna, Referente Sostenibilità AIDP nazionale. Come dirigente d'impresa ha svolto approfondimenti sul campo in diversi ruoli aziendali fino a ricoprire la carica di Amministratore delegato. Si è occupata di sistemi organizzativi, gestione delle risorse umane e si è specializzata nella gestione sostenibile d'impresa, del suo posizionamento strategico sostenibile, gestione degli intangibili, ECSR management, redazione di informative non finanziarie, report integrato e Corporate Reporting. I suoi interessi per le strategie evolutive delle PMI l'hanno portata alla creazione di progetti di sviluppo legati al patrimonio territoriale. Ha fondato una società BENEFIT che nel suo oggetto sociale coniuga un beneficio comune a favore dello sviluppo dei territori e un'attività di consulenza per le organizzazioni a tema sviluppo sostenibile.



**VALENTINA GIORGI,** laureata in Farmacia presso l'Università di Bologna, inizia nel 2006 una lunga esperienza nel mondo Farmacia. Massima competenza nel settore farmaceutico, dal retail all'ambito commerciale con un'importante conoscenza delle dinamiche aziendali, gestione delle risorse, training e



comunicazione. Titolare di Farmacia, Sostenibilità e innovazione canale Farmacia. Life e Business Coach, Mentor, Soft Skills Trainer. Vice Coordinatrice di Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna, appassionata di parità di genere.



**ROBERTA GENTILE**, componente di Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna e consigliera del Direttivo AIDP Emilia Romagna. Appassionata di people engagement da oltre 20 anni si dedica a far crescere leaders che portano al successo le loro società. Executive coach, mentor, esperta di sistemi di performance management, succession planning e tutto ciò che ruota attorno alla cultura aziendale.

## **MINERVA**

Federmanager MINERVA: Manager d'Impresa, NETwork peR la VALorizzazione delle eccellenze. Il Gruppo, nato nel febbraio del 2009 a livello nazionale, rappresenta tutte le donne dirigenti o quadri iscritte a Federmanager. Nel territorio, Federmanager Minerva Bologna-Ferrara-Ravenna rappresenta i diritti e i bisogni delle donne manager. Promuove e diffonde la managerialità femminile, sostenendo l'impegno della donna nel mondo economico e sociale. Interlocutore privilegiato e propositivo di tutte le istituzioni competenti per definire e condividere gli obiettivi, promuovere azioni di informazione, di formazione e iniziative di networking per far crescere la voce delle donne e il loro ruolo nella società.

## **FEDERMANAGER**

Federmanager Bologna - Ferrara - Ravenna, con all'attivo oltre 3.000 iscritti, è un'associazione che rappresenta e tutela, in modo unitario ed esclusivo, dirigenti, quadri apicali, alte professionalità, in servizio e in pensione, delle imprese produttrici di beni e di servizi. Fornisce ai manager iscritti assistenza contrattuale, previdenziale, sanitaria, legale e fiscale e realizza iniziative di natura culturale, formativa e di networking.

 **FEDERMANAGER**  
MINERVA

 **FEDERMANAGER**  
BOLOGNA - FERRARA - RAVENNA