



Le competenze del mentore

Le competenze del mentore è il Documento che, partendo dal lavoro della partnership del progetto Maitre definisce il profilo di questa figura.

Secondo la definizione scelta dal progetto il mentoring è:

- un aiuto informale offerto da una persona a un'altra gratuitamente, per realizzare cambiamenti reciproci e significativi nella conoscenza, nel lavoro e nel pensiero;
- un sostegno di un individuo a un altro, all'interno di un'interrelazione sviluppata in un determinato periodo di tempo;

- una relazione basata su una scelta libera e volontaria, per costruire un rapporto positivo e paritario;
- un incontro tra due persone che, all'interno di un processo di crescita reciproca, condividono un'esperienza di vita volontariamente.

Indice

mappatura delle competenze	2
bibliografia	9

I partner:



Il documento è stato elaborato all'interno del progetto Maitre - Mentoring: trAining maTerials and REsources, condotto in ambito del Programma Europeo Leonardo da Vinci. I partner di progetto provengono da cinque stati membri :

Italia:	Amitié, IAL Toscana, Mentoring USA Italia Onlus, CISL Toscana
Francia:	CRCI Bretagne
Lettonia:	ICD Riga (Innovation, Competence, Development)
Spagna:	Scienter España
Regno Unito:	Middlesex University Institute for Community Development and Learning

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL MENTOR	COMPETENZE	ELEMENTI DESCRITTIVI	SPIEGAZIONE
<p>Prof. Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Università del Middlesex</p>	<p>1. capacità di imparare</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di stabilire le procedure per l'addestramento e la collaborazione tra mentori, ad esempio per migliorare le proprie competenze di mentoring e imparare gli uni dagli altri. • Gestire le informazioni necessarie per l'auto-miglioramento e sviluppo del mentore. • Stimolare il mentee a voler intraprendere un percorso di apprendimento (Lane & Robinson 1992) 	<p>I mentori devono essere motivati, capaci di imparare dall'esperienza propria e altrui. I mentori possono imparare leggendo libri, ricerche e siti web sul mentoring.</p>
	<p>2. comprendere il ruolo del mentore</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizzare e seguire un metodo di mentoring specifico: il mentoring si basa su una particolare teoria di cambiamento del comportamento umano (portando avanti il percorso di mentoring in funzione di un programma e di una metodologia scelti preliminarmente) • Necessità di fare un lavoro su di sé, sulle proprie risorse per poter applicare la metodologia del mentoring • Capire le differenze tra il ruolo del mentore e quelli del supervisore, del coach, del consigliere e del professore 	<p>E' importante che il mentore capisca la base teorica della pratica del mentoring (che può essere semplicemente il modello del problem-solving). I mentori dovrebbero sapere quando stanno perdendo di vista il ruolo del mentore in una relazione di aiuto reciproca. I mentori hanno bisogno di organizzare e pianificare gli incontri in modo tale da mantenersi coerenti con la metodologia adottata.</p>
	<p>3. comprendere le fasi di un rapporto di mentoring</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelli teorici di esperienze di mentoring • Modi di costruire la relazione • Sapere quale tappa è stata raggiunta • Capire come portare a conclusione la relazione • Organizzare e sviluppare un percorso di mentoring personalizzato 	<p>I mentori hanno bisogno di una "mappa mentale" delle fasi che un effettivo rapporto di mentoring attraversa, in modo tale da farlo progredire e gestire la relazione.</p>
	<p>4. capacità d'adattamento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abilità a sentire e a reagire in maniera consona alle diverse fasi della relazione di mentoring per affrontare i differenti bisogni avvertiti dal mentee (Clutterbuck 2004) 	<p>I mentori devono riflettere periodicamente per comprendere quale fase stanno attraversando nel rapporto (costruzione del rapporto, definizione della direzione, conclusione).</p>
	<p>5. comprendere i propri valori</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considerare il mentoring come un'attività piacevole, utile e benefica. La capacità di identificare valori propri e di capire in quali momenti possano essere confrontati con quelli del giovane 	<p>I mentori devono valorizzare il processo di mentoring e sentire che esso può produrre un cambiamento in meglio. È necessario che i mentori comprendano le motivazioni che li spingono a essere un mentore (distinguendo ciò che si fa per gli altri da ciò che si fa per se stessi).</p>

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL MENTOR	COMPETENZE	ELEMENTI DESCRITTIVI	SPIEGAZIONE
<p>Prof. Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Università del Middlesex</p>	<p>6. capacità di considerare la diversità</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capire e accettare il fatto che possano esserci delle differenze culturali tra mentor e mentee; • Attitudine a trasporre l'esperienza da una situazione all'altra (Clutterbuck & Ragins 2002) 	<p>I mentori devono sapersi confrontare con mentee di diversa origine etnica e devono sviluppare una sensibilità interculturale.</p>
	<p>7. comprendere i limiti del mentore e il rapporto di riservatezza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I limiti comprendono il ruolo del mentor e ciò che non deve fare (per esempio in termini di consigli da dare) • Questi limiti comprendono anche le regole di morale e di protezione dell'infanzia (per esempio, gesti inopportuni, luoghi di incontro e regole confidenziali in rapporto alla divulgazione dell'informazione) 	<p>I mentori devono capire le regole del programma relative al comportamento etico verso i mentee, ed essere consapevoli delle conseguenze delle loro azioni.</p>
	<p>8. intelligenza emotiva</p>	<p>1. Conoscersi e avere la padronanza di sé. Essere all'ascolto di sé e riconoscere le proprie emozioni e i propri affetti. Ansietà, impazienza, stress o fatica: imparare a dominarli (autocontrollo) Fare autovalutazione: conoscere le proprie forze e debolezze. Fiducia in stessi: avere un grandissimo senso dei propri valori e delle proprie capacità Flessibilità e adattabilità per far fronte alle difficoltà e superarle; Creare un'atmosfera positiva, autentica, mostrandosi integro, con un comportamento equo e mantenere la fiducia</p> <p>2. Conoscere le regole di vita e sapersi comportare in società. Empatia: capire il giovane e mostrare un interesse autentico per quanto lo riguarda; essere capace di vedere le cose nella giusta prospettiva Influenza personale: essere capaci di usare le competenze interpersonali per influenzare (tecniche retoriche, animare, incoraggiare, motivare, incoraggiare la relazione di mentoring) usare le tecniche comunicative per convincere il mentee dell'utilità di alcune cose Essere capaci di smorzare e di gestire il cambiamento Saper comunicare: dare messaggi chiari e convincenti</p>	<p>1. I mentori devono essere consapevoli delle proprie emozioni e saperle controllare per poter aiutare i mentee a capire gli effetti che le emozioni possono avere sul comportamento. Non devono esprimere un giudizio.</p> <p>2. Il mentore deve sapersi identificare con il mentee in modo da stabilire un rapporto comunicativo e proporsi come supporto; il mentore deve essere in grado di spronare il mentee al cambiamento, aiutandolo a raggiungere gli obiettivi e a superare i problemi.</p>

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL MENTOR	COMPETENZE	ELEMENTI DESCRITTIVI	SPIEGAZIONE
<p>Prof. Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Università del Middlesex</p>	<p>9. capacità di usare le nuove tecnologie (e-mentoring) livello 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso delle funzioni informatiche associate alla gestione e all'animazione di una relazione di e-mentoring. Le funzioni possono comprendere: <ul style="list-style-type: none"> • invio/ricezione di posta • uso di internet • classificazione e conservazione di posta 	<p>Indispensabile per i mentori che vogliono impegnarsi in una relazione di e-mentoring.</p>
	<p>10. capacità di stabilire buone relazioni (Clutterbuck 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità di instaurare un dialogo significativo 	<p>Permettere al mentor di avere una serie di domande da porre al mentee all'inizio della relazione in cui la comunicazione possa essere difficile a causa dell'apprensione/mancaanza di fiducia.</p>
	<p>11. capacità di gestire la relazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine a stabilire una buona comunicazione, a riservare del tempo al mentee e farsi carico degli eventuali problemi tra il mentor e il mentee 	<p>Permette di instaurare un rapporto di mentoring formale, in cui il mentee sa che il mentore rispetterà i patti ed i tempi stabiliti insieme e l'abilità di riconoscere i problemi che possono sorgere tra mentore e mentee.</p>
	<p>12. capacità di pianificare l'azione e definire gli obiettivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informarsi sugli obiettivi del mentee, definire e fornire dettagli sugli obiettivi del mentoring • Calendario dei successi relativi agli obiettivi precedentemente stabiliti • Attuare procedure decisionali a breve e medio termine, ovvero applicare un approccio lento agli obiettivi. Aiutare il mentee ad acquisire l'attitudine all'organizzazione e alla gestione dei propri tempi • Gestire la valutazione 	<p>Il mentore deve essere in grado di stabilire gli obiettivi della relazione e definire le tappe necessarie al loro raggiungimento attraverso una vera e propria pianificazione delle attività e delle azioni da intraprendere. Il mentore deve capire che solo gli obiettivi SMART sono "misurabili".</p>
	<p>13. capacità di risolvere i problemi, mediare e gestire i blocchi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Essere capaci di riconoscere i problemi del giovane o della relazione di tutoraggio e avere un ventaglio di strategie per affrontarla 	<p>Il mentore deve essere in grado di risolvere i problemi anche ponendosi come modello, in modo da dimostrare al proprio mentee che i problemi possono essere superati con determinazione e riflettendoci a fondo.</p>

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL MENTOR	COMPETENZE	ELEMENTI DESCRITTIVI	SPIEGAZIONE
<p>Prof. Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Università del Middlesex</p>	<p>14. capacità di gestire gli incontri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità di stabilire un ordine del giorno per una riunione e di tenere fede al tempo stabilito dall'ordine del giorno, comprensivo della definizione delle azioni e della loro pianificazione • La capacità di usare le procedure date per registrare i risultati degli incontri di mentoring 	<p>Certi programmi impongono ai mentori di seguire una procedura comune per lo sviluppo degli incontri strutturati in maniera standardizzata.</p> <p>Alcuni programmi impongono ai mentori di conservare traccia degli argomenti affrontati in ogni incontro perché possano essere portati avanti in seguito.</p>
	<p>15. capacità di utilizzare le nuove tecnologie (e-mentoring), livello 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità di utilizzare le nuove tecnologie per comunicare in modo espressivo e preciso • Conoscere il linguaggio cifrato (es: mdr: morto dal ridere) e i simboli (:-) = sorriso) 	<p>Rende più efficace l'uso della tecnologia. Permette ad una relazione di mentoring di raggiungere tutti gli obiettivi attraverso l'uso della tecnologia in modo da favorire una comunicazione efficace.</p>
	<p>16. story telling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'abilità di raccontare una storia rilevante o evocativa tratta dall'esperienza passata del mentore o dalla letteratura, che sia esemplificativa o importante per la situazione che sta attraversando il mentee. 	<p>Tale modalità può aiutare il mentee a far chiarezza su una situazione problematica; contemporaneamente aiuta entrambi a vedere la questione da un'altra prospettiva e con una differente luce.</p>
	<p>17. capacità di ascolto (empatia, ascolto attivo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ricordarsi – nel senso di ricordare ciò che è stato detto (Carter e Lewis 1). Ascolto attivo significa ascoltare e mostrare al giovane di essere ascoltato 	<p>I mentori devono essere abili a comprendere l'esperienza che il mentee sta comunicando loro e devono essere in grado di ascoltare per rispondere e per incoraggiare il mentee a parlare e ad aprirsi.</p>
	<p>18. capacità di gestione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnare il giovane perché sia capace di sviluppare competenze legate alla gestione dell'informazione (accesso, comprensione...) • Dargli gli strumenti di accesso; • Gestione dell'informazione 	<p>I mentori devono sapere dove possono, con il mentee, accedere all'informazione, esprimere i propri bisogni, sapere e capire determinate cose.</p>
<p>19. capacità comunicativa (comunicazione non verbale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Essere capaci di decodificare i messaggi non verbali che i mentee inviano al loro mentor ed essere attenti ai propri messaggi non verbali. (uso delle tecniche di approvazione irrazionale) 	<p>La comunicazione non verbale (CNV) è una parte integrante del mentoring. Una buona abilità CNV potrà facilitare la relazione.</p>	

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL MENTOR	COMPETENZE	ELEMENTI DESCRITTIVI	SPIEGAZIONE
<p>Prof. Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Università del Middlesex</p>	<p>20. capacità di formulare domande</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità di capire diverse modalità di porre domande (per esempio. Aperte e chiuse) • L'abilità a stimolare la riflessione, l'analisi, l'applicazione (ciclo di apprendimento sperimentale) • La capacità di formulare domande che fungono da catalizzatrici per aiutare il giovane a spiegare i problemi e trovare soluzioni • La capacità di sapere quando usare e come formulare domande dirette 	<p>I mentori devono essere competenti nel formulare domande in modo tale da incoraggiare il proprio mentee a pensare e ad esprimersi per obiettivi e alternative.</p>
	<p>21. capacità di dare consigli</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudine a dare consigli appropriati e linee guida, ad aiutare il mentee di fronte a una situazione difficile o a un problema 	<p>Aiutare il mentee con un percorso personalizzato, con consigli offerti da una persona che funga da esempio. È ancora più importante che il mentee non abbia altre persone su cui appoggiarsi per condividere le difficoltà.</p>
	<p>22. capacità di dare e ricevere feedback)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Per dare l'informazione e avere un ritorno: competenza interpersonale o sociale 	<p>I mentori devono essere in grado di dare feedback ai propri mentee sui risultati raggiunti e devono imparare ad ascoltare i feedback provenienti dai propri mentee – poiché il mentoring è una relazione di reciprocità.</p>
	<p>23. capacità di rimanere nella relazione professionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di mantenere una certa distanza tra il mentor e il mentee affinché ogni persona non sia troppo dipendente • Definire e porre dei limiti relativi all'aiuto che il mentor può offrire 	<p>Permette alla relazione di mantenersi sul piano del mentoring e di non spostarsi sul piano dell'amicizia. In questo modo si mantiene l'attenzione sul raggiungimento degli obiettivi attraverso il mentoring. La distanza professionale è utile anche quando la relazione si focalizza troppo sugli aspetti terapeutici. Simosko (1991) considera il rapporto terapeutico troppo ravvicinato.</p>
	<p>24. capacità di riconoscere e valorizzare i risultati e gli obiettivi raggiunti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La capacità di celebrare i successi e di mettere in evidenza le buone riuscite anche se portate avanti con le difficoltà 	<p>Permettere al mentor e al mentee di avvicinarsi attraverso la buona riuscita e a conservare una relazione positiva.</p>

IL PROFILO PROFESSIONALE DEL MENTOR	COMPETENZE	ELEMENTI DESCRITTIVI	SPIEGAZIONE
<p>Prof. Andrew Miller & Peter Storey Institute for Community Development and Learning, Università del Middlesex</p>	25. capacità di chiudere la relazione di mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valutare globalmente la relazione di mentoring usando gli strumenti forniti dal progetto 	<p>Far accettare sia al mentore che al mentee il fatto di avere raggiunto la fine della loro relazione e saperla tramutare eventualmente in una relazione meno formale e più amichevole.</p>
	26. capacità di valutare	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valutare globalmente la relazione di mentoring usando gli strumenti forniti dal progetto 	<p>I mentori devono essere in grado di fare un'auto-valutazione insieme ai propri mentee per far progredire la relazione.</p>
	27. conoscere i percorsi professionali di un'area professionale	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere l'apprendista dandogli informazioni, consigli e raccomandazioni senza tuttavia essere protettivo (Simasko 1991) • Consigliare l'apprendista su percorsi professionali e di qualifica = fornire fonti di informazione. 	<p>I mentori devono sapere dare informazioni, consigliare e guidare i mentee all'interno della propria area professionale – indirizzandone il percorso. I mentori devono essere consapevoli del fatto la loro prospettiva può essere parziale.</p>
	28. capacità di conquistare/ottenere l'approvazione – carisma	<ul style="list-style-type: none"> • Diventare avvocato dell'apprendista davanti a formatori e datori di lavoro 	<p>I mentor possono accompagnare i mentee negli iter formativi o professionali.</p>
	29. capacità relazionali (lavorare e sviluppare reti)	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilire e fissare una lista di contatti che possano essere eventualmente d'aiuto all'apprendista • Presentare delle persone risorsa che potranno aiutare l'apprendista a raggiungere i suoi obiettivi • Assicurarsi che i successi dell'apprendista siano riconosciuti da altre persone • La conoscenza dell'organizzazione aiuta a migliorare l'apprendimento e il percorso professionale (Carter e Lewis 1994) • Il saper far professionale (Clutterbuck 2001) consente all'apprendista di avere chiarimenti sul mondo del lavoro 	<p>I mentori possono giocare un ruolo importante nell'ampliare la rete di contatti del mentee per aiutare il suo avanzamento.</p>

Bibliografia

- Carrad, L (2002). 'Policy developments in mentoring and volunteering', in Mentoring, Citizenship and Community: Report of the third annual conference of the London Regional Mentoring Network, ed A.D. Miller, London, London Central Learning & Skills Council
- DfEE (1999) Baseline Survey of Mentoring in Schools, DfEE, Sheffield (mimeo)
- Felice, A (2000) 'Il mentoring' in Osservatorio Isfol, 2-3
- Garrett-Harris, R. and Garvey, B. (2005) Towards a framework for mentoring in the NHS, Mentoring and Coaching Research Unit, Sheffield Hallam University, Sheffield
- Golden, S. and Sims, D. (1997) Review of Industrial Mentoring in Schools, NFER, Slough
- Jiménez, E G (2005) Libro de bolsillo del e-mentor (available at University of Seville virtual campus at www.mentoriam.net at the A estudiar section)
- Befriending Network (Scotland) (2005) The Nature and Extent of Befriending and Mentoring in Scotland (www.befriending.co.uk)
- Miller, A.D. (2002a) E-mentoring: A guide to mentoring via e-mail. National Mentoring Network, Salford
- Miller, A.D., Evans, A. and McCrone, F. (2006) Final report on the Aimhigher National Mentoring Scheme, Middlesex University, London
- Mora, T (2003) Que es un Mentor? (available at www.mundogar.com)
- Serpell, T. (December 2004) Attitudes to and practice of mentoring among major employers in the East of England, EMF, Chelmsford
- Shiner, M., Young, T., Newburn, T. and Groben, S. (2005) Mentoring disaffected young people: An evaluation of Mentoring Plus, Joseph Rowntree Foundation, London (price £15.95 or summary at www.jrf.org.uk)
- Starcevich, M and Friend, L (1999) Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective, Center for Coaching and Mentoring, Canada

The image used on the titel page is copyrighted. The property is with Stockxpert or its image providers. Further information on the royalty free stock photography community is available under <http://www.stockxpert.com/>.