PROGRAMMA E LINEE GUIDA DI MENTORING

riferito al bando di concorso indetto dal Soroptimist International d'Italia per la partecipazione gratuita al corso di formazione

LEADERSHIP AL FEMMINILE COSTRUISCILA CON NOI

realizzato da SDA Bocconi

1 - Il Mentoring: strategia di formazione nell'epoca dell'economia della conoscenza
1.1 Che cos'è
1.2 Qual è la sua origine
1.3 I presupposti
1.4 Gli obiettivi
1.5 Le condizioni
1.6 Le fasi del processo di mentoring
1.7 I punti di forza (benefici)
1.8 I limiti (svantaggi)
1.9 Nota informativa

2 - Linee Guida per Soroptimiste
2.0 Premessa
2.1 Il mentoring nel SI/I
2.2 Caratteristiche della Mentore
2.3 Responsabilita' della Mentore
2.4 Vantaggi per la Mentore
2.5 Responsabilita' della Borsista
2.6 Vantaggi per la Borsista
2.7 Il 1° incontro con la Borsista
2.8 Il 2° incontro e i successivi
2.9 Quesiti di riferimento per lo sviluppo degli incontri
3.0 L' incontro conclusivo con la Borsista

CAPITOLO 1

Il MENTORING: STRATEGIA DI FORMAZIONE NELL' EPOCA DELL' ECONOMIA DELLA CONOSCENZA

ovvero " *Il mentoring nella crescita professionale delle donne: donne modello delle donne"*

1.1 Che cos'è

Il *mentoring* è una pratica formativa esperienziale strettamente correlata all'esigenza di istituire un processo che supporti la crescita professionale delle persone e, in un senso più generale, il legame tra sviluppo delle persone e sviluppo di un'organizzazione.

Il *mentoring* si affianca ad altre metodologie formative allo scopo di mettere in grado una persona e un'organizzazione di esprimere il pieno potenziale, attraverso la strutturazione di una relazione profonda in parte formativa, in parte consulenziale.

L'elemento essenziale di tale relazione di medio-lungo termine è l'azione di guida, consiglio e supporto nell'individuazione dei punti di forza attuali e potenziali di una persona, nonché di una modalità per svilupparli e tradurli, attraverso un processo socio-emotivo di scoperta di sé, non soltanto allo sviluppo professionale, ma della persona nel suo complesso.

Il processo di *mentoring* agisce, pertanto, come forte catalizzatore del cambiamento.
Molte sono le definizioni di *mentoring*. Quella che pare essere la migliore definisce il ruolo del mentor come "un ruolo olistico basato sull' "apprendimento riflessivo"che mira ad una visione d'insieme del supporto fornito alle persone nel loro processo di apprendimento, al fine di massimizzare il loro potenziale, sviluppare le loro abilità, migliorare la loro performace, trasformarsi nelle persone che desiderano essere"(Cranwell ed altri 2004).
In termini più semplici il *mentoring* consiste in un processo innovativo di accompagnamento alla formazione attraverso il quale una persona (il mentore) segue, consiglia, favorisce lo sviluppo, in un determinato ambito complesso , di un'altra persona (il mentee) instaurando un rapporto che non è di subordinazione, bensì caratterizzato da una relazione amichevole, cordiale, di sostegno.

1.2 Qual è la sua origine

Anche se il termine "mentoring " è stato introdotto dal lavoro *The season of a man's life* di Levison nel 1978 con riferimento ad un ciclo di vita in cui avvengono più fasi di transizione e nel quale il processo di sviluppo e crescita si estende anche all' età adulta, tuttavia il termine "mentore" (che etimologicamente è formato da una parola greca *men* (uno che pensa) e *tor* (suffisso maschile)è presente per la prima volta nell'Odissea: Mentore è infatti il fidato amico e consigliere di Ulisse, al quale, prima di partire per la guerra di Troia, il re di Itaca chiede di prendersi cura del figlio Telemaco. Nel corso del poema è la dea Atena che spesso prende le sembianze di Mentore per fornire consigli a Telemaco ed allo stesso Ulisse.

Interessante è il fatto che, in verità, sia una donna a fornire consigli, mostrando come la creazione del termine dipenda dal periodo storico caratterizzato da un dominio maschile solo di tipo "gerarchico" piuttosto che come capacità intellettuale.
Da alcuni studi sembra però che il primo vero modello di *mentoring* debba farsi risalire alle procedure di successione tra re cinesi tra il 2333 e il 2177 a.C. e si riferisce ad un processo di successione per la futura persona meritevole al fine di essere in grado di assumersi responsabilità di comando.
Nella lingua inglese (Dizionario inglese di Oxford) il termine *mentoring* compare solo nel 1750 e trova ampia diffusione nell'età industriale, riflesso anche della realtà produttiva medioevale delle botteghe del ' 500 quando il sapere era trasmesso mediante un rapporto diretto tra apprendista e maestro.
In epoca moderna l'esperienza del *mentoring* ha trovato applicazione per la prima volta negli ambienti lavorativi americani per rispondere ai cambiamenti organizzativi dovuti alla forte industrializzazione e in breve tempo è divenuta per i giovani una specifica misura di supporto allo sviluppo delle carriere ed una metodologia di trasferimento alle nuove generazioni della conoscenza e dell'esperienza dei più anziani.
Se in ambito privatistico le organizzazioni sono interessate a forme di *mentoring* e *tutoraggio* per l'inserimento di nuova forza lavoro e per il passaggio di consegne tra dipendenti più anziani e nuove leve, in ambito sociale il *mentoring* sta emergendo come modello d'azione per combattere l'esclusione sociale attraverso il potenziamento e lo sviluppo dell'occupabilità. In altre parole per creare capitale sociale e contribuire alla coesione sociale attraverso il rendimento e lo sviluppo personale.
In Italia un segnale positivo nella lotta alla disoccupazione giovanile, e femminile in particolare, viene proprio dai progetti di *mentoring* nell'ambito della formazione professionale e dell'educazione.

1.3 I presupposti di un programma di mentoring

- E' un processo (piuttosto che modello) strategico, organico, olistico perché è posizionato sulla persona in tutti i suoi aspetti ed alla visione generale d'insieme
- E' un'attività complessa che può ricompensare o incidere negativamente su un individuo perciò va affrontata con preparazione ed estrema consapevolezza in quanto crea un significativo e reciproco cambiamento nel sistema di conoscenze, nel lavoro, nella capacità e nel modo di pensare.

1.4 Gli obiettivi di un programma di mentoring

- Assicurare il trasferimento del sapere
- Condivisione e proposta di esperienze
- Scambio generazionale
- Trasferimento dei valori
- Sviluppo delle competenze sociali
- Prospettive per i giovani di dimostrare il proprio valore
- Sostegno emotivo e protezione
- Promozione del sentimento di appartenenza
- Sviluppo della personalità del mentee
- Sviluppo delle opportunità

1.5 Le condizioni per la realizzazione di un programma di mentoring

- È necessario avere il supporto dell'organizzazione
- È necessario selezionare con cura il mentore (preparato, esperto, sicuro di sé, scelto tra coloro che spontaneamente si offrono per quel ruolo e sono perfettamente consapevoli dell'impegno che si assumono)
- È necessario stabilire fin dall'inizio gli obiettivi e lo scopo
- È necessario decidere in anticipo come si comunica
- È necessario discutere i limiti di tempo
- È necessario basare il rapporto sul rispetto reciproco
- È necessario stabilire rapporti "professionali" e non personali

1.6 Le fasi del processo di mentoring

- Evidenziare il bisogno di sviluppo
- Facilitare l'autogestione nella fase di apprendimento
- Supportare la fase di apprendimento
- Aiutare nella valutazione

1.7 I punti di forza

- Consente lo sviluppo di un individuo nel medio – lungo termine
- Stimola l'impegno
- Fa aumentare il "return of investment" evidenziando e sviluppando il talento

Per il mentore

1. Rinnovamento di interessi e motivazioni
2. Soddisfazione di poter trasferire conoscenza e competenze
3. Possibilità di riflettere su temi considerati "acquisiti

Per il mentee

1. Apprendimento di competenze
2. Facilitazione di carriera integrazione culturale nelle organizzazioni
3. Aumento della motivazione
4. Sostegno emotivo
5. Comprensione delle possibilità di crescita professionale

1.8 I limiti

- Rischio di meccanicità del processo con relativa perdita di valore intrinseco
- Saltuarietà del rapporto
- Rischio di dipendenza o di eccessivo rafforzamento della figura del mentore

1.9 Nota informativa

I mentors svolgono un ruolo chiave nel successo di carriera delle donne

Un'indagine sull'importanza del mentoring nel posto di lavoro rivela che la maggior parte delle donne che hanno avuto successo ha avuto un mentor convenzionale o informale che ha influenzato il loro sviluppo personale e professionale.

I report mostrano, però, che i mentors maschi forniscono maggior addestramento negli affari, relativamente alle tattiche di avanzamento in un ambiente competitivo, sulle abilità di negoziazione, mentre se il mentor è una donna il contributo essenziale riguarda il fello-

wship informale , la motivazione e l'incoraggiamento, l'equilibrio work-life, lo stile e la polarizzazione di genere nel posto di lavoro.
Dunque se gli uomini possono apparire preferibili in fasi di "scalata alla carriera" perché sembrano offrire maggiori opportunità di supporto nelle posizioni apicali, le donne sono certamente preferibili in una fase di post-formazione e di introduzione nell'ambito lavorativo per il loro contributo relazionale.

CAPITOLO 2

LINEE GUIDA DI MENTORING PER SOROPTIMISTE

2.0 Premessa

Il Soroptimist International, organizzazione internazionale di donne impegnate negli affari e nelle professioni, che si esprime attraverso la presa di coscienza, il sostegno e l'azione di tutte le sue Socie, persegue l' affermazione dei diritti umani per tutti e l' avanzamento della condizione della donna.

Proprio nell'attuazione di queste finalita', fin dal 1985, il Soroptimist International d' Italia (SI/I) ha avviato la collaborazione con l' Universita' Bocconi, promuovendo la realizzazione di formazione di qualita' che viene offerta a giovani selezionate attraverso un bando di Concorso annuale indetto dal SI/I. La formulazione del Corso si e' evoluta nel tempo, allineandosi alle nuove esigenze e in piena sintonia con gli obiettivi strategici del Soroptimist International in materia di leadership femminile e attraverso l'introduzione del mentoring.

2.1 Il mentoring nel SI/I

"Incontrare dei grandi maestri, poter imparare e lavorare con loro e' un'esperienza, anzi un privilegio, che incide profondamente sul percorso formativo e professionale di ciascuno."

Non con la presunzione di essere "grandi maestri", ma con lo spirito di servizio soroptimista, siamo consapevoli che, con un po' di disponibilita' di tempo e di lavoro, possiamo essere di guida e aiuto per le giovani che hanno vinto la nostra borsa di studio, supportandole nel percorso che precede e segue il corso di Leadership presso la Bocconi.

Da questo impegno possono derivare miglioramenti per il futuro di tutti noi, ma anche un accrescimento personale della Mentore che scopre una visione piu' "fresca" della realta' e trova in se stessa delle capacita' nuove.

E' indispensabile che la Mentore e la Borsista (termine con cui si indica la ragazza selezionata dal Club per la partecipazione al Corso della SDA Bocconi) si conoscano prima della partecipazione al Corso, in modo che la Mentore, durante il 1° incontro, indichi personalmente alla Borsista le eventuali letture di prerequisito al Corso e le comunichi il percorso di formazione completo che viene offerto dal Club: Corso presso la SDA Bocconi e percorso di Mentoring .

2.2 Caratteristiche della Mentore

- Passione per la propria professione
- Disponibilita' a occuparsi della crescita personale e professionale di altri
- Predisposizione e disponibilita' alla comunicazione, ad ascoltare, a consigliare e a creare un clima di fiducia
- Predisposizione a valutare obiettivi e risultati
- Apprezzamento delle diversita' culturali, di personalita' e di stile

2.3 Responsabilita' della Mentore

- Ascoltare i bisogni e proporsi come guida per la Borsista, creando un rapporto di fiducia e di rispetto reciproci
- Impostare un dialogo aperto con la Borsista, rispondendo a qualunque domanda importante
- Prestare ascolto alla Borsista con attenzione e discrezione
- Prendersi cura della Borsista attraverso la comprensione delle sue richieste e dei suoi bisogni
- Aiutare la Borsista a chiarire le sue vere aspettative a se stessa.
- Sentirsi responsabile delle emozioni e degli effetti ottenuti sulla Borsista
- Ispirare riflessione e impegno nella Borsista
- Fornire onestamente la propria valutazione
- Fornire alla Borsista le opportunita'/gli spunti di imparare attraverso lo scambio di esperienze di lavoro, organizzative, culturali e di relazione.
- Essere impegnata ad essere un modello di comportamento
- Assicurarsi di trovare il tempo e la disponibilita' di spirito per assumere il ruolo di Mentore

2.4 Vantaggi per la Mentore

- Occasione di aggiornamento e rivalutazione critica di aspetti salienti della propria professione ed esperienza
- Accrescimento sotto il profilo personale, umano e in termini di apertura mentale
- Opportunita' di fare personalmente un Service in favore di altri.

2.5 Responsabilita' della Borsista

- Sentirsi responsabile e interessata al proprio percorso di sviluppo professionale
- Definire le aree di sviluppo su cui vuole concentrarsi
- Comunicare apertamente i propri obiettivi
- Avere una visione realistica delle proprie aspettative e delle proprie capacita'
- Adottare un atteggiamento aperto a visioni diverse e disponibile a ricevere suggerimenti e commenti sul proprio operato.
- Essere seriamente interessata a imparare
- Essere disponibile e interessata alla relazione con la Mentore e rispettare scrupolosamente il tempo che viene dedicato dalla Mentore.

2.6 Vantaggi per la Borsista

- Focalizzarsi in modo consapevole ed efficace sulla crescita personale e professionale
- Imparare attraverso la condivisione di esperienze
- Ricevere consulenza su come realizzare i propri obiettivi personali e professionali.

2.7 Il 1° incontro con la Borsista (in data antecedente al Corso)

- Concordare il calendario degli incontri (esempio A: 1 ora a settimana per 3 mesi in orario preserale; esempio B: 2 ore al mese per 6 mesi al sabato mattina;...)
- Richiedere la presentazione del curriculum scritto alla Borsista da presentarsi nel 2° incontro.
- Sollecitare la Borsista a pensare agli obiettivi cui aspira e chiederle di scriverli per il 2° incontro, quando verranno condivisi e approfonditi verbalmente.

2.8 Il 2° incontro e i successivi (dopo il Corso)

- Presentazione e commento del Curriculum della Borsista
- Illustrazione e discussione degli obiettivi della Borsista
- Riflessione su contenuti e risultati del corso presso SDA Bocconi
- La Mentore orientera' la Borsista verso obiettivi utili, realizzabili e di valore
- La Mentore incoraggera' la Borsista a identificare e esprimere durante il percorso, quali sono i momenti e gli elementi utili e significativi del supporto che sta ricevendo dalla Mentore.

2.9 Quesiti di riferimento per lo sviluppo degli incontri

- Cosa stai cercando nel tuo percorso di studio e crescita?
- Cosa desideri ottenere dal tuo lavoro e dal tuo futuro?
- Con quali azioni stai cercando di arrivare a realizzare i tuoi obiettivi?
- Quali passi farai dopo?
- Quali spunti ti ha offerto il corso SDA Bocconi per definire il tuo percorso di crescita?
- Attualmente a che punto sei, rispetto ai tuoi obiettivi?
- Quali sono i tuoi problemi in merito?
- Quali sono le tue qualita' in merito?
- A chi pensi di chiedere aiuto, quando incontri delle difficolta'?
- Quali obiettivi alternativi potresti prendere in considerazione?
- Fissare almeno un argomento per l'incontro successivo.
- Definire aspettative realistiche di progresso.

3.0 L' incontro conclusivo con la Borsista

- Elencare i passaggi di crescita rilevati, sia da parte della Mentore che della Borsista e discutere le due valutazioni
- Discutere per quali ragioni la relazione e' stata soddisfacente o non ha prodotto risultati
- Quali difficolta' si sono incontrate
- Qual'e' la cosa piu' importante che la Borsista ha imparato
- Qual'e' la cosa piu' importante che la Mentore ha imparato
- Sintesi scritta e condivisa tra Mentore e Borsista dei 5 punti precedenti, comprensivo del calendario degli incontri realizzati

Per presa visione e accettazione (firme leggibili)

Data: .....

La Borsista	**La Mentore**
.....	**.....**