

SIE MANUALE DI MENTORING

INDICE

I

INTRODUZIONE 7

Informazioni di base sul Mentoring

Comprendere cosa è il Mentoring

Tipo di Mentoring

Benefici del Mentoring

Fattori chiave per il successo del Mentoring

SIE Mentoring

II

LINEE GUIDA PER LE MENTORI 12

Profilo della mentore ideale

Consigli per le mentori

Vantaggi per una mentore

TESTIMONIANZE

III

LINEE GUIDA PER LE MENTEE 16

Profilo della mentee ideale

Consigli per le mentee

Vantaggi per una mentee

TESTIMONIANZE

IV

COME IMPOSTARE UN PROGRAMMA DI MENTORING 20

Nominare una responsabile per il Mentoring

Il Modello per un programma di Mentoring

Selezione e reclutamento delle mentee

Reclutamento e formazione delle mentori

Abbinamento di mentori e mentee

Galateo del Mentoring

Realizzazione del programma di Mentoring

Durata del programma di Mentoring

Risorse

V

ALLEGATI 32

Il Mentoring rispetto al Coaching

Tipi di Mentoring

Diversi profili di mentori all'interno della Federazione

Modulo di domanda per le mentori

Proposta di questionario per le mentori

Proposta di questionario per la domanda da parte delle mentee

Stesura di un “Contratto” di Mentoring tra mentore e mentee

Diario di Mentoring

Formulario per il feedback della mentore

Formulario per il feedback della mentee

“Gli errori più comuni da evitare”



INTRODUZIONE



La finalità del presente Manuale Soroptimist di Mentoring è quella di collocare il mentoring tra i punti principali e centrali dell'agenda del Soroptimist International of Europe (SIE).

Esso può fungere da supporto alle iniziative delle singole Unioni nazionali per avviare e/o continuare i programmi di mentoring in tutta la Federazione Europea. Può anche incoraggiare e assistere le Unioni africane e quelle dell'Europa dell'est che sono interessate ad avviare i propri programmi di mentoring.

Con il presente Manuale, la Federazione Europea spera non solo di incoraggiare le Unioni più esperte a continuare le loro attività di mentoring, ma anche di fornire linee guida utili a quelle che sono meno esperte nel mentoring.

Il Manuale è stato studiato per servire come documento di riferimento e come strumento pratico per le Soroptimiste che sono disposte a fungere da mentore e per le future mentee.

I principi riportati nel Manuale sono flessibili e le Unioni e i Club possono mettere a punto e sviluppare i propri programmi di mentoring in conformità con le condizioni locali e i loro requisiti specifici.

INFORMAZIONI DI BASE SUL MENTORING

Il mentoring è parte essenziale del DNA della nostra organizzazione, le cui finalità sono **l'educazione e il rafforzamento del ruolo delle donne e delle ragazze attraverso l'emancipazione**, con lo scopo di migliorare la loro vita. Il mentoring è un modo efficace e gratificante per condividere la conoscenza, le competenze e i valori delle socie SIE, rafforzandone la capacità organizzativa e formando forti squadre all'interno della propria struttura.

Il Manuale basato su informazioni di ricerca e di buone pratiche di mentoring ha lo scopo di fornire una conoscenza di base dei contenuti e dei benefici del mentoring in generale e in particolare è rivolto alla comunità Soroptimista. Il Manuale esamina il ruolo delle mentori e delle mentee e fornisce un orientamento di base sulla gestione efficace dei programmi e delle attività di mentoring[1] all'interno della Federazione Europea.

IL SIE intende il mentoring come un processo dinamico e a "due vie", come un rapporto di reciproco beneficio tra una mentore e una mentee. La mentore è una persona che vanta maggiore esperienza e che desidera condividere il suo bagaglio di conoscenze per incoraggiare e sostenere la mentee nel suo sviluppo sia personale che professionale.

Per la differenza tra mentoring e coaching, vedi l'Allegato 1

COMPRENDERE COSA È IL MENTORING

Il termine **mentoring**, che attualmente ha più di 50 definizioni, è diventato parte del linguaggio delle organizzazioni imprenditoriali e dello sviluppo del personale. Talvolta il termine crea confusione a causa dei vari significati che le diverse organizzazioni vi attribuiscono.

La prima finalità del mentoring è quella di fornire aiuto, consulenza e orientamento per lo sviluppo delle mentee per aumentare la loro autoconsapevolezza e la fiducia nel proprio potenziale. Ricorrendo a una metafora, la mentore aiuta la mentee a creare una visione del futuro e a trovare una strada per come arrivarci.

Il mentoring si differenzia dall'insegnamento, dalla formazione o dal coaching, perché il suo approccio e le sue finalità sono molto specifiche. Il mentoring richiede il transfer di esperienza dalla mentore alla mentee. Funziona con i valori personali e con l'equilibrio emozionale. Attraverso il mentoring, la mentee viene aiutata a diventare la persona che desidera essere.

L'unicità del mentoring consiste nel fatto che è incentrato sul rapporto personale tra la mentore e la mentee e si occupa dello sviluppo generale della vita della mentee. Un rapporto di mentoring ha bisogno di tempi lunghi per essere instaurato, ed entrambe, la mentore e la mentee, devono giocare ruoli attivi per far funzionare il rapporto in maniera efficace.

1 L'attività di mentoring si riferisce al rapporto tra la mentore e la mentee.



TIPO DI MENTORING

Il Manuale SIE di Mentoring è stato messo a punto per fornire assistenza con un mentoring formale

Il mentoring formale abbraccia

- **finalità chiare e specifiche** (ad es. l'avanzamento della condizione delle donne, l'integrazione delle donne immigrate, la selezione di nuove socie, l'aumento della visibilità dell'organizzazione, ecc.)

- **un approccio strategico e strutturato** (ad es. nesso con obiettivi strategici organizzativi, risultati misurabili, scelta delle mentori, accoppiamento delle mentori con le mentee, formazione di mentori e mentee, valutazione del programma, ecc.

- **calendario definito** (in genere 6, 9 o 12 mesi).

Per altri tipi di mentoring, fare riferimento all'Allegato 2

'Il mentoring formale avviene quando l'organizzazione fornisce strutture di supporto per garantire la chiarezza della finalità alle partecipanti e per garantire loro il supporto di cui possono avere bisogno per instaurare un buon rapporto relazionale' [1]

1 Clutterbuck, D. (2004), *Everyone needs a mentor: Fostering talent in your organisation* (4th Ed.). Chartered Institute of Personnel and Development: London.

BENEFICI DEL MENTORING[1]

Il mentoring offre un ampia gamma di benefici professionali e personali a tutte le parti coinvolte.

Benefici per le Mentee



Benefici per le Mentori



Benefici per l'Organizzazione



1 Adattato da Hansford, B. C., Tennent, L. & Ehrich, L. C. (2003). *Educational mentoring: Is it worth the effort? Education Research and Perspectives*, 39(1), pp. 42–75. http://eprints.qut.edu.au/archive/00002259/

FATTORI CHIAVE PER IL SUCCESSO DEL MENTORING

Non esiste una formula magica per far funzionare bene i rapporti o i programmi di mentoring.

Ci sono però alcuni fattori principali che vanno tenuti seriamente in considerazione:

- **Impegno**
- **La qualità del rapporto tra la mentore e la mentee che dipende dalla compatibilità/dal rapporto tra le due parti, ad es. dall'abbinamento**
- **Formazione di mentori e mentee**
- **Tempo**

SIE MENTORING

Una delle finalità e delle missioni primarie del Soroptimist International of Europe è quella di **rafforzare il ruolo delle donne attraverso l'emancipazione**.

- I programmi di Mentoring possono aiutare a raggiungere tale finalità dando supporto alle donne (mentee) che hanno ben definito i loro obiettivi personali e professionali.
- Le Soroptimiste costituiscono un eccellente pool di mentori perché:
  - sono donne imprenditrici e professioniste con qualifiche di alto livello e con ampie competenze;
  - hanno l'esperienza necessaria visto che sono impegnate professionalmente in ambito locale, nazionale e internazionale per educare, emancipare e formare donne e ragazze;
  - possono essere un modello di riferimento.
- Il Mentoring produce benefici all'organizzazione in termini di fidelizzazione e di reclutamento, di miglioramento dello status professionale e di aumento della visibilità.
- Il Mentoring può essere conveniente in termini di costi dal momento che le mentori sono Soroptimiste.
- Le mentee che partecipano possono diventare influenti moltiplicatrici delle idee e della filosofia del Soroptimist.

LINEE GUIDA PER LE MENTORI



PROFILO DELLA MENTORE IDEALE

Per i profili diversi delle mentori Soroptimiste, fare riferimento all'Allegato 3

Senza pretendere di essere esaustivo, il Manuale fornisce una descrizione generale della mentore ideale.

La mentore ideale è

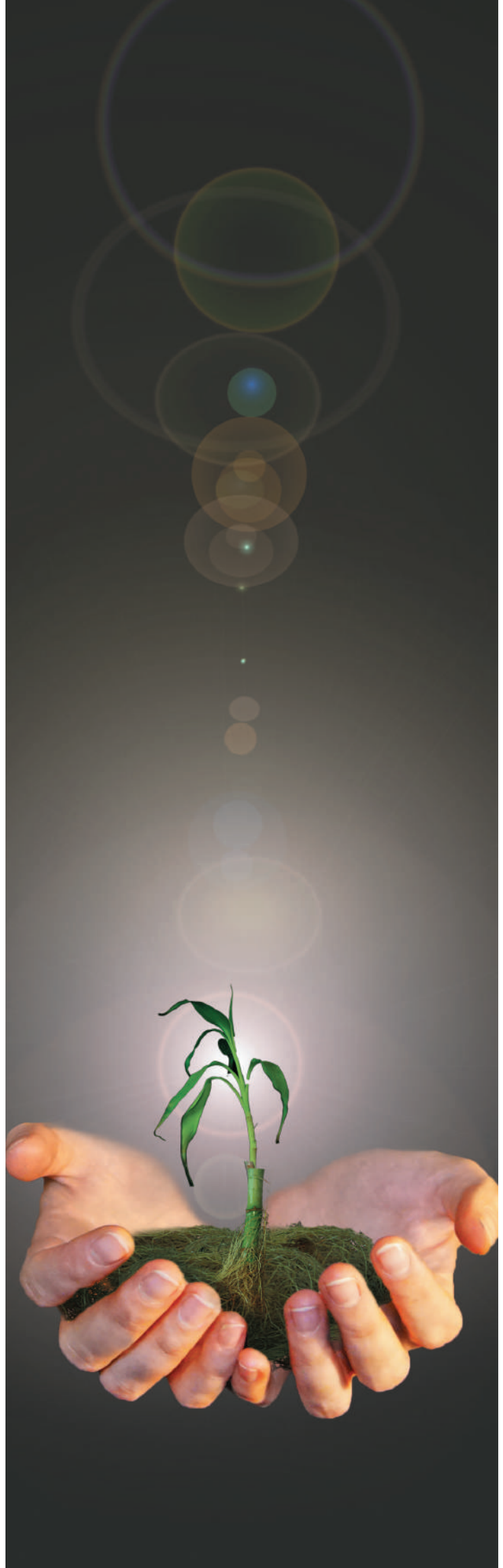
- generosa nel condividere la conoscenza e l'esperienza;
- empatica;
- aperta di mente;
- responsabile e affidabile,
- flessibile.

La mentore ideale è capace di

- ascoltare attivamente (attentamente);
- comunicare sullo stesso piano;
- spiegare e chiarire argomenti/questioni/temi/finalità;
- dimostrare e impostare l'auto realizzazione;
- gestire il contesto delle sedute di mentoring;
- dimostrare competenze (abilità) di leadership.

La mentore ideale è

- una affermata professionista di successo nel proprio settore di attività;
- una Soroptimista con una rete SI che può essere locale, regionale, nazionale o internazionale.



CONSIGLI PER LE MENTORI

Il primo incontro serve per conoscersi e per impostare il contesto del rapporto. Accordatevi su quanto segue:

- sugli obiettivi che la mentee desidera raggiungere attraverso il mentoring (i requisiti per un vero obiettivo reale devono essere formulati concretamente, realistici, coerenti con altri obiettivi, limitati nel tempo e nel contenuto);

- sui principali temi da trattare;

- sul contesto organizzativo: "contratto" di mentoring (fare riferimento all'Allegato 7).

• Per ciascun incontro con la mentee, mettete a punto un tema concreto e un obiettivo concreto: cosa vuole ottenere la mentee in questo incontro? Come potete offrire il vostro supporto?

• Alla fine di ogni incontro avviate un progetto concreto e attuabile, ad es. assegnate alla mentee un compito da svolgere per il prossimo incontro.

• Conservate traccia scritta sul diario di mentoring.

• Siate generose con la vostre competenze e le vostre esperienze (anche con quelle negative!).

• Sfidate la vostra mentee: se necessario buttatela fuori dalla sua zona di comfort.

• Aiutate la mentee a trovare le proprie risposte.

• Evitate di fornire soluzioni!

Incoraggiate la sua crescita!

VANTAGGI PER UNA MENTORE

Ci sono tanti vantaggi nell'essere una mentore:

• La soddisfazione personale che deriva dall'uso della propria conoscenza e esperienza per aiutare un'altra donna a crescere e a svilupparsi personalmente e professionalmente.

• Una opportunità per imparare di più e per sviluppare se stesse.

• La possibilità di ampliare la propria rete attraverso il contatto con la mentee ed il Programma di Mentoring.

• L'esperienza di mentoring è un dato positivo che va ad integrare il vostro CV.

Un rapporto di mentoring è unico in quanto, come mentore, offrite la vostra conoscenza e la vostra rete di contatti senza chiedere nulla in cambio.

Le vostre principali motivazioni sono l'interesse di condividere le vostre competenze e conoscenze con la mentee e vederla crescere personalmente e professionalmente!



" Le Soroptimiste devono trasmettere la loro conoscenza alle donne più giovani. Dobbiamo imparare a entrare in sintonia con una generazione più giovane e nuova, essere capaci di apprendere i cambiamenti nella società e di accettarli. Come organizzazione di Soroptimiste dobbiamo anche cambiare i nostri punti di vista. Inoltre mi è piaciuta la formazione nei workshop per le mentori tenuti da Soroptimiste molto professionali. Forniscono tanti strumenti e conoscenze non soltanto alle mentee, ma anche a noi come mentori; offrono un importante valore aggiunto: non è mai troppo tardi per imparare. Il [mentoring] è un progetto che mi entusiasma. Posso di fatto essere qualcuno per il mio club e la mia organizzazione e per una giovane donna. Sono molto felice di entrare a far parte di una rete di Soroptimiste che altrimenti non avrei mai conosciuto. E ho fatto l'esperienza che il rapporto con la mentee non finisce dopo il periodo di mentoring, cosa che rappresenta un altro valore aggiunto."

"Mi ha molto colpito il cambiamento che ha segnato il nostro rapporto, siamo passati dall'interazione aperta, amichevole e affidabile al reciproco apprendimento (gli occhi dell'altra forniscono una nuova prospettiva). Ci siamo anche divertite assieme – gli incontri sono sempre stati una cosa speciale e arricchente."

Testimonianze di Mentori nei precedenti programmi di Mentoring del BeNeLux

LINEE GUIDA PER LE MENTEE



PROFILO DELLA MENTEE IDEALE

Le caratteristiche di una mentee ideale sono:

• Un certo livello di maturità
• La volontà di fare domande
• La capacità di iniziare una discussione e di parteciparvi
• La capacità di accettare sia elogi che critiche costruttive
• Una attitudine positiva
• Un elevato senso di responsabilità
• Il desiderio di esplorare nuove tematiche, talvolta 'provocatorie' e di ampliare le proprie capacità [1].

Infine, la mentee deve essere professionale nel rapporto con la mentore, ad es. essere puntuale, prepararsi per ogni incontro di mentoring, rispettare le regole basilari concordate e parlare apertamente e onestamente con la mentore.

Tradotto in parole povere, la mentee ideale dovrebbe essere disposta a crescere da un punto di vista sia personale che professionale, sapendo di dover ricorrere al supporto e alla guida di una mentore.

1 Da Davidson Institute for Talent Development, 2015.



CONSIGLI PER LE MENTEE

• Nel primo incontro accordarsi su quanto segue:

- sulle finalità che vuoi raggiungere attraverso il mentoring;

- sulle principali tematiche che vuoi trattare;

- sul contesto organizzativo, ad es. il "contratto" di mentoring che prevede la frequenza degli incontri, il luogo degli incontri, ecc.;

(fare riferimento all'Allegato 7).

• Preparati per ogni incontro con la tua mentore, formula un tema concreto e un obiettivo concreto: Cosa voglio raggiungere in questo incontro?

• Sfida la tua mentore. Sei tu a condurre la conversazione basata sui tuoi obiettivi, dal momento che vuoi trarre il massimo profitto dalla conversazione.

• Se riesci, cerca di vedere la tua mentore in azione, mentre sta adempiendo ai suoi obblighi quotidiani.

• Chiedi alla tua mentore di fornirti le sue reti relazionali e, se possibile, fanne uso.

• Qualora ci fossero quesiti o dubbi, non esitare a contattare gli organizzatori del programma di Mentoring.

• Mettiti in contatto con altre mentee per scambiare idee e riflessioni.

• Osserva le regole di riservatezza, confidenzialità e correttezza nel tuo lavoro con la mentore.

A seconda della situazione personale e professionale e delle possibilità della mentore, la mentee può avvalersi della disponibilità della mentore per:

- andare a casa della mentore per una conversazione/analisi/discussione;

- andare a trovare la mentore al lavoro;

- affiancare la mentore nel suo posto di lavoro;

- accompagnare la mentore a un incontro professionale;

- accompagnare la mentore a un evento di networking;

- accompagnare la mentore a una serata o a un evento del SI club;

- ascoltare mentre è in corso una telefonata;

- fare domande su qualsiasi osservazione della mentore;

- fornire un feedback alla mentore.







VANTAGGI PER UNA MENTEE

La guida, l'incoraggiamento e il supporto di una mentore fidata ed esperta può fornire alla mentee una ampia gamma di benefici personali e professionali quali:

• Supporto nelle fasi di cambiamento e transizione.

•Una migliore auto-consapevolezza.

L'autoriflessione che scaturisce da un rapporto di mentoring può tradursi in una forte esperienza di crescita per la mentee, fornendole nuove prospettive su se stessa.

• Costruire punti di forza.

Una buona mentore spinge la mentee a mettere a frutto i propri punti di forza e la aiuta a scoprire risorse e talenti nascosti.

• Sia qualifiche superiori che lo sviluppo personale e professionale, ad es.

- comportamento manageriale

- capacità personali

- maggiore autostima

- consapevolezza di altri modi di pensare, modi di comportamento ed esperienze

- creazione di reti relazionali e lavoro in rete.

• Un modello da seguire.

"Un piccolo aneddoto: la mia mentore mi ha chiesto di pensare ad una persona nella mia organizzazione che ammiro, al suo lavoro che mi piacerebbe fare, oppure ad una persona per la quale mi farebbe tanto piacere lavorare. Ho pensato ad una Capodivisione (capo area) che è molto rispettata nella nostra organizzazione che ha due consulenti con le quali ha una stretta collaborazione. La mia mentore mi ha consigliato di andare a bere un caffè con una delle due per capire se mi potesse piacere il loro lavoro. Infatti così è stato. Successivamente la mia mentore mi ha consigliato di far sapere alla Capodivisione, qualora avesse bisogno di un'altra consulente, di tenermi in considerazione. A distanza di una settimana mi ha invitato ad un colloquio per conoscere le mie motivazioni. Poco tempo dopo ha postato un avviso di un posto vacante; stava cercando una consulente. Quando mi ha offerto l'opportunità di lavoro mi ha detto: speravo tanto che tu ti candidassi! Ti offro il posto di lavoro."

"Come guida la mia mentore mi ha incoraggiata e motivata a perseguire la mia strada e a cercarne di nuove. Le sue domande, i suggerimenti e gli esempi ben impostati e mirati, basati sulla propria esperienza, mi hanno dimostrato che vale la pena di andare avanti, di guardare al futuro e di credere nei propri obiettivi. Spero tanto che l'idea del mentoring ... venga portata avanti, dando a un maggior numero di donne questa opportunità unica nella vita."

"Il programma di Mentoring mi ha fatto capire che lavorando sodo e dedicando più tempo al lavoro non avrei raggiunto i miei obiettivi nella vita. La mia mentore mi ha fatto riflettere, mettere a fuoco un piano e mi ha spinto ad attuarlo. Ora sono madre di un bel maschietto di 3 anni, lavoro per l'80%, e riesco a conciliare il lavoro con lo studio; il buon equilibrio tra il lavoro e la vita privata mi lascia sufficiente tempo per me e per la mia famiglia. È stata la miglior decisione in assoluto della mia vita!"

"L'apertura mentale, la cordialità e il supporto della mia mentore, il suo interesse nella mia persona e nel mio costante sviluppo personale, il nostro scambio di esperienze sulle questioni riguardanti il lavoro e l'opportunità di vedere dall'interno la sua quotidianità professionale come Manager delle Risorse Umane e la sua vita in famiglia come madre di 3 figlie mi hanno fornito numerosi spunti e idee per l'impostazione del mio piano di vita personale."

"Una esperienza che mi ha particolarmente colpita nel programma di mentoring è stata quella che tutte le donne coinvolte erano interessate a fare qualcosa di buono per le mentee. Senza un secondo fine o un interesse personale."

Testimonianze di Mentee coinvolte nei Programmi di Mentoring dell'Unione tedesca e del BeNeLux

COME IMPOSTARE UN PROGRAMMA DI MENTORING



Il manuale SIE di Mentoring è concepito come una piattaforma o una tabella di marcia che ogni Unione può usare per realizzare le proprie iniziative locali di mentoring.

NOMINARE UNA RESPONSABILE PER IL MENTORING

Come primo passo va nominata una persona o più persone responsabili per il mentoring nell'ambito dell'Unione. Le loro responsabilità sono:

- fornire supporto ai club per trovare mentori e mentee;
- fornire la formazione alle mentori nella propria lingua;
- abbinare le mentee con le mentori;
- fornire supporto alle mentori (ad es. webinar, sessioni di riflessione) ove possibile;
- sovrintendere al programma di mentoring;
- valutare gli esiti.

L'Unione dovrebbe avere la responsabilità di aggiornare la Federazione mediante il proprio report annuale circa i progressi del programma locale.

IL MODELLO PER UN PROGRAMMA DI MENTORING

Per definire un programma di mentoring, le Unioni/ i Club dovrebbero prendere in considerazione:

- la selezione e il reclutamento delle mentee;
- la scelta della mentore idonea;
- la formazione di mentore e mentee;
- l'effettiva implementazione;
- la stimata/prevista/ durata delle relazioni inerenti al programma/mentoring;
- risorse, ad es. costi e budget.

Ogni Unione può definire il modello di programma di mentoring che meglio si adatta ai requisiti, alle esigenze, alle condizioni e alle risorse locali. Ad esempio, in alcune unioni geograficamente più piccole è possibile avere un alto numero di incontri a quattr'occhi tra le mentori e mentee, mentre nelle unioni più grandi gli incontri avranno luogo prevalentemente online.

SELEZIONE E RECLUTAMENTO DELLE MENTEE

La selezione delle mentee si baserà:

- sull'argomento/tema del programma di mentoring;
- sulle qualità personali;
- sul curriculum e status professionale;
- sugli obiettivi;
- sull'età.

Le mentee che si candidano per un Programma di Mentoring devono compilare un loro profilo per garantire l'abbinamento a una mentore idonea (vedi Allegato 6). Per la selezione e l'abbinamento si può utilizzare anche il metodo dell'intervista.

Ciascuna Unione può valutare liberamente se rivolgersi a mentee esterne non-Soroptimiste che potrebbero diventare socie o se ammettere anche candidature di attuali socie SIE.

Tuttavia, visto che uno degli obiettivi chiave dell'iniziativa di mentoring è quello di aumentare la visibilità della nostra organizzazione e di attirare nuove socie, si raccomanda di privilegiare le partecipanti non-SIE. Il 50%, come minimo, di mentee non-Soroptimiste per ciascun programma costituirebbe l'equilibrio ideale, ma la decisione finale spetta alle organizzatrici.

Una volta che il gruppo di coordinamento e i criteri di selezione sono stati definiti, bisogna passare a reclutare le candidate. Ogni Unione può decidere come impostare la ricerca di mentee, ma è utile avvalersi di Soroptimiste e dei loro network (invito/ raccomandazione) utilizzando anche internet e i social media (Facebook, Twitter, etc.) e/o pubblicando inserzioni nei quotidiani nazionali/locali e/o facendo pubblicità tramite le emittenti radiofoniche.

Nell'ambito dell'Unione, la/le responsabile/i per il mentoring saranno responsabili per l'approvazione formale delle mentee e delle mentori. Ad esempio, potrebbe essere sensato valutare dapprima l'idoneità delle candidate a livello di club. In base ai risultati ottenuti, un breve elenco di candidate potrà essere approvato dalla/ dalle responsabili del programma per l'Unione. In alternativa, una Unione può decidere di delegare il processo di selezione direttamente alla/alle responsabili per il mentoring per garantire l'obiettività e l'uniformità dei criteri di selezione.

Le Accademie di leadership (come il corso Soroptimist/Bocconi) con una o più sessioni speciali dedicate al mentoring possono fornire un buon gruppo di mentee. L'abbinamento di mentori e mentee può essere fatto anche durante l'evento. Le Accademie di leadership costituiscono delle opportunità molto importanti per formare ragazze e donne e per far comprendere loro l'idea del mentoring. Tuttavia, esse non costituiscono l'effettivo processo di mentoring.



RECLUTAMENTO E FORMAZIONE DELLE MENTORI

Per reclutare Soroptimiste interessate a diventare mentori, le Unioni possono scaricare un formulario per la domanda e un questionario dall'area riservata del sito internet SIE.

(fare riferimento agli Allegati 4 e 5).

In un secondo tempo, ciascuna Unione potrà avere accesso al SIE Mentor Database, e potrà individuare mentori idonee per ciascuna mentee tra le candidate mentori, anche fuori dai confini nazionali.

La messa a punto di un programma di mentoring efficace richiede che tutti i partecipanti, ad es. sia le mentori che le mentee, vengano formate prima del varo del programma. La finalità della formazione è quella di fornire alle mentori e alle mentee preziose informazioni sulla finalità del programma, sugli scopi e sugli obiettivi, e sui ruoli e sulle responsabilità delle parti. L'organizzazione dovrebbe altresì fornire un Manuale[1] per le formatrici.

Sarebbe preferibile formare le mentori e le mentee assieme per favorire una comprensione condivisa di entrambi i ruoli e per gettare le basi per un rapporto efficace. Tuttavia, dovrebbero sempre esserci degli spazi di formazione per sole mentori.

Un singolo modello di mentoring non è adatto per tutti i paesi. Ciascuna Unione può impostare la formazione sulla base delle proprie esigenze. Un workshop in presenza è un modo eccellente per coinvolgere varie persone in discussioni sull'argomento. Tuttavia è possibile raggiungere lo stesso risultato mediante un webinar. (Si suggerisce di registrare il primo webinar e di metterlo a disposizione dei club come riferimento futuro e anche di chi non ha potuto parteciparvi di persona).

ABBINAMENTO DI MENTORI E MENTEE

Una volta selezionato un numero idoneo di candidate per il programma di mentoring è il momento di passare all'abbinamento di ciascuna di loro con una mentore.

In base alle statistiche le relazioni di mentoring più fruttuose sono quelle dove la mentee partecipava alla selezione della mentore, nonostante la stessa sia avvenuta con un coordinamento e l'abbinamento finale sia stato deciso dalla/dalle persona/persone responsabili per il mentoring.

Ad esempio, nei paesi scandinavi[2], sono le mentee che in maniera proattiva selezionano la loro mentore ideale da una lista di profili alla quale hanno accesso, mentre in altri paesi l'abbinamento viene fatto da una mentore esperta o da una commissione di Soroptimiste che conoscono molto bene la rete di potenziali mentori nella loro unione.

1 Ad esempio, il *Manuale per Mentori e Mentee* a cura della "House of Mentoring" danese è già stato utilizzato dai Programmi di Mentoring SIE. *Workbook for mentors and mentees* – Copyright ©KMP + ApS – www.house-of-mentoring.com

2 Soroptimist Nordic Leadership Academy (SNLA) avviata nell'estate del 2017

GALATEO DEL MENTORING[1]

Un rapporto di mentoring fruttuoso comporta un "patto" leale e aperto tra la mentore e la mentee.

Esso può variare da paese a paese in base alle locali abitudini sociali e culturali, ma deve essere basato sulla comunicazione aperta e onesta e sull'impegno.

Qui di seguito alcuni principi generali circa le 'regole del gioco' tra la mentore e la mentee:

- predisporre una agenda di lavoro.
- documentare per iscritto il rapporto di mentoring. Ciò consentirà ad entrambe, mentore e mentee, di rivedere le aspettative/gli accordi iniziali mentre progredisce il rapporto di mentoring.

(fare riferimento all'Allegato 8)

- condividere le aspettative. Gli stili di Mentoring divergono e l'allineamento dello stile di una mentore a quello di una mentee è a beneficio di entrambe le parti. Ad esempio, una mentee che desidera ricevere un feedback regolare può incontrare difficoltà se è abbinata ad una mentore che preferisce adottare un approccio meno vincolante;
- stabilire uno schema per gli incontri. Mentore e mentee dovrebbero decidere la frequenza, la sede e la durata degli incontri e con quale modalità (faccia a faccia/virtuale) e stabilire il miglior modo di contattarsi nel periodo tra gli incontri;
- fissare i limiti del rapporto di mentoring. Ad esempio, è opportuno che la mentee telefoni ad un numero personale? Ci sono argomenti 'tabù'? Quale argomento non si può affrontare?
- prepararsi all'incontro. Entrambe le parti dovrebbero mettere a fuoco quale argomento/argomenti affrontare durante ogni incontro, preparare le domande, ecc.;
- accordarsi sulle regole di riservatezza. Ad esempio, è accettabile che l'argomento del mentoring sia "reso pubblico"? È assolutamente confidenziale e, in caso contrario, cosa si può rendere pubblico?
- trattare e sviluppare il rapporto di mentoring con rispetto e fiducia.



Foto Programma Mentoring SI Francia



Foto Programma Mentoring SI Belgio



Foto Programma Mentoring SI Germania



Foto Programma Mentoring SI Italia

1 Sviluppo di un Programma di Mentoring nell'Unione austriaca dei Club Soroptimist – Dr. Gabriele Kössler, SI Austria.

Attività	Contenuto	Calendario	Modalità
1) Primo incontro (Kick Off)	- Imparare a conoscere la tua mentore e la tua mentee - Prima discussione sugli obiettivi; stesura del Contratto di Mentoring	Ottobre	Face to face
Incontri di Mentoring	- Sviluppo del piano, delle azioni e degli obiettivi da documentare nel diario di mentoring Avanzamento delle azioni, follow-up - 2 incontri	Novembre - Dicembre	Open (FtF, Telefono, Skype)
2) Avanzamento del Mentoring	- Avanzamento dello sviluppo delle azioni - Adeguamento del piano e delle azioni se necessario	Gennaio - Marzo	Open (FtF, Telefono, Skype)
Incontri di Mentoring e chiusura del rapporto di mentoring	- Rivedere gli obiettivi principali e i risultati ottenuti - Cose che non hanno funzionato - 2-3 incontri	Aprile - Maggio	Cerimonia di chiusura: se possibile, tutte le mentori e mentee insieme, Face to face
3) Valutazione finale	- Modulo di valutazione del Programma compilato dalle mentori e dalle mentee	Giugno	Modulo di valutazione

DURATA DEL PROGRAMMA DI MENTORING

Ogni Unione può decidere autonomamente la durata del rapporto di mentoring (in pratica, ciascuna coppia di mentore-mentee la stabilirà in base alle esigenze di ciascuna mentee) comunque si suggerisce che un rapporto dovrebbe durare non meno di 6 mesi.

RISORSE

La sostenibilità finanziaria dei programmi di mentoring è importante. Una soluzione è quella di considerare modelli semplificati (snelli) e più facili da finanziare. Il Manuale suggerisce diversi modi di gestire un programma di mentoring con un budget ridotto e con costi minimi:

• Iniziare con un modello chiaro in linea con il budget disponibile e la struttura scelta.

• Reclutare mentori Soroptimiste volontarie.

• Abbinare mentori e mentee in incontri online e via e-mail. In questo modo si riducono al minimo o si azzerano le spese di viaggio.

• Utilizzare webinar che possono essere un modo efficace per formare le mentori e le mentee[1]. Non ci sono spese di viaggio.

• Tenere la maggior parte delle sessioni di mentoring online.

• Chiedere alle mentori e mentee di trovare i propri spazi per gli incontri.

• Organizzare incontri low-cost (spese ridotte). Chiedere alle mentori e mentee di farsi carico delle proprie spese.

• Cercare opportunità di finanziamento, partnership con le università, con aziende e/o altre organizzazioni.

• Tentare di ottenere sponsorizzazioni da fonti esterne[2].

• Incoraggiare sponsorizzazioni interne. Ad esempio Unioni, club gemellati o Unioni esperte possono sponsorizzare una mentee e/o una o più mentori, a seconda della disponibilità finanziaria[3].

Le strategie di Mentoring possono svilupparsi con fondi limitati e con tanto impegno e creatività.

Volere è potere anche nel mentoring!

1 Ad esempio, l'Unione della Finlandia ha varato il suo primissimo programma di mentoring nell'estate del 2018. Prima dell'inizio del programma le mentori hanno avuto la possibilità di partecipare a un webinar (i cui contenuti erano basati sul Manuale di Mentoring SIE).

2 Potrebbe essere nell'interesse di aziende locali sostenere lo sviluppo di donne leader, in particolare quando la diversità è riconosciuta come facilitatore di elevate prestazioni. Nel Programma del Lussemburgo, il Ministero lussemburghese per le Pari Opportunità ha contribuito al programma con 8.000 Euro. Anche i programmi di sussidi nazionali e internazionali dovrebbero essere presi in considerazione.

3 È anche possibile che l'Unione decida di finanziare il Programma di Mentoring con fondi nazionali. Ad esempio, nei paesi del BeNeLux, le unioni sostengono il programma con 600 Euro per ciascuna mentee, rendendo così possibile affrontare il viaggio per andare agli incontri FtoF e a partecipare alla celebrazione di chiusura del programma.

PROGRAMMI DI MENTORING SOROPTIMIST



















SI Francia



SI Italia



SI Turchia



Programma di Mentoring Europeo Germania 2009-2013



"Educare alla leadership" Progamma di Mentoring BeNeLux 2017-2018

Vi auguriamo tanto successo!

Il SIE auspica che il presente Manuale possa essere utile non solo a fornire alle Unioni e ai Club Soroptimist le informazioni e gli strumenti necessari per sviluppare i propri programmi, ma anche che dia il via a una comunicazione positiva sul mentoring per agevolare la ricerca di partecipanti motivate.

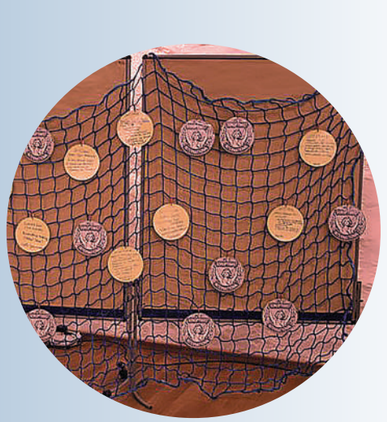
Per qualsiasi ulteriore informazione, non esitate a contattare la referente SIE per il mentoring:

siehq@soroptimisteurope.org

Traduzione italiana del testo Manuale: Beatrice Bonetti
(APD N - SI Venezia)









Auguri appesi alle pareti

Programma di Mentoring della Germania

ALLEGATO 1

MENTORING E COACHING

Sebbene siano collegati, il mentoring e il coaching non sono la stessa cosa. La mentore può fare coaching ma chi fa il coaching non è una mentore.

Senza voler entrare in un dibattito con gli esperti del coaching, qui sotto troviamo alcune differenze tra mentoring e coaching.

MENTORING	COACHING
- Si concentra sui rapporti,	**- Si concentra su un obiettivo specifico,**
- È orientato allo sviluppo/crescita,	**- È orientato al risultato,**
- Supera i confini lavorativi,	**- Si limita a una specifica professione,**
- L'apprendimento è diretto dalla mentee,	**- L'apprendimento è diretto dal coach,**
- Processo a lungo termine anche se rigorosamente pianificato su un periodo ben definito,	**- Processo rigidamente limitato ad una finestra temporale prestabilita,**
- Ha prevalentemente una finalità altruistica e volontaria.	**- È sempre remunerato per i servizi resi.**

Adattato da

ManagementMentors.com.https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/02/07/the-difference-between-coaching-and-therapy/#4785490e3417

Per informazioni altamente professionali dalle organizzazioni rappresentative, si rimanda al sito http://coachfederation.org/why-icf.

ALLEGATO 2

TIPOLOGIE DI MENTORING

• Mentoring formale

Si rimanda alla pagina 9 del presente Manuale.

• Mentoring informale

"Il mentoring informale si ha quando due persone stabiliscono un rapporto di mentoring senza l'intervento, la guida o l'assistenza della nostra organizzazione.[1]"

Ad esempio, sul luogo di lavoro, un dirigente può indirizzare lo sviluppo personale e professionale di un giovane dipendente. Il mentoring informale ha poche, se non nessuna, struttura e si basa sulla "chimica" che si instaura tra le due persone coinvolte nel rapporto di mentoring. Il mentoring informale a volte può sfociare anche in una amicizia a lungo termine.

• Mentoring tra pari e di gruppo

Il mentoring tra pari coinvolge persone dello stesso livello o status che lavorano assieme al fine di garantire un supporto reciproco.

Il mentoring di gruppo coinvolge diverse persone e può assumere diverse forme:

1. Un gruppo di persone alla pari che lavorano assieme garantendosi supporto reciproco;
2. Una mentore che lavora con un gruppo di mentee;
3. Diverse mentori che lavorano con diverse mentee.

Il fattore chiave del mentoring alla pari o di gruppo è che tutte sono coinvolte e lavorano insieme per imparare le une dalle altre e garantirsi supporto reciproco.

• Mentoring elettronico (E-mentoring)

Si basa su sistemi di comunicazione mediata da computer (CMC) quali e-mail e altre tecnologie di comunicazione elettronica che permettono il mentoring. La presenza di sistemi CMC può essere totale, parziale o addizionale al programma di mentoring.

L'E-mentoring è un approccio che può essere utilizzato sia nel mentoring formale che informale, oppure in diverse forme di mentoring alla pari o di gruppo.

Ad esempio, nel 2004, l'Unione Europea ha finanziato un programma[2] di sostegno al lavoro e alla gestione dello sviluppo delle donne nel Regno Unito. Hanno partecipato 122 donne abbinate in coppie. Il programma era stato concepito in modo tale che la maggioranza delle interazioni avvenisse online ma con l'aggiunta di conversazioni telefoniche e di persona. Oltre alla comunicazione reciproca all'interno di ciascuna coppia, un altro elemento del programma era il mentoring di gruppo per cui ogni coppia era inserita in uno dei 6 gruppi previsti. In questo modo, tutte le partecipanti potevano intervenire in dibattiti di gruppo online. A supervisionare gli aspetti tecnici del programma c'era un moderatore online che forniva consulenza e supporto tecnico alle partecipanti.

• Mentoring al contrario

Nel mentoring al contrario le più giovani operano come mentori nei confronti delle più anziane. Questa tipologia di mentoring può aiutare a gestire le crescenti differenze generazionali in Club e/o Unioni. Ad esempio, un membro di vent'anni può introdurre un membro più anziano all'uso dei social network (Facebook o Twitter).

Il mentoring al contrario può, di fatto, aiutare a creare un ambiente coeso e a sviluppare uno spirito di unità in quanto ciascuna generazione arriva a comprendere e ad apprezzare le altre.

Ovviamente, ciascuna tipologia di mentoring presenta vantaggi e svantaggi. Ad ogni modo, questo Manuale è stato pensato per fornire assistenza sul mentoring formale.

1 Clutterbuck, D. (2004), *Tutti hanno bisogno di un mentore: incoraggiare il talento nelle organizzazioni* (4° edizione). Istituto Qualificato per il Personale e lo Sviluppo: Londra.

2 Adattato da: Headlam-Wells, J., & Craig, J. (2005). *C'è della magia nel web: E-mentoring per lo sviluppo del lavoro femminile*, Sviluppo Internazionale del Lavoro, 10(6/7), pagine 444-459. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1524127

ALLEGATO 3

DIVERSI PROFILI DELLA MENTORE NEL SIE

Osservando i diversi Programmi di Mentoring SIE, i profili e i ruoli delle brave mentori sono simili. Esse condividono quelle caratteristiche senza le quali il mentoring non potrebbe essere attuato.

SI Austria[1], la mentore:
- Analizza la carriera professionale e le esperienze della mentee[1];
- Consiglia materiali, risorse, letture, altre possibilità educative, ecc.
- Aiuta la mentee a stabilire contatti che potrebbero esserle utili nel raggiungimento dei propri obiettivi (es. altre Soroptimist, contatti professionali)
- Permette alla mentee di accompagnarla a eventi rilevanti facilitando "l'apprendimento attraverso modelli di ruolo".

Nell'ambito del Programma di Mentoring del BeNeLux (Belgio, Olanda, Lussemburgo)[2], la mentore svolge due ruoli fondamentali:
- Modello – una persona che dimostra di possedere qualità e valori personali e professionali che possono influenzare la mentee durante il mentoring.
- Facilitatrice – una persona che rende l'apprendimento più semplice, veloce ed efficace. Le mentori devono intuire la prontezza di apprendimento delle loro mentee, preferire ciò che facilita un processo di apprendimento efficace e adattare di conseguenza la loro comunicazione e il comportamento.

SI Francia[3], la mentore svolge tre funzioni principali:
- Sostiene la mentee attraverso l'ascolto e la comprensione delle sue esigenze e desideri,
- Spinge la mentee a considerare e ad analizzare le cose da diversi punti di vista,
- Aiuta la mentee a proiettare una visione di sé stessa nel futuro in modo sufficientemente concreto.

SI Germania[4], la mentore:
- È una professionista con esperienza,
- Fornisce consulenza per lo sviluppo personale e professionale della mentee,
- Incoraggia un rapporto basato sulla fiducia,
- Promuove lo sviluppo personale la mentee,
- Aiuta la mentee a prepararsi per il futuro.

SI Italia[5], la richiesta di una mentore è diretta a donne di successo e con esperienza, positive, ottimiste, generose e comunicative che vogliano:
- Offrire un modello di successo al di fuori di stereotipi e pretese,
- Trasmettere la propria esperienza personale e professionale,
- Condividere apertamente i propri "passi falsi" e, soprattutto, come siano riuscite a "rialzarsi",
- Istillare coraggio nelle donne più giovani e con meno esperienza,
- Ricevere e dare.

SI Turchia, il mentoring è meno un rapporto professionale formalizzato e più una collaborazione. Una mentore è un'amica più saggia e con maggiore esperienza. Il mentoring è considerato uno strumento per dare alla mentee un'opportunità per esplorare sé stessa, guardare più da vicino i temi che la riguardano e ciò che vuole essere nella vita[6].

1 Sviluppo di un Programma di Mentoring nell'Unione dei Club Soroptimist dell'Austria – Dr.ssa Gabriele Kössler, Club SI Linz I
2 Eserciziario per mentori e mentee – Copyright © KMP +ApS – www.house-of-mentoring.com
3 Profilo della mentore – Sintesi di Evelyne Para, Presidente dell'SI Francia (2016-2018)
4 Programma di Mentoring dell'Unione tedesca per la Promozione delle Giovani Donne nei Ruoli Dirigenziali. Esperienze e Relazioni – Dr.ssa Ulrike Schnell, Presidente dell'Unione tedesca del Soroptimist International (2001-2003) responsabile dall'avvio del Programma - https://www.soroptimist.de/fileadmin/user_upload/Bilder/Mentoring-Programm/MentoringProgr_2006-07_english-20-Seiten.pdf
5 Sviluppo di un Programma di Mentoring nell'Unione italiana 2017-2019
6 Seminari di diffusione del Programma di Mentoring del Club SIE di Gaziosmanpaşa, di Nur Çağlar, SI Turchia

ALLEGATO 4

MODULO DI RICHIESTA DI UNA MENTORE

Contatti
Nome:
E-mail:
Telefono:
Indirizzo:
Club/Unione SI di appartenenza:

Aggiunga una sua foto

Esperienza professionale
Titolo di studio:
Professione:
Impiego attuale:
Lingue:

Esperienza come mentore
Ha esperienza in precedenti programmi di mentoring?
Sì/No:
Come mentore/mentee:
Sì/No:
Nome/organizzatore del programma:

Sarebbe disponibile a partecipare ad un programma di mentoring online con l'assistenza di strumenti telematici e tecnici quali Skype, Facetime o simili?
Sì/No:

Ha la possibilità di mettere a disposizione del tempo per un programma di mentoring?
Sì/No:

Caratteristiche, capacità e motivazioni
Descriva le ragioni per cui desidera diventare una mentore. Cosa la motiva?

Descriva il modo in cui potrebbe contribuire allo sviluppo e progresso di una mentee. Quale contributo può apportare al programma?

Scriva qui sotto una breve descrizione di sé stessa, della sua esperienza professionale e delle motivazioni per cui desidera diventare mentore. Questa descrizione verrà utilizzata nella procedura di abbinamento.

Acconsento alla pubblicazione delle informazioni e della fotografia qui sopra in formato pdf sul sito internet del Soroptimist (area riservata) e il loro utilizzo nelle procedure di abbinamento nell'ambito del Programma di Mentoring.
Sì/No:

(Sviluppato da Anna Rosenqvist, SI di Växjö, Svezia)

ALLEGATO 5

QUESTIONARIO SUGGERITO PER LE MENTORI

1. Nome:
2. Società/area di competenza:
3. Età:
4. Titolo di studio:
5. Posizione lavorativa (da quando):
6. Carriera professionale:
7. Breve descrizione di sé stessa:
8. Come la descrivono gli altri:
9. Per quale ragione vuole diventare mentore?
10. Per quanto riguarda la sua carriera professionale, qual è stata finora l'esperienza di apprendimento più significativa (sia positiva che negativa)?
11. Come ha raggiunto la sua attuale posizione lavorativa?
12. In retrospettiva come valuta lo sviluppo della sua carriera lavorativa?
- Fattori di successo
- Debolezze, difficoltà, ostacoli
13. Cosa riesce a fare bene/cosa la contraddistingue?
14. Ha mai avuto una mentore?
15. È mai stata una mentore (formale o informale)?
16. Quale fase di sviluppo ha influenzato di più la sua carriera?
17. Se pensa al suo sviluppo professionale personale, c'è qualcosa o qualche evento che
- Rifarebbe esattamente nello stesso modo?
- Farebbe diversamente?
- Eviterebbe di fare?
18. Quali valori e principi etici considera i più importanti per lei e nella sua carriera professionale, che vorrebbe anche trasmettere e condividere?
19. Ha rifiutato delle offerte o promozioni nella sua carriera professionale? Quali sono state le motivazioni della sua decisione?
20. Quali ambizioni ha avuto nel corso della sua carriera professionale che forse non si sono realizzate?
21. Quali raccomandazioni (max. 3) vorrebbe dare ad una giovane dirigente per la sua affermazione in ambito lavorativo?
22. Quali esperienze personali vorrebbe trasmettere?
23. Ci sono altri temi, proposte, anche reti di consulenza che può offrire alla sua mentee?
24. Ha delle preferenze specifiche riguardo all'ambiente/industria/funzione dalla quale dovrebbe provenire la mentee? Oppure, quali obiettivi, temi, scopi dovrebbe avere/non avere?
25. Cosa si aspetta di ricevere dal processo di mentoring?
26. Dal suo punto di vista, il processo di mentoring ha successo se…/fallisce se…
27. Varie

(tratto da Sviluppo di un Programma di Mentoring nell'Unione dei Club Soroptimist dell'Austria – Dr.ssa Gabriele Kössler, Club SI Linz I)

ALLEGATO 6

QUESTIONARIO SUGGERITO PER MENTEE

Nome:
Società/organizzazione/studio:
Età:
Titolo di studio:
Attuale posizione lavorativa/incarico/attività (data di inizio):

1. Breve descrizione di sé stessa:
2. Come pensa che la descrivano gli altri?
3. Per quale ragione vuole diventare mentee?
4. Quali obiettivi ha già raggiunto nella sua vita (professionale)?
5. Qual è la sua attuale posizione nell'ambito del suo percorso di sviluppo professionale? Quali sono i suoi compiti? Quali sono le sue competenze professionali?
6. A proposito dei suoi compiti, quali la soddisfano e quali vorrebbe cambiare?
7. Definisca la sua carriera professionale ideale. Quali obiettivi vorrebbe raggiungere nell'arco di 5 anni?
8. Quali sono le sue competenze e i suoi punti di forza (anche della sua vita privata, non solo professionale)?
9. Qual è stato il suo più grande successo finora?
10. Ci sono stati anche fallimenti/ostacoli?
11. Cosa le piace della sua professione?
12. Cosa la scontenta, la rende ansiosa o le provoca mal di testa nella sua professione?
13. Quali competenze professionali vorrebbe migliorare/accrescere/acquisire?
14. Quali argomenti e abilità professionali e personali vorrebbe discutere, approfondire o acquisire?
15. Qual è il suo contributo personale al raggiungimento dei suoi obiettivi personali e professionali?
16. Cosa le serve, e da chi, per raggiungere i suoi obiettivi professionali e personali?
17. Cosa si aspetta dalla sua mentore?
- Aspettative in ambito personale
- Aspettative in ambito professionale
- Ha delle preferenze in merito a imprese o settori di attività?
- Quali competenze e capacità dovrebbe avere la sua mentore?
18. Quale tipo di competenza/conoscenza dall'interno dovrebbe avere la sua mentore?
19. Qual è l'obiettivo più importante che vorrebbe raggiungere attraverso il mentoring?
20. Dal suo punto di vista, il processo di mentoring ha successo se…/fallisce se…

(tratto da Sviluppo di un Programma di Mentoring nell'Unione dei Club Soroptimist dell'Austria – Dr.ssa Gabriele Kössler, Club SI Linz I)

ALLEGATO 7

STABILIRE UN “CONTRATTO” DI MENTORING TRA LA MENTORE E LA MENTEE

Alcuni suggerimenti per le domande:

- Qual è l’obiettivo di questo mentoring?
- Cosa vorrebbe raggiungere/migliorare nella sua professione?
- Quanto è realistico e concreto l’obiettivo che vuole raggiungere?
- Come stabilisce di aver raggiunto l’obiettivo del mentoring?
- Quali ostacoli e difficoltà presenta il raggiungimento del suo obiettivo?
- Qual è il “costo” che è/sarà disposta ad accettare per il raggiungimento dell’obiettivo?
- Quali passi ha già intrapreso?
- Che tipo di sostegno si aspetta da questo mentoring?
- Quale tipo di ulteriore sostegno necessita?
- Come e quando effettuerà il “bilancio”?
    - Con chi verificherà gli obiettivi e le finalità (oltre che con la mentore)?
    - Come ricompenserà sé stessa per aver raggiunto obiettivi e finalità?

ALLEGATO 8

DIARIO DI MENTORING

Appuntamenti: data e durata	Argomenti	Benefici/ Risultati	Cosa è rimasto in sospeso...

Creati un diario di mentoring!

ALLEGATO 9
MODULO DI RISCONTRO PER LA MENTORE

Nome della mentore:		
Nome della mentee:		
Paese:		
1. L'esperienza di mentoring ha soddisfatto le sue aspettative? Perché/Perché no?	SI	NO
Commenti:		
2. Qual era il punto saliente del programma?		
Commenti:		
3. Quali sono stati i principali problemi che ha dovuto affrontare?		
Commenti:		
4. Come è possibile migliorare il programma di mentoring?		
Commenti:		
5. Altri commenti?		

ALLEGATO 10
MODULO DI RISCONTRO PER LA MENTEE

Nome della mentee:		
Nome della mentore:		
Paese:		
1. L'esperienza di mentoring ha soddisfatto le sue aspettative di apprendimento e di crescita personale?	SI	NO
Commenti:		
2. Come intende applicare quanto ha appreso?		
Commenti:		
3. Qual è stato il punto saliente del programma?		
Commenti:		
4. Come è possibile migliorare il programma di mentoring?		
Commenti:		
5. Altri commenti?		

ALLEGATO 11

Per l'articolo "Gli errori più comuni da evitare nel mentoring" di Alex Richardson, Direttore Marketing, Vendite e Tecnico dell'Arte del Mentoring, vedasi:

https://artofmentoring .net/the-common-pitfalls-in-mentoring-programs/

Traduzione allegati a cura di Barbara Newman VPN

