



## *Mentoring, coaching, tutoring*



Valentina Telesca

## Contesto Teorico



## Le origini del *Coaching*

Con il termine “*Coach*” letteralmente si vuole indicare un veicolo che trasporta una persona o un gruppo di persone da un luogo di partenza a un luogo di arrivo desiderato

### L'EVOLUZIONE DEL *COACHING*

Nasce negli anni '80 negli Stati Uniti come tecnica per incrementare le *performance* sportive → *coach*=allenatore

Intuizione geniale di Timothy Gallway, pedagogo dell'Università di Harvard, interessato ai processi di insegnamento di alcuni sport, tra tutti il tennis

*“liberare le potenzialità di una persona perché riesca a portare al massimo il suo rendimento; aiutarla ad apprendere, piuttosto che limitarsi a impartire insegnamenti”*



(J. Whitmore, *Coaching*, Spierling & Kupfer, 2003 )

## Le origini del *Coaching*

USA → EUROPA diffondendosi in diversi settori della vita sociale e dell'attività umana (*family coaching, student coaching, personal coaching, etc..*)

Anni '80 – oggi

→ Il concetto di “*Coaching*” ha assunto un significato più ampio e generalizzato

Il *Coaching* aziendale fornisce un aiuto agli individui ad agire in maniera più efficace specificandosi in:

*Project Coaching, Coaching Situazionale, Coaching di Transizione*



## Le origini del *Coaching*

### *Project Coaching*

Gestione della strategia di una squadra con lo scopo di conseguire il miglior risultato possibile

### *Coaching Situazionale*

Miglioramento della *performance* nell'ambito di uno specifico contesto

### *Coaching di Transizione*

Aiuto alla persona ad assumere o gestire una funzione differente o affrontare una situazione di cambiamento

“*Life Coaching*” finalizzato ad aiutare a raggiungere degli obiettivi personali indipendenti da quelli professionali o aziendali



## Figura/ruolo del *Coach*

Un *Coach* efficace osserva il comportamento di una persona ed è in grado di fornirle guida e consigli per ottenere miglioramenti in situazioni e contesti specifici

### **Ruoli del *Coach*:**

Formatore

*Tutor* privato

Il *Coach* è un *Tutor* privato, con il ruolo di “formare/addestrare singoli individui o squadre a realizzare delle performance” o di “fornire ai giocatori gli elementi fondamentali di uno sport agonistico e gestire le strategie della squadra”



## Gli strumenti del *Coaching*

- far emergere le abilità delle persone attraverso l'OSSERVAZIONE e il *FEEDBACK*
- aiutare le persone a definire e consolidare i propri obiettivi, orientando le persone verso i risultati piuttosto che verso il problema
- una volta definito un obiettivo è necessario accertarsi che questo sia "ben formato"



## Gli strumenti del *Coaching*

- sostenere l'individuo a credere fortemente nelle sue capacità conscie e, soprattutto, inconscie
- motivare l'individuo a far emergere i punti di forza e di debolezza del proprio carattere
- aiutare le persone a sviluppare e a diversificare la propria flessibilità di comportamento

### Parabola della focena



- utilizzare ancore o stimoli per entrare in contatto con le risorse interiori dei clienti

## Mentoring: le origini

**Mentore** → saggio e fedele consigliere dell'eroe Ulisse

→ persona che da consigli e pareri, svolgendo spesso funzioni di guida/insegnante



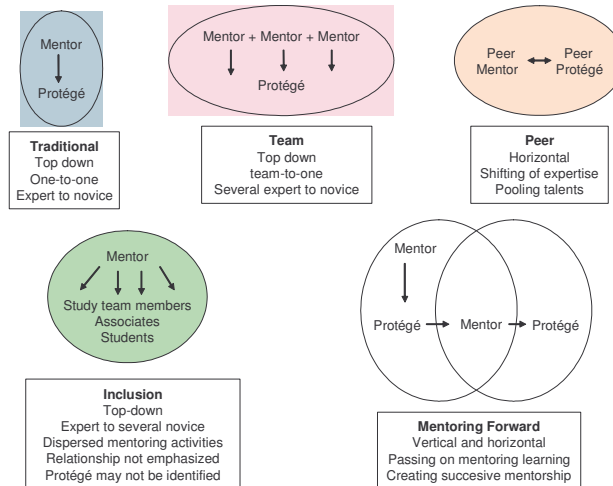
**Ma...**

- Insegnante → dà delle istruzioni
- *Coach* → fornisce un *feedback* comportamentale
- *Mentor* → aiuta una persona a definire, chiarificare e rafforzare i valori e le convinzioni, ricorrendo al proprio esempio. Assiste il *Mentee* svolgendo un ruolo di supporto

## Mentoring: gli sviluppi

- Si sviluppa nel mondo anglosassone negli anni '70 nei **contesti formativi**
- Si diffonde, poi, nei **contesti organizzativi** come “attività finalizzata alla promozione delle potenzialità individuali attraverso la realizzazione di un percorso di apprendimento guidato da un collega più anziano e più esperto, il *Mentor*” (Cortese, 1997)
- **New-hire mentoring** → i neoassunti vengono affiancati da persone con maggiore esperienza al fine di ottenere informazioni, esempi e consigli
- **High-potential mentoring** → il *mentoring* è utilizzato per i collaboratori che hanno dimostrato di possedere le potenzialità per passare a ruoli di *leadership*

## Cinque possibili modelli di Mentoring



## Il Mentoring (1)

Modello di intervento centrato sulla persona e sulle qualità delle relazioni il cui obiettivo fondamentale è la crescita individuale dell'individuo nella sua totalità, che avviene mediante:

- la valorizzazione delle potenzialità dell'individuo, a prescindere dal contesto di riferimento (educativo, lavorativo, sociale, *etc...*)
- il riconoscimento delle proprie competenze inconsce, superando le resistenze e interferenze interne e credendo nelle concrete possibilità della persona stessa
- la definizione, il chiarimento e il rinforzo dei propri valori e delle proprie convinzioni mediante un frequente ricorso ad esempi personali



## Speed Mentoring

---

- Sviluppato a partire da *Speed Date* → metodo per aiutare Ebrei *single*



- È stato teorizzato lo **Speed Mentoring** in Sanità → incontri di 10 minuti con i vari *Mentor* al fine di favorire le migliori coppie.

## Il Mentoring (2)

---

Il “*Mentor*” instaura una relazione, “*one to one*” di medio/lungo periodo con il “*Mentee*”



Percorso di apprendimento guidato, in cui il *Mentor* (guida, sostegno, modello di ruolo, facilitatore di cambiamento) offre volontariamente sapere e competenze acquisite e le condivide sotto forma di insegnamento e trasmissione di esperienza, per favorire la crescita personale e professionale del *Mentee*



## Il ruolo del *Mentor*

---

Il *Mentor* (persona con esperienza), attraverso il suo stesso esempio, contribuisce a dare forma e a influenzare positivamente i valori e le convinzioni della persona (*Mentee/Protégé*), dando importanza alla sua saggezza interiore e aiutandola a liberare i propri timori interiori

Il cammino di questa attività prevede che il *Mentor* diventi parte integrante della persona, finché la presenza fisica del *Mentor* non si rileva più necessaria e l'individuo diventa capace di portare dentro di sé un "proprio mentore interiore" che faccia da guida e consulente nelle diverse situazioni della vita

## I valori (1)

---

I valori sono i "principi, le qualità o tutto ciò che è intrinsecamente prezioso o desiderabile"

- Risorsa primaria della motivazione interna che influenza fortemente gli obiettivi e le scelte dell'individuo
- Sono caratterizzati da una forte sensazione di desiderabilità e di risultato



## I valori (2)

---

### Come aiutare le persone a individuare i valori?

- “Quale è la tua fonte di motivazione?”
- “Quale è la cosa più importante per te?”
- “Che cosa ti stimola ad alzarti tutte le mattine?”

## Le convinzioni (1)

---

- Le convinzioni sono strutture cognitive che collegano i valori ad altri aspetti delle esigenze dell'uomo
- Sono giudizi e valutazioni che l'uomo fa su se stesso, sugli altri e sul mondo che lo circonda
- Condizionano la vita: il grado di intelligenza, salute, i rapporti interpersonali e, talvolta, anche lo stato emotivo delle persone

## Le convinzioni (2)

### Come aiutare le persone a “tirar fuori” le proprie convinzioni?

- “Come definisci la qualità o ciò che ritieni abbia valore?”
- “Che cosa determina o crea questa qualità?”
- “Quali sono le conseguenze e i risultati che derivano da ciò che ritieni abbia valore?”
- “Come reputi che un comportamento e un’esperienza sia in accordo con un determinato valore?”

## Gli strumenti del *Mentoring*

Valori

Convinzioni

- Forniscono il rinforzo che supporta o inibisce determinate capacità o azioni degli individui
- Sono gli elementi chiave del gioco interiore delle persone
- Sono connessi al perchè venga intrapreso un determinato percorso e alle motivazioni che inducono le persone ad agire o a perseverare nelle proprie azioni
- Le convinzioni determinano la mappa mentale rispetto ai valori ai quali si riferiscono e quindi anche il modo in cui la persona manifesta concretamente quei valori



## Gli ambiti di applicazione

- **AMBITO SOCIALE** → associazioni di volontariato
- **AMBITO AZIENDALE** → relazione tra dipendente *senior* e neoassunto
- **AMBITO EDUCATIVO** → insegnante o studente che assiste nel percorso formativo

## Il Mentoring in Sanità



## Il Mentoring in Sanità

### PREMESSA

- Le strutture sanitarie, per poter fornire risposte appropriate ai problemi di salute, devono investire in risorse umane, capaci di apportare conoscenze e capacità necessarie per ottenere prestazioni qualificate nel minor tempo possibile



- È necessario, pertanto, utilizzare idonei strumenti per individuare e inserire personale qualificato e renderlo professionalmente indipendente nel minor tempo possibile



## Il Mentoring in Sanità

---

- *Mentoring* come pratica maggiormente coerente ai nuovi contesti organizzativi, in quanto un “cattivo” inserimento può incidere negativamente sugli sviluppi professionali futuri
- *Mentor* → figura strategica per facilitare l’inserimento del neoassunto all’interno del nuovo contesto organizzativo
- Obiettivi:
  - Sostenere il processo di apprendimento
  - Trasmettere la cultura, cioè i valori e gli obiettivi dell’organizzazione
  - Facilitare il percorso di inserimento
- Particolarità → relazione di sostegno, guida e insegnamento che si instaura tra *Mentor* e *Mentee*



## Due tipologie

---

1) *Mentoring* informale

2) *Mentoring* formale



## Le tappe

---

- 1) Individuazione del *Mentee*
- 2) Definizione del contratto → individuazione del *Mentor* , da parte del Coordinatore di U.O.
- 3) Attivazione della relazione → formulazione del progetto: obiettivi, metodi e verifiche
- 4) Attuazione del processo → incontri tra *Mentor* e *Mentee*, attività di verifica intermedie – inizio, a metà percorso e alla fine - *feedback* sui risultati
- 5) Scioglimento del contratto → relazione tra pari e valutazione da parte del *Mentor* e del Coordinatore



## Momenti critici

---

- a) Affiancamento al *Mentor* → Non sempre, a causa del turnover, è possibile contare per tutto il periodo di affiancamento dello stesso *Mentor*
- b) Anzianità del neoassunto → Infermieri con notevole esperienza spostati in altri Dipartimenti e ciò può provocare imbarazzo/incompatibilità tra *Mentor* e *Mentee*
- c) Primi momenti → Le prime impressioni/valutazioni sono le più difficili da modificare e potranno essere la base per il giudizio che il gruppo darà del neoassunto



## Il buon *Mentor*

---

- Deve essere un esempio/modello → riferimento esemplare da imitare per raggiungere una determinata *performance*
- Deve saper influenzare le persone, ispirando fiducia e credibilità
- Se necessario deve aiutare il *Mentee* nel processo di revisione dei valori
- Deve saper aiutare il *Mentee* a credere in se stesso e nelle sue abilità di realizzare i risultati desiderati



## I requisiti

---

- Empatia
- Capacità comunicativa
- Capacità di ascolto
- Capacità di insegnamento (saper trasmettere il proprio sapere)
- Ottimismo
- Oggettività
- Sincerità
- Disponibilità
- Bagaglio esperienziale elevato
- Capacità di offrire *feedback*
- Passione professionale

**N.B. Non deve necessariamente avere una determinata anzianità di servizio**



## I vantaggi

---

- **PER MENTEE:**

- Aumento della motivazione, incremento della soddisfazione e sentimento positivo per il sostegno ricevuto (Kram, 1985; Dresher e Ash, 1990)
- Sviluppo e applicazione dei talenti e della capacità decisionale (Reich, 1985)
- Aumento positivo dei livelli di *performance* (Kram, 1985; Dresher e Ash, 1990)
- Aumento della capacità di comunicazione (Kram, 1985)

- **PER MENTOR:**

- Aumento del livello di soddisfazione lavorativa per la possibilità di trasferire la propria esperienza (Reich, 1985)
- Aggiornamento e incremento delle competenze e della visibilità all'interno dell'organizzazione (Reich, 1985)

## Senza dimenticare...

---

### **... I VANTAGGI PER L'ORGANIZZAZIONE:**

- Diminuzione del *turnover* e del tasso di *stress* (Scandura et al, 1996)
- Miglioramento del clima (Cortese, 1997)
- Miglioramento delle prestazioni (Kram, 1985; Dresher e Ash, 1990)

# ***L'attività di Mentoring: l'esperienza Sudafricana***

## **Obiettivi del progetto**

---

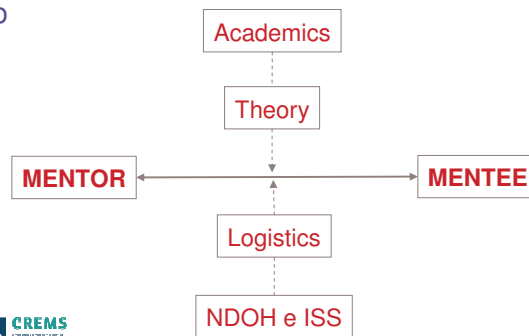
Obiettivo dell'attività di *Mentoring* è stato il trasferimento di *know-how* dal *Mentor* al *Mentee* riguardo aree di interesse individualmente scelte dai CEOs Sudafricani all'interno di cinque macro aree preliminarmente definite:

- *Information System;*
- *Finance;*
- *Quality and Risk Management;*
- *Infection Control;*
- CEO Office.



## Particolarità del modello di *Mentoring*

Particolarità dell'attività svolta è rappresentata dalla presenza di accademici di tre Università (LIUC, UKZN, WITS), che hanno fornito un supporto teorico ai *mentee* e di *senior staff member* dell'ISS, della Regione Lombardia e del Ministero della Salute Sudafricano per un supporto logistico



## Fasi dell'attività svolta

L'attività di *Mentoring* è stata sviluppata come segue:

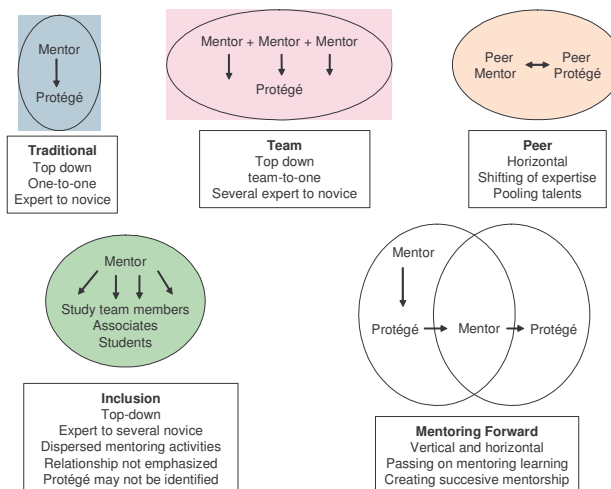
- ascolto delle problematiche e delle aree di interesse dei CEO;
- individuazione delle aree all'interno delle quali strutturare ed effettuare il progetto di ricerca;
- individuazione degli obiettivi da raggiungere all'interno dell'area prescelta;
- strutturazione di un programma per il raggiungimento degli obiettivi preposti;
- monitoraggio dell'attività svolta dai *Mentee* e supporto degli stessi attraverso la costruzione di *tools ad hoc* per la raccolta e la rielaborazione dei dati.

## Metodologie di lavoro utilizzate

Sono state utilizzate differenti metodologie didattiche:

- sessioni di discussione individuale
- *team work* in piccoli gruppi con argomenti specifici
- *problem based learning*

## Cinque possibili modelli di Mentoring



## Punti di forza del progetto

---

I principali punti di forza del progetto svolto sono i seguenti:

- forte interesse da parte dei *Mentee* per le tematiche trattate
- confronto diretto e condivisione delle problematiche riscontrate nell'attività lavorativa quotidiana tra i diversi *Mentee*
- coinvolgimento nello svolgimento dei progetti del personale afferente alle strutture sudafricane, con passaggio di *know how* anche alle figure di supporto ai CEO



## Punti di debolezza riscontrati

---

Le maggiori difficoltà riscontrate nello svolgimento dell'attività di *Mentoring* sono state:

- periodo di svolgimento dell'attività troppo breve (4 mesi)
- distanza ed impegni lavorativi hanno limitato lo scambio di informazioni tra *Mentors* e *Mentee*, che poteva essere più frequente
- focalizzazione su obiettivi molteplici e molto differenti tra loro, che ha portato ad una dispersione di energie
- variazione degli obiettivi stessi *in itinere*



## Il Tutoring

---

- Il concetto di **Tutoring**, sviluppatosi all'interno delle cooperative *learning*, non rappresenta una novità: "i bambini si sono sempre aiutati fra loro".
- Il **Tutoring** può essere definito come un'esperienza che richiede un'organizzazione precisa del lavoro, la definizione di un obiettivo puntuale e la definizione di una "struttura" flessibile e aperta.
- Perché un'azione di **Tutoring** abbia successo è di solito necessario abbinare con cura "**Tutor**" (persona che insegna) e "**Tutee**" (persona che riceve l'insegnamento), fissare orari frequenti e regolari per le attività da svolgere in collaborazione, fornire una formazione nelle tecniche di **Tutoring**, comprese le procedure di correzione, definire chiaramente i contenuti del lavoro, applicare un sistema di monitoraggio e di supervisione e, se necessario, di valutazione.

## Il ruolo del Tutor

---

### *I Perché della figura del Tutor*

- La figura del *Tutor* e le funzioni ad essa attribuite variano a seconda del contesto, del tipo di utenza, della natura degli interventi e della cultura di riferimento.
- Il *Tutor* serve a garantire inserimenti efficaci e a predisporre ambienti in grado di favorire e sostenere sia la crescita professionale sia l'atteggiamento positivo nei confronti del contesto aziendale.

## Il Tutoring

---

- Dagli studi sull'apprendimento degli adulti emerge che essi vogliono essere autonomi nel loro apprendimento, ma spesso hanno bisogno di un *Tutor* che li possa aiutare nella loro crescita.
- Nel mondo aziendale l'individuo in formazione viene considerato completamente e autonomamente responsabile di se stesso, del proprio comportamento, delle proprie decisioni, dei propri atteggiamenti.
- Alla funzione tutoriale è connesso il riconoscimento dell'autonomia del soggetto in formazione.



## Le tipologie di Tutor

---

- *Tutor* aziendale
- *Tutor* clinico
- *Tutor* d'aula
- *Tutor* didattico
- *Tutor* per l'autoformazione
- *Tutor* di formazione a distanza
- *Tutor* di formazione sul campo
- *Tutor* di laboratorio
- *Tutor* di tirocinio
- *Tutor* individuale



## Le funzioni del *Tutor*

### LE FUNZIONI E LE ATTIVITÀ DEL *TUTOR*

- accoglienza, orientamento, rimotivazione;
- monitoraggio, verifica, valutazione;
- guida per aspetti psicorelazionali e valoriali;
- guida per aspetti del processo di apprendimento;
- organizzazione, coordinamento, rapporti con l'esterno;
- verifica del contratto formativo, documentazione e registrazione.



## Il Buon *Tutor* in Sanità

- Membro dell'*équipe*, ma non necessariamente con una determinata anzianità di servizio → è un mediatore all'interno del gruppo
- Fortemente motivato
- Buon livello di aggiornamento professionale
- Buona conoscenza dell'U.O. e dell'organizzazione stessa
- Ottime capacità comunicative e di ascolto
- Capacità di *problem solving*
- Promotore nel neoassunto della consapevolezza della propria professionalità
- Collabora con il Coordinatore nell'attività di valutazione del neoassunto



E ora...

---

...cerchiamo di tirare le somme...



## Le tecniche a confronto

---

Sebbene le applicazioni degli strumenti come *Coaching*, *Mentoring* e *Tutoring* siano proliferate, non sempre il significato che viene loro attribuito appare univoco.

Le tecniche di *Coaching*, *Mentoring* e *Tutoring* fanno riferimento a pratiche di “accompagnamento formativo” che si svolgono all’interno di uno specifico contesto lavorativo.

Tali pratiche sono inevitabilmente esercitate al di fuori del contesto d’aula.

Tutti e tre gli strumenti hanno obiettivi e modalità differenti l’una dall’altra.



## Differenze tra le tecniche

La differenza dei diversi strumenti viene operata in funzione di due variabili: l'estensione della relazione e il grado di mutualità del rapporto (reciprocità o meno del coinvolgimento).

- *Tutoring*: focus su rielaborazione attività di formazione sul campo.
- *Coaching*: focus su miglioramento delle prestazioni lavorative.
- *Mentoring*: focus su sviluppo di carriera.



- *Tutor*: infermiere esperto che svolge un ruolo di insegnante con aspetto prevalentemente teorico.
- *Coach*: colui che funge da traino, supporto, che sa portare le performance ad alti livelli.
- *Mentor*: infermiere esperto che svolge il ruolo di facilitatore, con focus sugli aspetti relazionali e emotivi.



## Analogie tra le tecniche

- L'uso dell'ascolto attivo come strumento basilare;
- sviluppo di una relazione di supporto basata sulla fiducia, in cui al partecipante viene richiesto un ruolo attivo nel gestire il proprio cambiamento e il proprio percorso di apprendimento;
- miglioramento del dialogo all'interno dell'organizzazione, agevolando le relazioni interpersonali, favorendo lo sviluppo delle potenzialità e focalizzandosi sulla capacità d'individuare problemi e risolverli.

Di base vi è soprattutto una concezione della persona come *empowered*, cioè capace di sviluppare consapevolezza di sé, valorizzazione delle proprie risorse, orientamento al futuro e autonomia di scelta.





## Conclusioni: quale la tecnica migliore?

---

Non esiste una tecnica migliore dell'altra ma...



...all'interno di un contesto aziendale, **possono essere utilizzate congiuntamente** a seconda degli obiettivi che il gruppo di lavoro sul quale si è indagato vuole raggiungere.

Le tre tecniche hanno un fine specifico nel miglioramento delle *performance*, delle competenze e delle modalità di apprendimento dell'individuo che si riflette, di conseguenza, all'interno del contesto aziendale.

In tutto ciò la formazione del *tutor/mentor/coach* è una fase indispensabile per un ottimo sviluppo della tecnica.

---

## Sperando di non avervi stressato...



**Grazie**  
**per**  
**l'attenzione**