

Programma di formazione e di mentoring



Cofinanziato
dall'Unione europea

Modulo 4: Mentoring, una pratica che migliora il benessere del personale.

Descrizione del modulo

Lo scopo del modulo è quello di presentare i principi del *mentoring* e dell'implementazione di questi processi allo scopo di migliorare il benessere del personale nei luoghi di lavoro. Nel corso di questo modulo le e i discenti potranno imparare a conoscere meglio questo concetto e ad acquisire tutte le informazioni necessarie per portare avanti questo tipo di programmi all'interno dell'azienda. Così facendo, potranno migliorare il benessere del personale e mettere le persone nelle condizioni di dare il meglio di sé al lavoro. Al termine della formazione, le e i discenti saranno in grado di definire i principi del *mentoring*, riconoscerne i vantaggi nei luoghi di lavoro, distinguere tra *mentoring* e *coaching* e applicare queste pratiche in ambito lavorativo. Una volta concluso il modulo potranno testare le loro conoscenze rispondendo a un questionario composto da domande a risposta multipla e domande vero/falso.

Risultati di apprendimento

Risultato di apprendimento 1: Definire i principi chiave del mentoring nei luoghi di lavoro e saper distinguere tra mentoring e coaching.

Risultato di apprendimento 2: Riconoscere i benefici del mentoring nei luoghi di lavoro e l'importanza del benessere nell'ambito di tale processo.

Risultato di apprendimento 3: Essere in grado di portare avanti un processo di mentoring completo volto a migliorare il benessere nei luoghi di lavoro.

Parole chiave

mentoring, benessere lavorativo, mentore, mentee

Prospetto del modulo									
Modulo	Mentoring, una pratica che migliora il benessere del personale								
Descrizione del modulo	<i>Lo scopo del modulo è quello di presentare i principi del mentoring e dell'implementazione di questi processi allo scopo di migliorare il benessere del personale nei luoghi di lavoro. Nel corso di questo modulo le e i discenti potranno imparare a conoscere meglio questo concetto e ad acquisire tutte le informazioni necessarie per portare avanti questo tipo di programmi all'interno dell'azienda. Così facendo, potranno migliorare il benessere del personale e mettere le persone nelle condizioni di dare il meglio di sé al lavoro. Al termine della formazione, le e i discenti saranno in grado di definire i principi del mentoring, riconoscerne i vantaggi nei luoghi di lavoro, distinguere tra mentoring e coaching e applicare queste pratiche in ambito lavorativo. Una volta concluso il modulo potranno testare le loro conoscenze rispondendo a un questionario composto da domande a risposta multipla e domande vero/falso.</i>								
Risultati di apprendimento	<p><i>Risultato di apprendimento 1: Definire i principi chiave del mentoring nei luoghi di lavoro e saper distinguere tra mentoring e coaching.</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 2: Riconoscere i benefici del mentoring nei luoghi di lavoro e l'importanza del benessere nell'ambito di tale processo.</i></p> <p><i>Risultato di apprendimento 3: Essere in grado di portare avanti un processo di mentoring completo volto a migliorare il benessere nei luoghi di lavoro.</i></p>								
Unità	<p><i>Unità 1 – Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i></p> <p><i>Unità 2 - The importance of mentoring culture for well-being</i></p> <p><i>Unità 3 –Mettere in pratica il programma di mentoring</i></p>								
Materiale	<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Unità</i></th> <th><i>Materiale</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Introduzione al modulo 4 "Mentoring"</i></td> <td><i>Testi</i></td> </tr> <tr> <td><i>Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i></td> <td><i>Testi, articoli, video</i></td> </tr> <tr> <td><i>L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro</i></td> <td><i>Testi, articoli, video</i></td> </tr> </tbody> </table>	<i>Unità</i>	<i>Materiale</i>	<i>Introduzione al modulo 4 "Mentoring"</i>	<i>Testi</i>	<i>Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Testi, articoli, video</i>	<i>L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Testi, articoli, video</i>
<i>Unità</i>	<i>Materiale</i>								
<i>Introduzione al modulo 4 "Mentoring"</i>	<i>Testi</i>								
<i>Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Testi, articoli, video</i>								
<i>L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Testi, articoli, video</i>								

	<i>Mettere in pratica il programma di mentoring</i>	<i>Testi, articoli</i>										
Metodo di valutazione	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="596 752 1034 813">Unità</th> <th data-bbox="1042 752 1479 813">Metodo di valutazione</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="596 819 1034 913"><i>Introduzione al modulo 6* "Mentoring"</i></td> <td data-bbox="1042 819 1479 913">-</td> </tr> <tr> <td data-bbox="596 920 1034 1014"><i>Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i></td> <td data-bbox="1042 920 1479 1014"><i>Domande a risposta multipla Domande vero/falso</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="596 1021 1034 1115"><i>L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro</i></td> <td data-bbox="1042 1021 1479 1115"><i>Domande a risposta multipla, Domande vero/falso</i></td> </tr> <tr> <td data-bbox="596 1122 1034 1283"><i>Mettere in pratica il programma di mentoring</i></td> <td data-bbox="1042 1122 1479 1283"><i>Domande a risposta multipla, Domande vero/falso</i></td> </tr> </tbody> </table>		Unità	Metodo di valutazione	<i>Introduzione al modulo 6* "Mentoring"</i>	-	<i>Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Domande a risposta multipla Domande vero/falso</i>	<i>L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Domande a risposta multipla, Domande vero/falso</i>	<i>Mettere in pratica il programma di mentoring</i>	<i>Domande a risposta multipla, Domande vero/falso</i>
Unità	Metodo di valutazione											
<i>Introduzione al modulo 6* "Mentoring"</i>	-											
<i>Principi del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Domande a risposta multipla Domande vero/falso</i>											
<i>L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro</i>	<i>Domande a risposta multipla, Domande vero/falso</i>											
<i>Mettere in pratica il programma di mentoring</i>	<i>Domande a risposta multipla, Domande vero/falso</i>											
Tempo da dedicare allo studio (min.)	120 min.											
A cura di	<i>Vera Lazanaki & Maria Vakola, Job Pairs</i>											
Rivisto da	<i>Yang Yang, Konstantinos Giannakopoulos, PULSO</i>											

Gentili partecipanti,

Sono Vera Lazanaki di Job Pairs. Ho l'onore di presentarvi il modulo dal titolo "Mentoring, una pratica che migliora il benessere del personale".

Lo scopo del modulo è quello di presentare i principi del mentoring e dell'implementazione di questi processi allo scopo di migliorare il benessere del personale nei luoghi di lavoro. Vi mostreremo come "accorciare le distanze e aumentare il benessere delle e dei *mentee*". Inoltre, porremo in evidenza i vantaggi per chi svolge il ruolo di mentore che "potrà mettere a disposizione tutte le sue conoscenze ed esperienze con chi ne ha bisogno". Nel corso di questo modulo le e i discenti potranno imparare a conoscere meglio questo concetto e ad acquisire tutte le informazioni necessarie per portare avanti questo tipo di programmi all'interno dell'azienda. Così facendo, potrete migliorare il benessere del personale e mettere le persone nelle condizioni di dare il meglio di sé al lavoro. Al termine della formazione, sarete in grado di definire i principi del mentoring, riconoscerne i vantaggi nei luoghi di lavoro, distinguere tra mentoring e coaching e applicare queste pratiche in ambito lavorativo. Una volta concluso il modulo potrete testare le vostre conoscenze rispondendo a un questionario composto da domande a risposta multipla e domande vero/falso.

Il modulo si articola in tre unità, nello specifico (1) *Principi del mentoring nei luoghi di lavoro* (2) *L'importanza del mentoring nei luoghi di lavoro* e (3) *Mettere in pratica il programma di mentoring*

L'**Unità 1** fornisce una definizione e spiega la storia del *mentoring*, inoltre elenca le caratteristiche di mentore e *mentee* e tra *mentoring* e *coaching*.

L'**Unità 2** presenta i benefici e l'importanza della cultura del *mentoring* nei luoghi di lavoro ed il suo ruolo ai fini dell'aumento del benessere.

L'**Unità 3** illustra le procedure da seguire nel corso delle sessioni di *mentoring* nei luoghi di lavoro allo scopo di migliorare il benessere del personale.

Infine, la procedura di **valutazione** consiste in un questionario con *domande a risposta multipla* e *domande vero/falso*.

1. Unità 1 - Principi del mentoring nei luoghi di lavoro

In questa unità daremo una definizione di *mentoring* e illustreremo le caratteristiche di mentore e *mentee* e le differenze tra *mentoring* e *coaching*.

Che cos'è il *mentoring*

Il concetto di *mentoring* è stato adottato in ambito aziendale a partire dagli anni Settanta. Tuttavia, non si tratta di un'idea recente. Le sue radici affondano nell'antica Grecia. Omero è, infatti, un personaggio dell'Odissea di Omero. L'eroe mitico Odisseo, infatti, prima di partire per la Guerra di Troia, aveva affidato al suo amico Mentore la cura e la protezione del figlio Telemaco. Più avanti, poi, la dea Atena assunse le sembianze di Mentore per guidare Telemaco nel corso dei dieci anni di assenza del padre. Mentore-Atena, armata di pazienza, saggezza, altruismo e desiderio di instaurare un legame con Telemaco, forniva supporto e consigli al ragazzo affinché sviluppasse le sue capacità e conoscenze per affrontare le difficoltà della vita. Questa relazione tra Mentore e Telemaco costituisce il primo rapporto di *mentoring* della storia (Murray, 2002). Da allora, il ruolo di mentore viene attribuito a qualunque persona di esperienza che instauri un rapporto con individuo meno esperto allo scopo di consigliarlo, incoraggiarlo e supportarlo (Collin, 1988).

Secondo Fagenson (1989), il "mentoring è un processo nel quale una persona in una posizione di potere si occupa della crescita di una persona con minore esperienza fornendole consigli affinché possa dare prova dei propri sforzi, del proprio valore e della propria crescita". In azienda spesso chi svolge il ruolo di mentore ha una maggiore anzianità di servizio e possiede conoscenze e competenze che trasmette al *mentee* allo scopo di migliorarne il rendimento. Il processo di *mentoring*, dunque, mira ad orientare la crescita e lo sviluppo della o del *mentee* sulla base di obiettivi precedentemente concordati (Murray, 2002). Il mentore può appartenere a un dipartimento diverso da quello a cui afferisce il *mentee* e spesso non è un suo diretto responsabile (Scandura & Williams, 2001).

Lo scopo del *mentoring* è quello di arricchire il percorso professionale di mentore e *mentee*, tenendo alto il loro interesse, entusiasmo e soddisfazione nei confronti del proprio lavoro, stimolando il desiderio di migliorare il loro rendimento e di crescere sul piano sia personale sia professionale (Vakola & Nikolaou, 2019). Secondo un sondaggio Gallup il 66% dei millennial lascerà il proprio lavoro nei prossimi quattro anni. Il 94% dei soggetti intervistati ha inoltre dichiarato di apprezzare la figura del mentore nei luoghi di lavoro. Ciò indica che il coinvolgimento e la soddisfazione del personale sono legate alla presenza di attività di *mentoring* all'interno dell'azienda.

Storia del *mentoring*

Il *mentoring* ha cominciato ad essere utilizzato nel campo dell'ambito della gestione delle risorse umane nel 1931, quando per la prima volta la Jewel Tea Company decise di

avviare un programma di *mentoring* che prevedeva che ogni persona assunta fosse affiancata da una o un dipendente più anziano affinché la aiutasse e consigliasse all'inizio della propria carriera (Russell, 1991). Tuttavia, fino al 1980 i programmi di *mentoring* non ebbero una grande diffusione. Tale tendenza, però, fu ben presto invertita per via dei fenomeni economici e sociali che hanno caratterizzato gli anni Ottanta: le sfide competitive, la carenza di manodopera, il gran numero di fusioni, l'enfasi sull'innovazione e la tecnologia, la questione dell'interculturalità, le azioni affermative e la consapevolezza della necessità di diversificare il personale e di preparare meglio i passaggi di consegne (Kram & Bragar, 1991, Zey, 1988).

Man mano che i programmi di *mentoring* diventavano sempre più diffusi tra le aziende anche la diversità delle e dei partecipanti aumentava. Non a caso, molte aziende cominciarono a istituire questi programmi allo scopo di rispondere alle esigenze legate all'assunzione, l'inserimento, la formazione, la riduzione dei conflitti, la crescita professionale e professionale del personale (Collin, 1988).

Nel corso degli anni la struttura e i contenuti dei programmi sono cambiati. Le aziende hanno cominciato ad allontanarsi da modelli che prevedevano il coinvolgimento di dipendenti appartenenti a minoranze, come ad esempio le donne, per concentrarsi su tutto il personale. Adesso i programmi di *mentoring* sono volti a incoraggiare i rapporti tra colleghe e colleghi, nonché con i manager aziendali (Farren, Gray & Kaye, 1984, Kaye & Jacobson, 1995, Rogers, 1992).

Mentore

Secondo Dreher & Chargois (1998) il ruolo di mentore viene assunto da una persona che ha una maggiore esperienza professionale della o del *mentee* ed è interessata alla crescita professionale. Naturalmente, il tradizionale rapporto tra dipendente e supervisore non può essere considerato un rapporto di *mentoring*. Tuttavia, a volte questa condizione può verificarsi alle volte in azienda e rappresenta un'ottima opportunità per la o il giovane dipendente che può interagire costantemente con il proprio mentore (Dreher & Cox, 1996).

Secondo Haggard et al. (2011) l'importanza del mentore varia a seconda delle circostanze e dipende da quattro condizioni: il posto occupato dal mentore all'interno della gerarchia aziendale, il fatto che il mentore sia o meno supervisore del *mentee*, il fatto che il mentore lavori all'interno della stessa azienda e il grado di intimità sviluppato tra le due parti.

Il mentore:

- Trascorre del tempo con la o il *mentee*
- Condivide successi e fallimenti, conoscenze ed esperienze
- Adotta un atteggiamento obiettivo e fornisce risposte realistiche
- Ascolta la o il *mentee* senza giudicare le sue parole
- Pone molte domande e non salta alle conclusioni
- È paziente

(Humphey, 2010)

Mentee

Un fattore particolarmente importante che influisce sulla volontà delle e dei dipendenti di prendere parte al programma di *mentoring* e sulla qualità del rapporto stesso è costituito dai tratti caratteriali della o del *mentee*. Queste caratteristiche, infatti, condizionano le reazioni della o del *mentee* nel corso del rapporto di *mentoring*, la sua stabilità emotiva e il modo in cui interagisce sia con chi svolge il ruolo di mentore sia con il resto del personale dell'azienda (Turban & Dougherty, 1994).

L'idea che la o il *mentee* possa auto-monitorarsi, ovvero che sia in grado di valutare il proprio rendimento, ha un peso importante sulla qualità dei risultati. Ogni *mentee* possiede una sensibilità diversa nel gestire alcune questioni sociali quali la propria immagine e il proprio comportamento a lavoro e ha una diversa capacità di adattarsi alle situazioni (Snyder, 1987).

Digman (1990) indica la stabilità emotiva tra i fattori che influiscono sul comportamento della o del *mentee* nel processo di *mentoring*. La stabilità emotiva dipende dall'autostima e dalla considerazione che la o il *mentee* ha delle proprie capacità. Le persone con una bassa autostima e un'alta affettività negativa tendono ad evitare le situazioni che possono influire negativamente sul loro stato d'animo, quali prendere parte a processi difficili e impegnativo, hanno meno fiducia nelle loro capacità e non si ritengono in grado di raggiungere grandi obiettivi, sono meno inclini a ricercare critiche e indicazioni dai parte dei loro pari, il che può influire sul loro percorso professionale (Brockner, 1988, Campbell, 1990). Inoltre, la tendenza delle e dei *mentee* a vedere in maniera negative sé stessi e i propri colleghi li rende nervosi, stressati e ostili. Si raggiunge uno stato di stabilità emotive quando la o il *mentee* ha un'alta autostima e una bassa affettività negativa (Levin & Stokes, 1989, Watson & Clark, 1984).

Differenze tra *mentoring* e *coaching*

Mentoring

- A lungo termine
- Insegnante
- Permette di lavorare su questioni riguardanti la crescita personale e professionale
- La o il mentore ha di solito maggiore esperienza
- Basato sulla crescita

Coaching

- A breve termine
- Educatore/trice
- È volto ad ottenere dei risultati misurabili e immediati su questioni mirate
- La o il coach aiuta la persona a intraprendere delle azioni

- Basato sul rendimento

Per completare questa unità dovrete:

- leggere il seguente articolo, "[Mentoring made easy: A practical guide](#)"
- leggere il seguente articolo, "[The art of mentoring](#)"
- guardare il seguente video, <https://www.youtube.com/watch?v=qoy5MifHuLs>
- guardare il seguente video, <https://www.youtube.com/watch?v=0Qy0P65kMIM>

2. Unità 2 - L'importanza del *mentoring* nei luoghi di lavoro

Questa unità presenta i vantaggi e l'importanza del *mentoring* nei luoghi di lavoro e del suo ruolo ai fini di aumentare il benessere aziendale.

Vantaggi del *mentoring*

Un buon programma di *mentoring* consente a mentori e *mentee* di ottenere dei risultati positivi. Eby & Lockwood (2005) si riferiscono a un processo in cui una coppia si impegna a raggiungere degli obiettivi stabiliti in maniera congiunta. Nella maggior parte dei casi, è previsto un cronoprogramma che viene seguito dalla coppia e una guida che la o il mentore consulta per guidare la o il *mentee* in maniera appropriata.

I vantaggi del *mentoring* per il mentore sono dati da un maggiore senso di soddisfazione e dal riconoscimento da parte di colleghe e colleghi. Ciò è dovuto al fatto che il ruolo del mentore è ricompensato e ritenuto significativo. L'entusiasmo e la soddisfazione personale aumentano anche quando il mentore vede che la o il *mentee* esprime tutto il suo potenziale. Inoltre, il suo contributo alla crescita della o del *mentee* restituisce un'immagine positiva agli altri che potranno ammirarne queste capacità e quindi acquisire maggiore prestigio come dipendente. L'orientamento professionale, dopotutto, è un processo che aiuta il mentore a sviluppare la propria capacità di leadership, l'abilità di trasmettere conoscenze, guidare e dare dei consigli. Inoltre, la o il mentore ha l'opportunità di riflettere su determinate questioni da un altro punto di vista, soprattutto se la o il *mentee* ha un modo diverso di approcciare le cose. In questo modo potrebbe avere idee nuove e innovative, di ripensare ad aspetti che non aveva mai considerato prima. Infine, il processo di orientamento professionale aiuta la o il mentore ad ampliare la propria rete e di instaurare dei legami con dipendenti più giovani.

Numerosi studi hanno preso in esame i vantaggi che il *mentoring* ha sui *mentee* e sono giunti alla conclusione che questi sono associati a migliori prospettive professionali e alla crescita in termini di aumenti salariali, promozioni e una maggiore soddisfazione nei confronti del proprio lavoro (Chao, Walz & Gardner, 1992). Tenuto conto di tali vantaggi, molte persone vanno alla ricerca di mentori competenti e molte aziende incoraggiano questo rapporto per via dei benefici indiretti di cui possono godere (McKeen & Burke, 1989, Douglas & McCauley, 1999, Kram, 1985). Secondo Levinson et al. (1978) le e i mentori non solo una fonte di conoscenza per le e i *mentee*, ma hanno anche un ruolo chiave nel coltivarne l'autostima e l'identità professionale.

In base a numerosi studi, le e i *mentee* attraverso il rapporto di mentoring possono avere accesso a reti sociali che costituiscono delle vere e proprie riserve di conoscenze a cui non potrebbero attingere altrimenti (Dreher & Ash, 1990). Inoltre, attraverso i contatti con tali reti, le e i *mentee* hanno l'opportunità di dare prova delle loro competenze chiave a soggetti che hanno un ruolo chiave e prendono decisioni chiave all'interno dell'azienda. Sempre secondo in base alle ricerche condotte sul tema le e i dipendenti che prendono parte o che hanno preso parte ad attività di *mentoring* in qualità di *mentee* raggiungono migliori risultati professionali. La o il *mentee* vede nel mentore un modello di comportamento e dei processi che caratterizzano l'azienda a cui bisogna aderire (Bolton, 1980, Dreher & Ash, 1990, Zagumny, 1993). Kram (1985) afferma che attraverso il *counselling* e l'accettazione, ogni mentore aiuta la o il *mentee* ad acquisire competenze professionali e ad avere l'autostima necessaria per avere successo nella propria professione.

Allen et al. (2004) concludono che la funzione psicosociale e quella professionale del *mentoring* sono molto diverse. Le azioni di *mentoring* legate alla dimensione della crescita professionale, infatti, sono volti a far avanzare la carriera della o del *mentee* (esposizione, visibilità, promozioni, progetti complessi). Dall'altra parte, Le azioni di *mentoring* legate alla dimensione psicosociale (accettazione, *counselling*) sono per lo più volte a potenziare le caratteristiche soggettive della o del *mentee* come l'autostima, la fiducia nelle proprie capacità, la formazione dell'identità professionale, ed hanno delle conseguenze sulla sfera emotiva del *mentee*. Non sorprende, dunque, il fatto che i risultati del *mentoring* psicosociale dipendano, in larga parte, dalla soddisfazione della o del *mentee* nei confronti dei comportamenti del mentore.

Vantaggi per la/il mentore

- ✓ Soddisfazione personale
- ✓ Acquisisce entusiasmo e autostima
- ✓ Migliora la propria carriera – impara ad accogliere un nuovo punto di vista, a conoscere le nuove generazioni ad approcciare il proprio gruppo di lavoro
- ✓ Sviluppa il suo stile di leadership
- ✓ Riacquista interesse nei confronti del proprio lavoro

Vantaggi per la/il mentee

- ✓ Sviluppa le proprie competenze
- ✓ Sviluppa una strategia professionale
- ✓ Acquisisce fiducia nelle proprie capacità
- ✓ Stabilisce e raggiunge obiettivi personali e professionali
- ✓ Amplia la propria rete di contatti
- ✓ Si inserisce più rapidamente nell'ambiente lavorativo
- ✓ Esplora nuove opportunità professionali
- ✓ Acquisisce nuove conoscenze

- ✓ Riceve sostegno e indicazioni

La funzione del *mentoring* ai fini del benessere lavorativo

Il personale deve essere sostenuto per poter dare il meglio di sé, crescere professionalmente, acquisire punti di forza e mantenere uno stato di benessere. Tale obiettivo può essere raggiunto attraverso delle sessioni di mentoring (Hobson and Maxwell, 2017).

Il rapporto di mentoring può aiutare le e i *mentee* a prendere in considerazione nuove idee da sviluppare senza timore di ricevere critiche, dal momento che hanno una persona che ammirano che li supporta. Il *mentoring* accresce la fiducia del personale nelle proprie capacità, di conseguenza può davvero aiutare a combattere problemi di salute mentale come la depressione. Inoltre, tale rapporto ha un forte impatto sul livello di soddisfazione del personale nei confronti del proprio lavoro e della propria vita. In più rafforza le relazioni tra le parti e crea un senso di appartenenza tra il personale. La comunicazione all'interno del rapporto di *mentoring* è caratterizzata da meno ostacoli in quanto sentono di appartenere a un luogo sicuro.

Poiché, grazie al *mentoring*, aumentano le attività di socializzazione e il supporto *psicosociale*, tali programmi consentono di ridurre stress e carichi di lavoro eccessivi. Le e i mentori costituiscono, inoltre, un esempio positivo, in quanto possono contribuire ad attenuare il senso di insicurezza, a festeggiare i successi, gestire gli errori e affrontare il burnout (Eckleberry-Hunt et al., 2009).

Il mentoring può esaltare tutti gli aspetti della vita lavorativa, dalla qualità e sicurezza dell'ambiente di lavoro al rapporto che le e i dipendenti hanno con le proprie mansioni, l'ambiente e il clima e l'organizzazione del proprio lavoro. Le e i *mentee* sentono di avere qualcuno con cui condividere i propri pensieri e che li aiuterà a risolvere i problemi che affrontano.

La creazione di un programma di mentoring aiuta a promuovere una cultura in grado di incentivare la crescita, l'inclusione e l'inserimento del personale. Le e i *mentee* possono parlare apertamente, condividere pensieri ed emozioni su ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Di conseguenza, grazie al *mentoring* le aziende possono rilevare delle differenze nel benessere del personale. Creare un programma di mentoring efficace richiede tempo e impegno, ma può migliorare il benessere del personale. Un'azienda con dipendenti resilienti e sani può aspirare a ottenere degli ottimi risultati

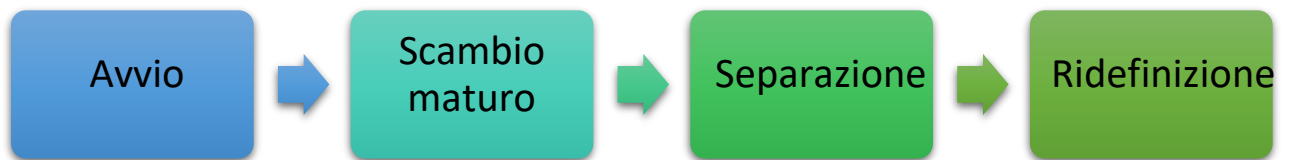
Per completare questa unità dovrete:

- leggere il seguente articolo, "[Workplace mentors: Demands and benefits](#)"
- leggere il seguente articolo, "[Organisational benefits of mentoring](#)"
- guardare il seguente video, <https://www.youtube.com/watch?v=aTez8uz1GDQ>

3. Unità 3 - Mettere in pratica il programma di *mentoring*

Questa unità fornisce indicazioni pratiche su come condurre attività di *mentoring* volte a migliorare il benessere del personale. Tali attività sono suddivise in quattro fasi che caratterizzano il rapporto di *mentoring*.

Le fasi del rapporto di *mentoring*



Avvio

La prima fase consiste nell'avvio ed è caratterizzata da tre diverse azioni:

- rompere il ghiaccio;
- individuare le rispettive esigenze ed aspettative;
- programmare gli incontri e stabilire le regole.

Nel corso del primo incontro, mentore e *mentee* sono chiamati a rompere il ghiaccio e a parlare per cominciare a stabilire obiettivi comuni. Per fare ciò è importante discutere e creare un'atmosfera rilassata.

Nello specifico, è importante tenere conto dei seguenti aspetti:

- Quali esperienze professionali hanno mentore e *mentee*?
- Perché ho scelto di diventare mentore?
- Che cosa sa di me la/il mia/o *mentee*?

Per quanto attiene all'individuazione delle rispettive esigenze ed aspettative, le e i *mentee* devono presentare i problemi che affrontano nel luogo di lavoro e le loro aspettative per il futuro in relazione al loro benessere. Prima della fine dell'incontro potrebbe essere utile parlare dei prerequisiti e delle aspettative rispetto all'intero processo. È necessario tenere conto anche delle difficoltà presenti della o del *mentee*. Di conseguenza, sarebbe bene affrontare i seguenti punti:

- Che cosa si aspetta la/il *mentee*? (ad es., aumentare il proprio benessere)
- Che cosa posso fare in qualità di mentore per contribuire al suo benessere?
- Quali sono gli obiettivi per processo di mentoring? (e ad es., aumentare il proprio benessere)



Occorre, invece, tenere conto dei seguenti punti quando si programmano gli incontri e si stabiliscono le varie regole:

- Quando e dove sono previsti gli incontri?
- Quali modalità saranno utilizzate per le comunicazioni (via email, per telefono)?
- Quanto tempo avrà la o il mentore per preparare gli incontri?
- Quali sono le responsabilità di mentore e *mentee*?

Scambio maturo

- Le e i *mentee* lavorano per raggiungere gli obiettivi guidati dalla o dal mentore allo scopo di completare delle attività che contribuiscano ad aumentare il loro benessere.
- La o il mentore dà dei consigli, risponde alle domande, condivide conoscenze ed esperienze personali.
- Le e i *mentee* crescono, comprendono il loro ruolo, stabiliscono strategie per il loro futuro professionale e prendono importanti decisioni volte ad aumentare il loro benessere.

L'accordo di mentoring Una volta concluso il modulo potranno testare le loro conoscenze rispondendo a un questionario composto da domande a risposta multipla e domande vero/falso.

- Individuazione di obiettivi e aspettative (ad es., aumentare il proprio benessere)
- Obblighi e rispettive esigenze
- Frequenza degli incontri
- Fiducia e riservatezza



La fiducia tra mentore e *mentee* è fondamentale ai fini del successo del progetto, dal momento che nel corso degli incontri saranno affrontate questioni delicate. A tale scopo è fondamentale ricorrere all'ascolto attivo, fare critiche costruttive e condividere esperienze passate. In generale è fondamentale parlare della persona e delle sue potenzialità. Dopotutto, l'essenza del *mentoring* è quella di creare un rapporto significativo e autentico tra mentore e *mentee*.

L'analisi SWOT

A questo punto è possibile introdurre l'analisi SWOT, uno strumento che aiuta ogni mentore a individuare punti di forza e punti deboli della o del *mentee*, nonché le opportunità che quest'ultimo può creare o incontrare e le minacce che potrebbero presentarsi. L'analisi SWOT può servire anche a raggiungere uno stato di benessere.

L'acronimo inglese SWOT sta per Strengths = punti di forza, Weaknesses = punti deboli, Opportunities = opportunità e Threats = minacce.

Il grande vantaggio dell'analisi SWOT è dato dal fatto che con poco sforzo può aiutare le e i *mentee* a scoprire e sfruttare le possibilità che si presentano nei loro luoghi di lavoro e a comprendere in che modo queste possono contribuire al loro benessere. Allo stesso tempo, consente loro di riconoscere i punti deboli e, quindi, di gestire e ridurre le minacce che potrebbero lasciarli impreparati. Inoltre, tale analisi dà alle e ai *mentee* la possibilità di avere un'idea chiara di sé e dei propri concorrenti. Questo processo li aiuterà a ideare una strategia che li differenzi dagli altri e ad avere successo nel mercato del lavoro. Le e i *mentee* avranno, dunque, maggiore controllo sulle loro mansioni, potranno migliorare il loro rendimento e la loro motivazione, ridurre lo stress. Tutto questo contribuisce al benessere delle e dei *mentee* nei luoghi di lavoro.

In sintesi:

- è fondamentale tutelare, rafforzare e sfruttare i punti di forza;
- è necessario correggere o eliminare i punti deboli;
- occorre dare la priorità e ottimizzare le opportunità;
- combattere o minimizzare le minacce.

Un esempio

L'analisi SWOT



Separazione

Completamento
del progetto

Raggiungimento
degli obiettivi

Per quali ragioni un rapporto di *mentoring* può giungere alla conclusione?

1. Integrazione prevista dal programma
2. La o il *mentee* si sente pronta/o a divenire indipendente
3. Abbinamento poco riuscito
4. La o il mentore non corrisponde alle esigenze della o del *mentee*
5. Mentore e *mentee* non sono costanti.

Ridefinizione

I ruoli di mentore e *mentee* non sono immutabili. Le due parti possono confrontarsi alla "pari" e il loro rapporto prosegue nel corso degli anni.

Quali atteggiamenti dei *mentee* possono causare dei problemi?

- Non sono costanti
- Insistono nel portare avanti le proprie argomentazioni e non ascoltano.
- Non si buttano
- Hanno una scarsa autostima

Cose che ogni mentore dovrebbe fare o evitare

COSE DA FARE

- Mostrarsi amichevoli, a proprio agio, aperti
- Ascoltare con attenzione la o il *mentee*
- Concentrarsi sul dialogo e lo scambio di opinion
- Affidarsi alla propria esperienza
- Dare risposte sincere, indicare le possibili difficoltà nel mercato del lavoro

COSE DA EVITARE

- Rispondere necessariamente a tutte le domande anche quando non si sa come rispondere
- Evitare di rispondere alle domande difficili
- Compiere delle azioni solo per mettere in buona luce l'azienda
- Fare favoritismi

Per completare questa unità dovrete:



- leggere il seguente articolo: [“The Efficacy of Mentoring – the Benefits for Mentees, Mentors, and Organizations”](#)
- leggere il seguente articolo: [The Stages of Mentoring Relationships](#)

4. Riepilogo

Il mentoring è un processo nel quale una persona in una posizione di potere si occupa della crescita di una persona con minore esperienza fornendole consigli affinché possa dare prova dei propri sforzi, del proprio valore e della propria crescita. Le e i dipendenti sembrano apprezzare la possibilità di essere seguiti da un mentore. Ciò dimostra che il coinvolgimento e il benessere del personale dipende anche da una cultura del mentoring promossa dall'azienda. Nonostante vi siano dei punti di contatto con il coaching, i due approcci differiscono in termini di finalità: se il mentoring propone una visione olistica della crescita del personale, il coaching è più incentrato su competenze e compiti da svolgere allo scopo di progredire in ambito professionale. Il modulo descrive anche le quattro fasi di un rapporto di mentoring volto a migliorare il benessere del personale: avvio, scambio maturo, separazione e ridefinizione.

5. Riferimenti sitografici e bibliografici

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(1), 127.

Bolton, E. B. (1980). A conceptual analysis of the mentor relationship in the career development of women. *Adult Education, 30*(4), 195-207.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books/DC Heath and Com.

McKeen, C. A., & Burke, R. J. (1989). Mentor relationships in organisations: Issues, strategies and prospects for women. *Journal of Management Development*.

Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of personality and social psychology, 59*(3), 538.

Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology, 45*(3), 619-636.

Collin, A. (1988), "MENTORING", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 20 No. 2, pp. 23-27.

Douglas, C. A., & McCauley, C. D. (1999). Formal developmental relationships: A survey of organizational practices. *Human Resource Development Quarterly, 10*(3), 203-220

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology, 41*(1), 417-440.

- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- Dreher, G. F., & Chargois, J. A. (1998). Gender, mentoring experiences, and salary attainment among graduates of an historically black university. *Journal of Vocational Behavior*, 53(3), 401-416.
- Dreher, G. F., & Cox Jr, T. H. (1996). Race, gender, and opportunity: a study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 81(3), 297.
- Eckleberry-Hunt, J., Lick, D., Boura, J., Hunt, R., Balasubramaniam, M., Mulhem, E., & Fisher, C. (2009). An exploratory study of resident burnout and wellness. *Academic Medicine*, 84(2), 269-277.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of vocational behavior*, 67(3), 441-458.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés. *Journal of organizational behavior*, 10(4), 309-320.
- Farren, C., Dreyfus Gray, J. and Kaye, B. (1984) Mentoring: A boon to career development, *Personnel*, vol. 61, no. 6, pp. 20–24.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of management*, 37(1), 280-304.
- Hobson, A. J., & Maxwell, B. (2017). Supporting and inhibiting the well-being of early career secondary school teachers: Extending self-determination theory. *British Educational Research Journal*, 43(1), 168-191.
- Humphrey, H. J. (2010). *Mentoring in academic medicine*. ACP Press.
- Kaye, B., & Jacobson, B. (1995). Mentoring: A group guide. *Training & Development*, 49(4), 22-28.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1991). Development through mentoring: A strategic approach. In D. Montross & C. Shinkman (Eds.), *Career development: Theory and practice* (pp. 221-254). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Levin, I., & Stokes, J. P. (1989). Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of applied psychology*, 74(5), 752.

Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., & McKee, B. (1978). *Seasons of a man's life*. New York: Knopf.

Murray, M. (2002). *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring process*. John Wiley & Sons.

Rogers, K. B. (1992). A best-evidence synthesis of research on acceleration options for gifted students. In N. Colangelo, S. G. Assouline, & D. L. Ambroson (Eds.), *Talent development: Proceedings of the 1991 Henry B. and Jocelyn Wallace national research symposium on talent development* (pp. 406–409). Unionville, NY: Trillium Press.

Russell, J. E. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38(3), 237-287.

Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 342-363.

Snyder, M. (1987). *Public appearances, Private realities: The psychology of self-monitoring*. WH Freeman/Times Books/Henry Holt & Co.

Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management journal*, 37(3), 688-702.

Vakola, M. & Nikolaou, I., (2019): *Organizational Psychology and Behaviour*, Rosili Publications: Athens, Greece, 2nd edition

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological bulletin*, 96(3), 465.

Zagumny, M. J. (1993). Mentoring as a tool for change: A social learning perspective. *Organization Development Journal*.

Zey, M. G. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*.

6. Glossario

Mentoring: è un processo nel quale una persona in una posizione di potere si occupa della crescita di una persona con minore esperienza fornendole consigli affinché possa dimostrare i propri sforzi, il proprio valore e la propria crescita.

Analisi SWOT: uno strumento che aiuta ogni mentore a individuare punti di forza e punti deboli della o del *mentee*, nonché le opportunità che quest'ultimo può creare o incontrare e le minacce che potrebbero presentarsi.