

Vineet Chopra
Valerie M. Vaughn
Sanjay Saint


FIRENZE
UNIVERSITY
PRESS

■ Guida al *mentoring*

Aiutare
mentori e
allievi ad avere
successo

edizione italiana a cura di

Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti,
Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese



STUDIE SAGGI

ISSN 2704-6478 (PRINT) - ISSN 2704-5919 (ONLINE)

– 258 –

Vineet Chopra
Valerie M. Vaughn
Sanjay Saint

Guida al *mentoring*

Aiutare mentori e allievi ad avere successo

edizione italiana a cura di
Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti,
Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese

FIRENZE UNIVERSITY PRESS
2024

Guida al *mentoring* : aiutare mentori e allievi ad avere successo / Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint / a cura di Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese. - Editore : Firenze University Press, 2024.
(Studi e saggi ; 258)

<https://books.fupress.com/isbn/9791221503432>

ISSN 2704-6478 (print)
ISSN 2704-5919 (online)
ISBN 979-12-215-0342-5 (Print)
ISBN 979-12-215-0343-2 (PDF)
ISBN 979-12-215-0344-9 (ePUB)
ISBN 979-12-215-0345-6 (XML)
DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

Graphic design: Alberto Pizarro Fernández, Lettera Meccanica SRLs

Front cover image: © Danny Suárez - All rights reserved

First edition Chopra V., Vaughn V.M., Saint S., *The Mentoring Guide: Helping Mentors and Mentees Succeed*. Ann Arbor, MI: Michigan Publishing Services; 2019.

© 2019 by Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, and Sanjay Saint.

Illustrations copyright © 2019 by Danny Suárez - All rights reserved

Peer Review Policy

Peer-review is the cornerstone of the scientific evaluation of a book. All FUP's publications undergo a peer-review process by external experts under the responsibility of the Editorial Board and the Scientific Boards of each series (DOI 10.36253/fup_best_practice.3).


Referee List

In order to strengthen the network of researchers supporting FUP's evaluation process, and to recognise the valuable contribution of referees, a Referee List is published and constantly updated on FUP's website (DOI 10.36253/fup_referee_list).

Firenze University Press Editorial Board

M. Garzaniti (Editor-in-Chief), M.E. Alberti, F. Vittorio Arrigoni, E. Castellani, F. Ciampi, D. D'Andrea, A. Dolfi, R. Ferrise, A. Lambertini, R. Lanfredini, D. Lippi, G. Mari, A. Mariani, P.M. Mariano, S. Marinai, R. Minuti, P. Nanni, A. Orlandi, I. Palchetti, A. Perulli, G. Pratesi, S. Scaramuzzi, I. Stolzi.

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

 The online digital edition is published in Open Access on www.fupress.com.

Content license: except where otherwise noted, the present work is released under Creative Commons Attribution 4.0 International license (CC BY 4.0: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>). This license allows you to share any part of the work by any means and format, modify it for any purpose, including commercial, as long as appropriate credit is given to the author, any changes made to the work are indicated and a URL link is provided to the license.

Metadata license: all the metadata are released under the Public Domain Dedication license (CC0 1.0 Universal: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>).

© 2024 Author(s)

Published by Firenze University Press
Firenze University Press
Università degli Studi di Firenze
via Cittadella, 7, 50144 Firenze, Italy
www.fupress.com

*This book is printed on acid-free paper
Printed in Italy*

Sommario

PARTE 1

PER I MENTORI

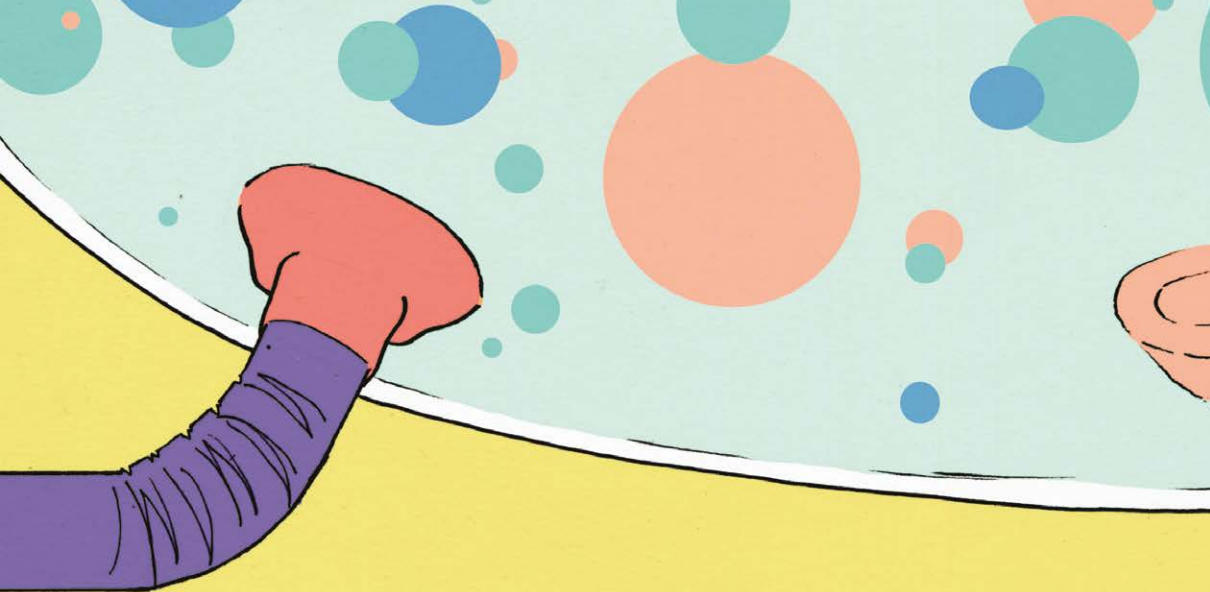
Introduzione	11
Prefazione	13
Prefazione alla versione italiana	15
Ringraziamenti	17
Capitolo 1	
I primi tre passi per diventare mentore	19
1.1 Il team di <i>mentoring</i> è il nuovo standard	20
1.2 Mettiti alla prova	21
1.3 Elabora un piano	24
1.4 Riepilogando	25
1.5 Punti chiave	26
Capitolo 2	
Conoscere il proprio ruolo	27
2.1 Il mentore tradizionale	27
2.2 Il <i>coach</i>	28
2.3 Lo sponsor	28
2.4 Il connettore	30
2.5 Riepilogando	30
2.6 Punti chiave	31

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

Capitolo 3	
Sei regole per una <i>mentorship</i> consapevole	33
3.1 Regola 1: rendi merito agli allievi	34
3.2 Regola 2: quando assegni dei compiti a uno degli allievi pensa alla sua crescita, non alla tua	34
3.3 Regola 3: lascia che gli allievi sperimentino	35
3.4 Regola 4: mantieni il fuoco acceso	35
3.5 Regola 5: tieniti pronto ad affrontare conversazioni difficili	36
3.6 Regola 6: essere disponibile	37
3.7 Riepilogando	38
3.8 Punti chiave	38
PARTE 2	
PER GLI ALLIEVI	
Capitolo 4	
Guida di avvio rapido per allievi	43
4.1 Scegli il mentore saggiamente	44
4.2 Fai subito attenzione alla disponibilità dei mentori	44
4.3 Impara a gestire le riunioni in modo proficuo	46
4.4 Riepilogando	47
4.5 Punti chiave	47
Capitolo 5	
Nove cose che rendono migliori gli allievi	49
5.1 Riepilogando	53
5.2 Punti chiave	53
Capitolo 6	
Attenzione alle mine anti-allievo	55
6.1 Impara quando dire «no»	55
6.2 Sentirsi sicuri di sé	56
6.3 Chiedi aiuto quando ne hai bisogno o sei in dubbio	56
6.4 Focus sulla comunicazione	57
6.5 Essere sinceri e onesti	57
6.6 Attenzione alle cattive pratiche di <i>mentorship</i>	58
6.7 Riepilogando	58
6.8 Punti chiave	58

Capitolo 7	
Interrompere i rapporti con i mentori	61
7.1 Riepilogando	63
7.2 Punti chiave	64
PARTE 3	
PER ENTRAMBI	
Capitolo 8	
<i>Mentoring</i> inter-generazionale: come trovare punti in comune	67
8.1 Proponi incontri brevi e mirati	68
8.2 Metti da parte la gerarchia	69
8.3 Concentrati sull'obiettivo e non sul processo	70
8.4 Riepilogando	71
8.5 Punti chiave	71
Capitolo 9	
<i>Mentoring</i> e diversità: la questione di genere	73
9.1 Per i mentori	74
9.2 Per gli allievi	77
9.3 Riepilogando	80
9.4 Punti chiave	80
Capitolo 10	
Andare avanti e guardare indietro	83
10.1 Guardare indietro	83
10.2 Andare avanti	85
10.3 Considerazioni finali	87
APPENDICE	
Documenti di riferimento e ulteriori letture consigliate	91
Riferimenti bibliografici (per capitolo)	125
Gli autori	129



PARTE 1:
PER I MENTORI

Introduzione

Lo volete sapere un segreto? Sebbene gestisca programmi di *mentoring* per l'Università di Chicago e abbia fatto da mentore a molti studenti detesto quando mi chiedono «Vuoi essere il mio mentore?». Non è che non mi piaccia fare da mentore, anzi, lo adoro. Tuttavia, quando me lo chiedono sono assalito da aspettative e preoccupazioni. Se dico di sì, temo di essere sovraccaricato e non riuscire a mantenere le promesse, come nell'esempio di una delle varie forme di cattiva pratica del *mentoring* descritte in questa guida. Se dico di no, sento di aver abbandonato qualcuno nel momento di maggiore bisogno. Ad essere sinceri, non ho mai veramente seguito un metodo per rispondere a questa domanda. Ma grazie a *Guida al mentoring* di Chopra, Vaughn e Saint, ora ho un quadro su come affrontare questo dilemma. Davvero, accettare di fare da mentore a tutti non sarebbe affatto una buona pratica! Posso dire di no e offrirmi con un ruolo diverso: come *coach*, sponsor o facilitatore di connessioni. Questo semplice «aha» ha cambiato la mia vita professionale. Ora dico spesso: «Non posso essere il tuo mentore, ma posso essere il tuo *coach*» o «Non sono sicuro di essere il miglior mentore per te, ma lascia che ti presenti a qualcuno che può esserlo». A pensarci, una delle cose più comuni che faccio è insegnare ai tirocinanti medici come trovare mentori. Inizialmente, tutti sono 'alla ricerca di quello giusto'. Si lamentano del fatto che non riescono a trovarlo perché questa persona è occupata, quell'altra è disponibile ma non è nel

loro campo, o quest'altro ancora è troppo giovane per fare da mentore. Sfortunatamente, il concetto di 'mentoring monogamo' o di 'coppia mentore-allievo' è particolarmente diffuso nel settore sanitario e ancor di più nell'ambito della ricerca in sanità, dove i nostri tirocinanti indicano il loro unico mentore come consulente per il loro primo importante finanziamento, di solito un 'K' o un premio alla carriera degli Istituti Nazionali di Sanità. Fortunatamente, *Guida al mentoring* smonta il vecchio concetto di mentore monogamo o di classica coppia mentore-allievo. Invece, ci presenta il nuovo standard: il *mentoring* basato sul team. E i gruppi di mentori non si limitano a distribuire il lavoro; sono tanto più efficaci quanto il team include ruoli e prospettive diverse.

Questo è solo un esempio dell'auto-aiuto ad alto rendimento in serbo per te nella *Guida al mentoring*. Che tu sia un mentore esperto o un allievo alle prime armi, troverai consigli da usare nei tuoi rapporti di *mentoring*. Potrai riconoscere subito i cattivi esempi di *mentoring* o provare i 'test di *mentoring*' per valutare gli allievi. La guida tocca persino argomenti tabù come interrompere una relazione di *mentoring* che non funziona e come essere un mentore efficace per le donne nell'era del #MeToo. Quindi, anche se potrei non essere mai il tuo mentore, spero di averti accompagnato fino a qui... buona lettura!

Vineet Arora, MD, MAPP

*Assistente del Preside per le borse di studio e la ricerca
Direttore del GME Ambienti per la didattica clinica e l'innovazione
Università di Chicago*

Prefazione

Una carriera di successo è il risultato di molteplici fattori che influenzano la vita di una persona. L'istruzione formale, la dedizione e lo studio individuale sono senza dubbio ingredienti essenziali per il successo professionale. Ma c'è un altro elemento, spesso trascurato e forse il più importante: il *mentoring*.

Ma cosa si intende esattamente per *mentoring*? Il *mentoring* è una relazione fra una persona esperta e di fiducia e un'altra persona (di solito più giovane) che si instaura con lo scopo di aiutare il soggetto più giovane a realizzare un obiettivo di carriera. I mentori si possono trovare in ogni organizzazione impegnata a perseguire il successo nel proprio settore. Il trasferimento di conoscenze, di strategie ed esperienze vissute dal mentore all'allievo – proprio attraverso il *mentoring* – assicura un successo duraturo e appagante in tutti i settori di ricerca.

Prendiamo ad esempio la famosa catena di *mentoring* nella filosofia greca: Socrate fu mentore di Platone, che a sua volta fu mentore di Aristotele. Attraverso i suoi allievi, Socrate riuscì a estendere la sua influenza più di quanto avrebbe mai potuto fare da solo. In questo modo, la relazione è effettivamente mutualmente vantaggiosa e bidirezionale: i mentori guadagnano seguaci per consolidare il loro lascito e le loro idee, mentre gli allievi acquisiscono la saggezza necessaria per agire meglio di quanto avrebbero fatto senza una guida del genere.

Il *mentoring* è necessario per il successo e l'evoluzione di un settore, perché offre le garanzie che la saggezza venga tramandata da una generazione all'altra.

In molti casi, il *mentoring* è un'esperienza che cambia la vita e che porta frutti per gli anni a venire. Tuttavia, è importante essere consapevoli che affrontare il *mentoring* con leggerezza, o senza l'attenzione che merita, spesso porta a sprecare tempo ed energia. O peggio ancora, un *mentoring* andato storto può causare rimpianti, distruggere relazioni e devastare carriere.

Essendo stati sia mentori che allievi, abbiamo assistito al successo e al fallimento delle relazioni di *mentoring*. Abbiamo parlato con numerosi mentori e allievi in diversi settori riguardo a cosa è andato bene e cosa no. Questa monografia raccoglie le nostre storie e esperienze di *mentoring*, sia come mentori che come allievi e anche le esperienze di molte altre persone con cui abbiamo collaborato nel corso della nostra vita professionale.

Dunque, il nostro obiettivo è semplice: fornire consigli concreti e pratici da utilizzare per trarre il massimo dalle tue esperienze di *mentoring*. Sveleremo i passaggi chiave che i buoni mentori e gli allievi compiono per migliorare le probabilità di un esito gratificante. Consigliamo letture per coloro che sono interessati a approfondire l'argomento. Infine, indichiamo 37 articoli e libri di riferimento sul *mentoring* che ti aiuteranno ad orientarti nella letteratura. Ci auguriamo che le informazioni qui raccolte possano permetterti di realizzare gli obiettivi che ti prefiggi, indipendentemente dal fatto che tu sia un mentore, un allievo o una via di mezzo.

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint
Ann Arbor, Michigan

Prefazione alla versione italiana

«La scelta di un giovane dipende dalla sua inclinazione, ma anche dalla fortuna di incontrare un grande maestro»: questa frase di Rita Levi-Montalcini racchiude l'essenza del *mentoring*.

Il *mentoring* è un atto di generosità intellettuale e di fiducia reciproca, che alimenta la crescita personale e professionale sia dell'allieva/o sia della/l mentore. La/il mentore mette a disposizione il proprio bagaglio di conoscenze, competenze ed esperienze e ispira e guida l'allieva/o verso il principale successo: la realizzazione di un progetto e di obiettivi che tengano conto delle aspirazioni, del talento e delle caratteristiche dell'allieva/o, valorizzandone le potenzialità individuali.

È un tema molto attuale che viene affrontato in questo libro in maniera approfondita. La relazione che si instaura tra mentore e allieva/o (*mentoring*) è un legame che va al di là delle semplici interazioni professionali: è un rapporto fondato sull'empatia e sulla condivisione di esperienze che gli autori trasformano in patrimonio comune, rivivendole nel loro passato di allievi e nel loro ruolo di mentori. Sono tre docenti in ambito della medicina accademica, che delineano i principali aspetti del *mentoring*, per fornire delle vere e proprie linee guida per insegnare, in modo conciso, a essere un mentore e una/un allieva/o efficaci e per evitare pratiche scorrette.

In questo momento storico, in cui la tecnologia avanza rapidamente e le dinamiche del lavoro evolvono, il *mentoring* diventa ancor più cruciale, in quanto offre sostegno e orientamento, attraverso un legame inter-generazionale che unisca esperienza e innovazione. Infatti, fondamentale nel *mentoring* è la dimen-

sione della cura dell'ascolto e dell'identificazione delle necessità e delle attività da mettere in atto da una parte e dall'altra, per raggiungere una condizione in cui la trasmissione della conoscenza non sia un passivo e sterile flusso unidirezionale, ma un virtuoso flusso bidirezionale che generi crescita e innovazione.

L'opportunità di poter promuovere questo testo nella versione italiana nasce dal legame di collaborazione e amicizia del professor Sanjay Saint, uno degli autori del libro, con il professor Alessandro Bartoloni, ordinario di Malattie Infettive presso il Dipartimento di Medicina Sperimentale Clinica, il prof. Sanjay, infatti, ha trascorso un anno sabbatico presso l'Università di Firenze nel 2007-2008 e, da allora, i rapporti si sono intensificati, attraverso la condivisione di ricerche e studi che si sono rivelati estremamente fruttuosi.

La traduzione di quest'ultimo libro, che fa seguito ai precedenti *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza* di Sanjay Saint, Sarah L. Krein e Robert W. Stock (FUP, 2016) e *Le 30 regole per la leadership in sanità* di Sanjay Saint e Vineet Chopra (FUP, 2022), è stata effettuata, in accordo con gli autori, da Nicoletta Di Lauria, Filippo Lagi ed Elisabetta Mantengoli, medici della SOD Malattie Infettive e Tropicali dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi e da Giulio Toccafondi, esperto di comunicazione e formazione in sanità presso la stessa azienda.

Siamo onorati di aver contribuito alla traduzione di questo testo e di partecipare alla sua diffusione in lingua italiana, in quanto riteniamo fondamentale valorizzare e promuovere la pratica del *mentoring* nelle nostre organizzazioni. Coltivare il potenziale dei nostri giovani e alimentare il loro entusiasmo è un investimento sul futuro e siamo convinti che l'apprendimento continuo e la condivisione di conoscenze siano alla base del successo di questo investimento, perché, come recita una sentenza attribuita a Quintiliano, uno dei pedagogisti più significativi della classicità: «I giovani non sono vasi da riempire, ma fiaccole da accendere».

Alessandro Bartoloni

*Professore ordinario di Malattie Infettive,
Università di Firenze*

Alessandra Petrucci

Rettrice dell'Università di Firenze

Betti Giusti

*Presidente della Scuola di Scienze della
Salute Umana, Università di Firenze*

Francesco Annunziato

*Direttore del Dipartimento di Medicina
Sperimentale e Clinica, Università di Firenze*

Donatella Lippi

*Professore ordinario di Storia della Medicina
e Medical Humanities, Università di Firenze*

Daniela Matarrese

*Direttore Generale dell'Azienda ospedaliera
Universitaria Careggi*

Ringraziamenti

Questo libro non sarebbe mai stato scritto senza l'aiuto di colleghi, amici, allievi e mentori da cui abbiamo imparato. I nostri stessi mentori ci hanno influenzato in modo significativo.

Per Vineet, questa lista include Erdal Cavusoglu, Mark Larey, Scott Flanders, Sanjay Saint, Larry McMahon, Bob Wachter, John Carethers e Andy Auerbach.

Per Valerie, Vineet Chopra, Sanjay Saint, Scott Flanders, Sarah Krein, Lona Mody e tutte le donne di successo che mi ispirano ogni giorno.

Per Sanjay, Deb Grady (primo mentore nell'ambito della ricerca), Larry Tierney (primo mentore nella pratica clinica), Bob Wachter (primo mentore per la carriera), Steve Fihn, Ben Lipsky, Walt Stamm, Rick Deyo, Tom Koepsell, Larry McMahon, Eve Kerr, Rod Hayward, John Carethers, Gil Omenn, Carol Kauffman, Tim Hofer e Jim Woolliscroft.

Vorremmo anche ringraziare l'Università del Michigan e il Sistema Sanitario di Ann Arbor VA, due istituzioni in cui il *mentoring* è un valore fondamentale considerato molto seriamente.

Questo libro è il frutto del lavoro di molte persone, ringraziamo molto per l'assistenza Jennifer Berry, Jasna Markovac, Jason Mann, Jason Engle, Rachel Ehrlinger e Michele Mazlin.

Molti dei concetti discussi in questo libro non avrebbero potuto essere sviluppati senza l'aiuto di Dana Edelson, Vinnyn Arora, Justin Dimick,

Jennifer Waljee, Michelle Moniz e Mary Dixon-Woods. Ringraziamo anche il nostro artista, Danny Suarez (uno studente della Penny W. Stamps School of Art and Design dell'Università del Michigan), per aver fornito una visione ispiratrice su come abbellire con l'arte questo libro.

I primi tre passi per diventare mentore

Forse non ti sei mai considerato un mentore ma ti sei trovato improvvisamente a vestirne i panni. Oppure hai sempre desiderato farlo e sei pronto a tuffarti in questa esperienza a capofitto. O potresti già essere un mentore senza saperlo.

Qualunque sia la tua percezione del *mentoring*, sappi che è un elemento cruciale per riuscire ad avere successo in qualsiasi ambito professionale. E, prima o poi, ognuno di noi sarà chiamato a ricoprire questo ruolo. Per alcuni ciò potrebbe accadere prima del previsto. In alcuni settori (come la medicina ospedaliera) bisogna imparare ad essere mentori fin dalle fasi iniziali della carriera. In altri, il *mentoring* compare più avanti negli anni, quando più esperienze si sono sedimentate e hanno arricchito una carriera.

Indipendentemente dal momento, ma soprattutto prima di diventare un mentore, sapere come funziona una buona relazione di *mentoring* potrebbe aiutare sia te che i tuoi allievi a realizzare i propri obiettivi. Inoltre, non ci stancheremo mai di dire quanto possa essere appagante e gratificante una relazione di *mentoring* che porta i frutti desiderati. A questo proposito mentre stai ancora pensando se intraprendere o no questo percorso, raccomandiamo di tenere a mente queste tre regole di base.

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

1.1 Il team di *mentoring* è il nuovo standard

Un team di mentori può offrire molto di più rispetto a un singolo mentore, anche se il mentore in questione è tra i migliori nel suo campo. Anche se alcuni possono crogiolarsi nell'eroica idea di avere il proprio allievo, questa impostazione è deleteria per entrambe le parti. In effetti, c'è stato un tempo in cui un singolo mentore prendeva un allievo 'sotto la propria ala' e rivendicava la responsabilità esclusiva del successo dell'allievo. Ma oggi, nell'epoca della complessità, del continuo *problem solving* e della scienza basata su collaborazione e rete, questo non è né efficace né sano per nessuno. Perché il *mentoring* basato sul team è l'ideale?

- *L'allievo acquisisce una prospettiva più ampia.* Diverse personalità, stili di lavoro e opportunità di apprendimento provengono necessariamente da persone diverse. Un singolo mentore insegna solo il proprio modo di fare le cose, privando l'allievo dell'importante esposizione a diversità, creatività e capacità di risolvere problemi. Senza dimenticare che i mentori possono avere abilità cliniche o metodologiche, esperienze di carriera e competenze specifiche profondamente differenti. Avere più di un mentore favorisce lo sviluppo di reti più ampie e connessioni più preziose, tutti elementi chiave per il successo degli allievi.
- *Il mentore gestisce un carico di lavoro più controllabile.* Avremo modo di argomentare che pochi hanno il tempo e le risorse da investire veramente per la crescita degli allievi senza l'aiuto di altri. In effetti, coloro che hanno molto tempo a disposizione spesso sono poco occupati per una ragione. Spesso scherziamo coi nostri colleghi dicendo: «Se vuoi che qualcosa venga fatta, chiedi di farla a qualcuno che è occupato». Questo perché la maggior parte di queste persone è impegnata per una ragione: sono brave in ciò che fanno e quasi sempre raggiungono ciò che si prefiggono. Perciò, molti dei potenziali mentori ideali sono già coinvolti al massimo nei propri impegni professionali e personali. Invece avere un team di *mentoring*, permette anziché seguire esclusivamente un allievo, di distribuire il carico di lavoro, aiutando a non trascurare le altre responsabilità e, ancora meglio, a non esaurirti.
- *Entrambe le parti beneficiano di una rete di salvataggio contro gli imprevisti.* La forza lavoro di oggi è più fluida che mai. Un mentore potrebbe decidere di lasciare il proprio lavoro o la propria istituzione per qualsivoglia motivo. Un mentore solitario potrebbe quindi lasciare l'allievo in una situazione difficile che danneggia non solo il processo di apprendimento, ma probabilmente anche il percorso di carriera avviato. Allo stesso modo, un mentore potrebbe aver investito risorse e ore in un solo allievo per

vederlo da un giorno all'altro andare via per motivi personali o professionali. Il mentore è, ovviamente, in conflitto. Da un lato, è felice di vedere l'allievo andare verso un'opportunità migliore, dall'altro lato, potrebbe restare deluso dal fatto che un'altra organizzazione possa godere delle innumerevoli fortunate ore trascorse a formare una nuova potenziale stella.

Inoltre, un team di mentori riesce ad abbattere il rischio delle cosiddette pratiche scorrette di *mentoring*: ovvero di comportamenti del mentore che mettono a repentaglio le possibilità di riuscita dell'allievo (illustrate nei capitoli 6 e 7). I team di *mentoring* possono effettivamente aiutare il mentore a sviluppare collaborazioni e relazioni con gli altri membri della squadra, specialmente quelli al di fuori del proprio campo. Ad esempio: un docente di medicina che fa da mentore a un allievo con esperienza infermieristica può ora incontrare e collaborare con docenti di infermieristica che fanno parte del team di *mentoring*.

1.2 Mettiti alla prova

Può sembrare luogo comune: con alcuni sentiamo subito un certo 'feeling', con altri... meno. Questa sorta di sensazione a pelle così a istinto dovrebbe essere considerata di più prima di iniziare una relazione di *mentoring*. Ricordati che una relazione di *mentoring* positiva deve avere quella 'chimica' sotto tutti gli aspetti. Non si tratta solo di tipi di personalità o di quanto una persona 'gradisca' un'altra. Riguarda la ricerca della giusta sintonia in termini di etica del lavoro, aspettative, conoscenze e temperamento. Ma stai attento ai possibili 'pregiudizi impliciti' – la tua reazione negativa a quella particolare persona è radicata nel fatto che potrebbe non assomigliarti o agire come te? Le euristiche – chiamate anche scorciatoie mentali – sono potenti e automatiche e possono portarti a formulare giudizi superficiali. Esserne consapevoli (per approfondimenti vedi il capitolo 3) può aiutarti a evitare di incappare in passi falsi.

Prima di accettare di diventare il mentore di qualcuno, considera attentamente chi è. Ricorda che stai sacrificando il tuo tempo professionale e la tua energia personale per aiutare questa persona a realizzare i propri obiettivi. Quindi, questa decisione non può essere presa alla leggera.

Cerca una persona che sia ambiziosa e organizzata, ma anche indipendente e flessibile. Molte relazioni tra mentore e allievo sono andate male perché l'allievo chiamava il mentore per ogni minimo dubbio o ogni volta che incontrava un ostacolo. Altre sono fallite perché una delle parti non faceva il necessario per mantenere aperte le vie di comunicazione o non era

tollerante nei confronti di visioni diverse dalla propria. E, cosa più importante, chiediti: posso fidarmi di questa persona? Che si tratti di preoccupazioni sulla condotta scientifica o sul mantenimento della riservatezza su discussioni private e confidenziali, il mentore non dovrebbe seguire allievi di cui non si fida (e viceversa). Sebbene sia raro, esistono diversi esempi di allievi che hanno commesso frodi accademiche, compromettendo così sia le loro carriere che quelle dei loro mentori.

Ma come si sceglie il giusto allievo? Scegliere il giusto allievo potrebbe essere semplice, come fare uno stress-test prima di una gara. Ti consigliamo di provare uno dei seguenti approcci per capire quanto una persona sia adatta, dedita e preparata prima di acconsentire a farle da mentore.

1.2.1 Il test di lettura

Chiedi ai tuoi potenziali allievi di leggere un libro o un articolo che trovi particolarmente influente nel tuo campo. Poi, dopo un mese circa, chiedi loro di organizzare un incontro per presentare la loro opinione in merito. Nove volte su dieci, non sentirai mai più parlare di loro.

Se gli allievi sono disposti a dedicare del tempo per leggere, interpretare e discutere il lavoro con te, puoi avere la certezza che hanno una propensione per l'apprendimento e, soprattutto, che sono motivati. La discussione è anche una buona opportunità per ascoltare le loro idee e valutare se hanno le conoscenze, la passione e la voglia necessaria per andare avanti (senza bisogno di essere pilotati). D'altra parte, se non fissano quell'appuntamento successivo o se arrivano con risposte poco convincenti o vaghe, potresti aver risparmiato mesi di difficoltà. Cerca di essere particolarmente cauto con i potenziali allievi che fissano l'appuntamento successivo ma non completano il compito, accampando scuse vaghe. Parafrasando Benjamin Franklin, «chi è bravo a inventare scuse difficilmente è bravo in qualcos'altro».

1.2.2 La scrittura

Come ha detto l'autore americano David McCullough: «Scrivere è pensare. Scrivere bene significa pensare chiaramente. Ecco perché è così difficile». Anche quando uno non pensa di essere portato per la scrittura, un esercizio di scrittura è un buon modo per valutare come pensa un potenziale allievo. Aiuta anche a dimostrare la determinazione e la volontà di imparare.

Abbiamo quindi chiesto ai potenziali allievi di scrivere una recensione su un articolo fondamentale nel loro campo o anche un breve saggio su un argomento controverso. Non deve essere un saggio lungo: possiamo

richiedere una o due pagine, dando una scadenza e alcune specifiche richieste riguardo ai contenuti e al numero di parole. Insieme al test di lettura, il compito di scrittura fornisce uno spaccato sulle loro idee, sul loro processo di pensiero sui loro approcci alla vita. E soprattutto aiuta a capire se sono persone che portano a termine ciò che iniziano.

1.2.3 Test sul posto di lavoro

Nel mondo del management, ha spesso senso portare con te un allievo durante un'occasione promozionale o un incontro con un cliente. Per capire se il potenziale allievo è pronto per intraprendere il percorso di *mentoring*, dopo l'incontro fai una discussione analitica sull'esperienza. Sedetevi per discutere sulle interazioni che ha notato o chiedi di scrivere un riassunto con le sue riflessioni e impressioni. Questo offre a entrambi l'opportunità di osservarsi reciprocamente in uno scenario reale e di parlare del rispettivo vissuto. Non sei nel campo della management? Nessun problema, cogli l'occasione di una riunione di un comitato o di *stakeholder* per l'avvio di un progetto. Si applicano le stesse regole. Se il tuo allievo mette in atto uno sforzo sincero e si comporta in modo appropriato durante il 'test'... ecco un segnale positivo.

1.2.4 Chiedi in giro

Non basarti esclusivamente su questi test e sul tuo 'istinto', un approccio che più di uno di noi usa, consiste nel raccogliere informazioni di contesto da coloro che hanno lavorato con il potenziale allievo. Ad esempio, se un allievo è un medico in formazione (un tirocinante, un borsista o un medico specializzando), chiederemo come si comporta in team a coloro che hanno lavorato più strettamente con lui nell'ambito clinico, come colleghi, supervisori, personale infermieristico, assistenti sociali. Per esempio: rispondeva prontamente alle chiamate degli infermieri? Veniva a valutare pazienti instabili a letto quando veniva chiamato? Era volenteroso? Riflessivo? Gentile? Andava d'accordo con i colleghi? Hai avuto la percezione chiara o anche lievi segnali sulla condotta non corretta dello studente? Gli affideresti mai la cura di un membro della tua famiglia?

Tali informazioni 'di contesto' possono offrire preziosi dettagli sulle abilità relazionali, sull'etica professionale, sulla comunicazione e sulla professionalità del potenziale allievo. Forniscono una visione più completa rispetto a quanto potrebbe emergere da test formali o dalle interazioni individuali. Questo approccio contribuisce a formare un quadro completo

dell' idoneità dell' individuo per una relazione di *mentoring* e permettono di prendere una decisione con maggiore consapevolezza.

In questo momento, potresti chiederti: «Ma serve così tanto tempo ed energia per scegliere un allievo?» La risposta è «mai tanto quanto il tempo e le energie che potresti sprecare in una relazione di *mentoring* che va in malora». Abbiamo esperienza (e conosciamo innumerevoli esempi) di esiti negativi che hanno richiesto di gran lunga più del tempo necessario per seguire queste poche prove iniziali. E forse, cosa più importante, impegnarsi prima potrebbe evitare fallimenti relazionali che non solo rubano tempo, ma compromettono anche la tua voglia di fare il mentore.

Una relazione di lavoro con un allievo può durare tutta la vita; meglio scegliere saggiamente.

1.3 Elabora un piano

Come in qualsiasi relazione di vita, la comunicazione aperta è la chiave per la longevità e il soddisfacimento delle aspettative. Lo stesso vale per gli allievi. Una volta che hai scelto il tuo allievo, stabilisci le regole di base per il *mentoring*. Questo è cruciale per rendere la comunicazione e le interazioni buone ed efficienti. Occorre stabilire:

- gli obiettivi a breve e lungo termine del tuo allievo. E questi dovrebbero essere rivisti regolarmente, poiché gli obiettivi delle persone possono cambiare nel tempo;
- una cadenza regolare di incontri, l'orario e il luogo per discutere dei progressi, degli ostacoli e delle domande;
- cosa costituisce una questione urgente che potrebbe richiedere una discussione al di fuori degli incontri regolari (ma è meglio limitare queste situazioni al minimo);
- quali servizi fornirai al tuo allievo (e viceversa, cosa non farai);
- le aspettative sugli allievi riguardo al comportamento professionale, alla qualità del lavoro e agli obiettivi specifici che dovrebbero raggiungere;
- il tono e le aspettative riguardo il modo di affrontare errori e problemi. Non ci si aspetta la perfezione (gli allievi stanno ancora imparando), ma si richiede l'onestà e la volontà di trovare soluzioni. Quando vengono commessi errori, o i tuoi allievi affrontano problemi, ci si aspetta che lo comunichino apertamente e tempestivamente, insieme ad un piano per affrontare la situazione.

Un altro aspetto importante di un *mentoring* di successo è la fiducia, idealmente da entrambe le parti. Una zona di riservatezza è importante

per discutere durante le sessioni di *mentoring* di quegli aspetti più delicati. In breve, il tuo allievo dovrebbe sentirsi a suo agio nel portare questi problemi alla tua attenzione, e tu, a tua volta, dovresti sentirti a tuo agio nel fornire consigli sinceri con l'assunto di base che tali informazioni non saranno travisate. Tuttavia, ciò può diventare complicato quando il mentore ricopre più di un ruolo.

Ad esempio, un mentore che ha anche importanti responsabilità di leadership nell'organizzazione potrebbe non poter passare sopra alcune questioni se ciò mette gli altri a rischio, come nel caso in cui l'allievo riferisca durante una sessione di *mentoring* che un collega medico beve abitualmente alcol durante il turno o che un collega si sta comportando in modo non corretto o peggio illegalmente.

Dal punto di vista pratico, nelle fasi iniziali di ogni nuova relazione di *mentoring*, raccomandiamo un incontro regolare ogni due o quattro settimane. Dovresti chiedere agli allievi di redigere un ordine del giorno per questi incontri, in modo da delineare lo stato dei progetti, quali sono le attuali esigenze e gli argomenti di discussione o le domande da affrontare. Assicurati di richiedere agli allievi di inviare l'ordine del giorno con congruo anticipo in modo da poterti preparare la riunione e aggiungere o modificare i punti se necessario. Questo approccio ci ha aiutato a diventare mentori migliori e abbiamo scoperto che aiuta gli allievi a utilizzare saggiamente il loro tempo con noi.

Infine, cerca di essere molto chiaro nel definire cosa costituisce un errore grave e come lo affronterai. Plagio, cattiva condotta scientifica, condotta abusiva ed errori simili dovrebbero essere elencati come motivi per terminare la relazione e potrebbero comportare provvedimenti disciplinari. Se l'allievo ne è a conoscenza fin dall'inizio, non ci sarà alcun dubbio, in seguito, su quali siano le conseguenze nel caso in cui si verificano tali problematiche.

1.4 Riepilogando

Ancora prima di iniziare, il *mentoring* richiede preparazione e approfondita riflessione. Come disse Benjamin Franklin: «Un'oncia di prevenzione vale una libbra di cura». Dare il giusto peso a questi pochi ma essenziali passaggi preparatori potrebbe evitarti stress e tempo sprecato dopo. Iniziare con il piede giusto una relazione di *mentoring* non solo contribuisce ad aumentare le probabilità di un epilogo felice; garantisce che tu e il tuo allievo possiate raccogliere i benefici di questa esperienza unica, ci auguriamo gratificante per entrambi.

Impiegare tempo ed energia per selezionare l'allievo e definire le regole di ingaggio permetterà agli allievi di imparare di più, porterà a entrambi più soddisfazioni e alla fine anche l'organizzazione per la quale lavorate e il vostro ambito disciplinare non potrà che beneficiarne.

1.5 Punti chiave

- Non tenere un allievo solo per appagare il tuo ego: crea un gruppo di mentori per massimizzare i benefici per tutti coloro che sono coinvolti dalla relazione;
- non anticipare troppo l'inizio di una relazione di *mentoring* se non ti senti pronto. Aspetta il momento giusto e l'allievo giusto;
- sottoponi il tuo allievo ad alcuni test prima di impegnarti e cerca informazioni di contesto per valutarne l'idoneità;
- la comunicazione è fondamentale; inizia sempre stabilendo in maniera chiara e condivisa aspettative e regole di base.

Conoscere il proprio ruolo

Non esiste una ‘formula standard’ per quanto riguarda il *mentoring*: ogni coppia mentore-allievo è una partnership unica. Ogni mentore genera qualcosa di diverso in base alle proprie forze, identità e background. Beneficiare del contatto con diverse tipologie di leader è positivo per la carriera degli allievi. Il punto chiave però è capire quale è il tuo contributo speciale: devi conoscere tu per primo cosa puoi offrire a un potenziale allievo. Compreso ciò, puoi valutare meglio come entrambi potreste trarre vantaggio dalla partnership. Ci sono quattro archetipi e ruoli che ti invitiamo a considerare.

2.1 Il mentore tradizionale

Il mentore tradizionale è impegnato nella crescita a lungo termine di un allievo. Offre una comunicazione frequente e incontri regolari per aiutare gli allievi a maturare nella sua disciplina specifica. I mentori tradizionali sono caratterizzati da una conoscenza approfondita del contenuto o della metodologia, spesso nello stesso campo degli allievi. Questo tipo di *mentoring* richiede una grande attenzione ai dettagli e un considerevole

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

investimento di tempo per garantire che gli allievi producano un lavoro di alta qualità e siano avviati verso un buon esito.

Questo tipo di relazione si basa sul rispetto e sulla fiducia fra mentore ed allievo, è molto simile al rapporto che si instaura tra un dipendente ad alta professionalità e il capo, oppure tra un esperto e un apprendista. L'obiettivo finale di una partnership con un mentore tradizionale è garantire che l'allievo acquisisca le competenze e le conoscenze necessarie per conseguire la propria realizzazione. Infatti, è così che si misura il successo della relazione. Un mentore tradizionale è quindi una guida che nutrirà e sosterrà gli allievi, proprio come i genitori farebbero con i figli.

2.2 Il *coach*

A differenza dei mentori, i *coach* non sono necessariamente interessati al successo a lungo termine dell'allievo. Piuttosto, i *coach* aiutano gli allievi a migliorare le prestazioni in un determinato settore o a risolvere un problema specifico con cui gli allievi si stanno confrontando.

Il *coaching*, pertanto, non richiede lo stesso tipo di impegno in termini di tempo e energia di un *mentoring* tradizionale. Spesso si tratta di una relazione 'occasionale', anche se può ripetersi più volte sia con la stessa persona che con persone diverse nel corso della carriera di un allievo. In sostanza, i *coach* arrivano sempre per fornire un aiuto specifico per questioni specifiche e poi se ne vanno. Ad esempio, un *coach* potrebbe essere particolarmente abile in questioni strategiche (come la negoziazione di lavoro o di contratti), in una specifica metodologia (ad esempio, l'analisi qualitativa) o in una presentazione focalizzata (preparazione di una presentazione importante). Un *coach* può occuparsi contemporaneamente di diversi allievi grazie al minor impegno di tempo. Se definisce fin da subito l'ambito specifico del suo supporto e la quantità di tempo che può offrire crea le premesse per un rapporto che funzionerà bene. Il *coaching* può essere organizzato sia con interazioni uno a uno o in piccoli gruppi, ad esempio se più allievi desiderano lo stesso tipo di supporto. Il ruolo limitato di un *coach* è relativo al fatto che di solito non rappresenta il mentore principale per gli allievi che cercano supporto. Tuttavia, il suo contributo può essere dirimente per permettere agli allievi di conseguire i propri obiettivi.

2.3 Lo sponsor

Gli sponsor generalmente non forniscono consigli o orientamento come potrebbe fare un mentore tradizionale o un *coach*. Piuttosto, uno sponsor

utilizza la sua sfera di influenza in un settore per aiutare a promuovere o sostenere l'attività degli allievi.

Ad esempio, gli sponsor possono aiutare i propri allievi a ottenere un posto in una commissione nazionale o a essere selezionati come relatore in un evento pubblico particolarmente importante. Gli sponsor potrebbero anche aiutare un allievo scrivendo una lettera di raccomandazione per una posizione lavorativa o per l'adesione a una società scientifica. In altre parole, utilizzano il loro capitale politico a vantaggio dell'allievo. In cambio, gli sponsor possono rafforzare il proprio prestigio e considerazione sociale per aver scoperto e lanciato una celebrità, portando così ottimi risultati a un particolare settore disciplinare o ambito.

È per quest'ultima ragione che raccomandiamo, se si decide di essere uno sponsor, di scegliere i propri allievi con attenzione. Si rischia la propria reputazione quando si segnala qualcuno per un progetto accademico o un'iniziativa. Dopotutto, ciascuno di noi ha una quantità limitata di capitale sociale e politico; dovremmo spenderlo saggiamente. Si vuole scegliere qualcuno che abbia dimostrato di essere un candidato valido, non qualcuno che sia ancora alla ricerca della propria strada o che potrebbe sembrare una scommessa dall'esito incerto. Uno sponsor deve valutare attentamente il potenziale di successo di un allievo utilizzando sia metriche oggettive (come pubblicazioni, finanziamenti, obiettivi raggiungibili, successi precedenti) sia opinioni soggettive (di coloro con cui l'allievo ha lavorato).

Sfortunatamente la *sponsorship* non è distribuita in modo equo. Le minoranze sono sottorappresentate ed hanno molte meno probabilità di essere sponsorizzate o di individuare qualcuno che faccia loro da sponsor. La mancanza di *sponsorship* potrebbe spiegare in parte il persistente divario di posizioni di leadership tra uomini, donne e minoranze nonostante un aumento nelle posizioni di livello base in molti settori. Come sponsor, ricordati della tendenza umana a sponsorizzare persone che ti assomigliano (o che agiscono o la pensano come te) o ai leader che ci circondano. Come sappiamo sono i punti di vista divergenti che aumentano la creatività e portano a contributi estremamente preziosi. Cerca di essere consapevole di chi sponsorizzi e cerca di fare il nome sia di donne che di uomini, di leader tradizionali e non tradizionali, e anche di coloro che altrimenti resterebbero poco visibili.

Gli allievi dovrebbero ricordare cosa motiva un potenziale sponsor: utilizzare la loro considerevole e meritata influenza per svelare nuovi talenti, aiutare chi sta facendo sforzi per affermarsi, e far progredire il settore disciplinare o l'ambito di attività. Come sponsor, non è necessario far sapere agli allievi chi hai supportato o segnalato per compiti specifici.

Ma uno di loro potrebbe cercarti e allora sarai tu a dover essere pronto a capire se il gioco vale la candela.

2.4 Il connettore

I 'connettori' hanno un ruolo importantissimo. Sono gli snodi attraverso i quali un allievo può essere associato al mentore, *coach* o sponsor giusto. Sono abili *networker* (formatori di reti), con una vasta gamma di contatti ottenuti come risultato del loro successo, carisma o autorevolezza nel proprio campo. Pur non avendo la capacità o il desiderio di fare *mentoring* nel senso tradizionale, perseguono il successo del settore o dell'ambito disciplinare e credono fortemente nella costruzione di percorsi di crescita per i futuri talenti. O più semplicemente vogliono aiutare gli altri. I 'connettori' sono preziosi sia per gli allievi che per i mentori che per l'intero settore. Ad esempio, un connettore aiuta gli allievi nei propri intenti presentandoli a mentori, sponsor o *coach*. Allo stesso modo, i connettori aiutano i mentori a identificare i potenziali talenti o creando occasioni di incontro per il *coaching* o per la *sponsorship*. Grazie alla loro attività, i connettori contribuiscono a garantire che il settore continui a prosperare attirando e trattenendo professionisti efficienti e influenti.

Dove puoi trovare i connettori? Ricoprono spesso ruoli di leadership, sono *senior* che favoriscono affiliazioni e rapporti oltre i confini della propria organizzazione. Spesso sono a capo di dipartimenti, siedono in consigli di direzione, sono responsabili delle reti esterne all'interno dell'organizzazione. Hanno raggiunto posizioni di rilievo e influenza, spesso legate all'aiuto che hanno ricevuto lungo il percorso da altri connettori. Quindi si sviluppano attingendo alla loro vasta rete di connessioni per promuovere nuove persone nel settore. Se hai bisogno di un connettore, osserva l'organigramma: è probabile che ne troverai alcuni lì. Ma non trascurare le persone solo perché sono relativamente giovani nell'organizzazione. Conosciamo diversi professionisti equilibrati, estroversi e influenti che sembrano conoscere tutti nei meeting nazionali e che sono relativamente giovani per i loro campi. Si tratta di persone che possono spendere il tuo nome con qualcuno di importante che si trova nella loro vasta rete di relazioni.

2.5 Riepilogando

Il ruolo di un mentore può assumere diverse forme: mentore tradizionale, *coach*, sponsor o connettore. In un dato momento, potresti dover svolgere un singolo ruolo per molti allievi o molti ruoli per un singolo allievo.

Alla luce della nostra esperienza personale, sappiamo, a un certo punto, di aver fatto riferimento e di aver beneficiato di tutti questi tipi di mentore. Gli allievi dovranno individuare ciò di cui hanno bisogno per la loro crescita e dovranno poi cercarlo. Come mentore, adempiere a questi ruoli ti rende più prezioso e rispettato. Pertanto, questi quattro archetipi sono importanti, non solo per il successo di un allievo, ma anche per un mentore e per l'intero settore.

2.6 Punti chiave

- La *mentorship* dovrebbe basarsi sull'abbinamento tra ciò di cui hanno bisogno gli allievi e ciò che il mentore (o i mentori) può offrire;
- il mentore tradizionale guida un singolo verso il successo e la crescita con un notevole impegno di tempo;
- il *coach* offre competenza 'a tempo' in una specifica area o per uno specifico progetto;
- lo sponsor utilizza la propria influenza per segnalare gli allievi in vista di opportunità e/o progetti;
- il connettore si concentra sul collegamento tra mentori e allievi attraverso solide reti sociali e capacità di influenza.

Sei regole per una *mentorship* consapevole

I mentori sono più formati e più esperti dei loro allievi. Ciò si traduce di fatto in un rapporto potenzialmente non equilibrato. Spesso i mentori ricoprono ruoli gestionali o di leadership, questo conferisce loro un potere aggiuntivo rispetto ai loro allievi. Tipicamente questo potere viene utilizzato a beneficio dell'allievo (ad esempio per facilitare rapporti e dare accesso a opportunità). Purtroppo alcuni mentori approfittano del *power gap* e della vulnerabilità dei loro allievi.

Condurre una *mentorship* consapevole significa essere corretti e onesti, virtù cruciali per un *mentoring* produttivo ed etico. Molti mentori siedono a più tavoli della stessa organizzazione. Oltre a essere il mentore per la ricerca di qualcuno, potrebbero svolgere un ruolo esecutivo all'interno dell'organizzazione. Il ruolo in cui giocano potrebbe influenzare i consigli che elargiscono agli allievi. Potrebbero esserci situazioni in cui i vostri migliori interessi potrebbero non coincidere con quelli di chi state supportando. Ad esempio, alcuni allievi potrebbe avere un'opportunità professionale eccellente che allontanerebbe loro da voi o dalla vostra azienda. In questo caso, dovete indossare la vostra 'veste di mentore' e pensare a

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)
FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

ciò che è meglio per loro (non necessariamente ciò che è meglio per voi o per la vostra organizzazione).

Se sei anche il capo del settore a cui appartengono gli allievi, potresti dire qualcosa del tipo: «Adesso sto per togliermi la veste di mentore e indossare quella di direttore e dirti perché penso che dovresti considerare di rimanere». Sugeriamo il seguente approccio: prima di tutto essere onesto. Ammetti che hai un conflitto di interessi. In secondo luogo, esprimi la tua opinione alla luce del conflitto di interessi (per esempio: «non voglio che tu te ne vada»). Poi, cerca di fornire consigli come se non ci fosse alcun conflitto (per esempio: «è un'opportunità meravigliosa e devi riflettere se ha senso per te e per la tua famiglia»).

Il *mentorship* consapevole attinge a piene mani al concetto di *mindfulness* per cui sei completamente presente e coinvolto nel qui e ora. Ecco sei regole per una *mentorship* consapevole che cerchiamo di seguire per garantire un'esperienza fruttuosa per entrambe le parti.

3.1 Regola 1: rendi merito agli allievi

Il *mentoring* non riguarda il riconoscimento personale: si tratta di trasmettere esperienza e conoscenza agli allievi. Celebra i loro successi e sforzi attribuendo loro sempre il riconoscimento che meritano. L'approccio tradizionale è farlo di persona o nel corso di riunioni chiedendo di fare un 'applauso' all'allievo. Tuttavia, sempre più spesso, sono importanti i metodi nuovi e creativi. Per esempio, quando andiamo alle presentazioni dei nostri allievi, scattiamo loro una foto sul palco e pubblichiamo un commento di congratulazioni sui nostri social media, menzionandoli e taggandoli. Potremo inviare una e-mail al direttore del dipartimento o ad altri leader *senior* nella nostra organizzazione, che potrebbero non essere a conoscenza dei successi dei uno degli allievi, con elogi per il premio ricevuto (o un importante articolo pubblicato). Uno dei doveri chiave di un mentore è vantarsi dei successi degli allievi in modo che non si sentano obbligati a farlo da soli (cosa da evitare, se possibile). Dopotutto, il successo di uno degli allievi finirà comunque per riflettersi su di te.

3.2 Regola 2: quando assegni dei compiti a uno degli allievi pensa alla sua crescita, non alla tua

L'allievo non è venuto a bussare alla tua porta per gestire i tuoi progetti o sbrigare il tuo lavoro gestendo compiti che non hai il tempo di affrontare da solo. Qualsiasi incarico riceva da te, o nel quale scelga di

imbarcarsi autonomamente, dovrebbero essere prima di tutto di beneficio per lei o per lui.

Ciò non significa che non possano lavorare su progetti che siano di tuo interesse o di cui sei il responsabile. Tuttavia, dovrebbero trarre beneficio dal loro impegno nei progetti. E, naturalmente, dovrebbero avere l'opportunità di lavorare sul progetto e scegliere di continuare a farlo se è di loro interesse. Cerca di resistere alla tentazione di spingerli a fare qualcosa a ogni costo. Vederli impegnati su qualcosa senza che prima tu abbia valutato la ricaduta positiva è un guadagno nell'immediato che di solito non porta a niente di buono.

Prima di assegnare compiti agli allievi chiediamoci: «Questo può aiutare loro a imparare e crescere nella rispettiva area di competenza?» Se non possiamo rispondere subito «sì», riconsideriamo o riformuliamo l'assegnazione. Dopotutto, se crescono loro cresciamo anche noi.

3.3 Regola 3: lascia che gli allievi sperimentino

Nel capitolo 1, abbiamo spiegato perché un allievo apprende meglio da più mentori. Tuttavia, sappiamo che alcuni mentori, specialmente quelli insicuri, preferiscono non condividere i loro allievi. Piuttosto, tendono ad attirarli (sia deliberatamente che involontariamente) in una 'relazione esclusiva', isolando loro e impedendo di cercare consigli o partnership con altri. Crediamo che questo rappresenti un approccio poco salutare e produttivo. In primo luogo, limita la crescita degli allievi e le loro capacità di imparare approcci, stili e strategie diversi da altri. In secondo luogo, rende gli allievi dipendenti da te per tutto, spesso portando a un elevato volume di comunicazioni e riunioni. In terzo luogo, limita la tua crescita come mentore, impedendoti di imparare dalla contaminazione delle conoscenze frutto del contatto con altri esperti nel campo degli allievi. Incoraggia gli allievi a prendersi dei rischi e a comunicare con gli altri. Se non altro, ti risparmierà tempo. Nel migliore dei casi potrebbe rivelarsi molto vantaggioso sia per loro che per te.

3.4 Regola 4: mantieni il fuoco acceso

Devi avere il tempo e il desiderio di incontrarti regolarmente con i tuoi allievi, rispondere alle domande e assicurarti che i loro progetti stiano progredendo. Ciò significa che devi essere disposto a sacrificare tempo ed energia per far sì che ciò accada. Se gli allievi hanno bisogno di un 'via libera' per un articolo, una domanda di concorso o un contatto con una

persona interessata, assicurati di rispondere loro in modo tempestivo. I mentori che insistono per essere informati a ogni passo ma fanno aspettare gli allievi per diversi giorni, o addirittura settimane, diventano un ostacolo al successo. Non essere quel tipo di mentore.

Sottolineiamo questa regola perché è utile ricordare che il cronogramma degli allievi è di solito diverso dal tuo. Di solito è più breve. Tu hai già una posizione e sei un punto di riferimento (sicuramente valido) per la tua organizzazione. Gli allievi, d'altra parte, devono dimostrare di essere in gamba e spesso devono farlo alla svelta (ad esempio, durante lo stage o il periodo di prova iniziale). Questo è vero soprattutto per scadenze imminenti, come la partecipazione a bandi o la preparazione di presentazioni importanti che richiederanno il tuo feedback. I ritardi colpiscono in modo sproporzionato e sfavorevole gli allievi e i buoni mentori devono cercare di accelerare, non di rallentare, il successo.

3.5 Regola 5: tieniti pronto ad affrontare conversazioni difficili

Nella relazione stretta che si crea tra un mentore e gli allievi è normale che si presentino alcune divergenze. Una regola chiave del *mentoring*, quindi, è aspettarsele ed essere preparati per gestirle. Per avvicinarti e approcciare una questione delicata in modo professionale avrai bisogno di fermezza se vuoi raggiungere una risoluzione chiara. Se cerchi di essere una persona amica anziché un mentore non fai un favore a nessuno. Usa calma e chiarezza. E se i tuoi allievi hanno commesso un errore grave, cerca di comunicare bene riguardo alle azioni che devono essere intraprese per correggere il problema e ai tempi entro i quali dovrebbero verificarsi. Non lasciare mai gli allievi nell'incertezza su cosa fare quando qualcosa va storto.

Essere già preparati può avere poi ricadute estremamente positive.

Questo tipo di conversazioni non sono mai facili, vogliamo darti questo consiglio: un buon mentore dovrebbe saper distinguere fra la persona e il problema. Ringrazia ogni allievo con cui affronti questo tipo di situazioni per la sua franchezza e concludi ribadendo la tua fiducia nel suo carattere e nelle sue capacità. Ma non avere esitazioni nell'affrontare i problemi appena li vedi delinearsi. Fallo con fermezza, chiarezza ed empatia. I bravi mentori si concentrano su ciò che conta e analizzano le situazioni, rendendosi conto che la franchezza senza gentilezza equivale a crudeltà. E queste conversazioni difficili dovrebbero avere luogo in un ambiente privato, mai in pubblico.

Come abbiamo scritto sull'*Harvard Business Review*:

Prima degli incontri con gli allievi (soprattutto quelli da cui possono scaturire conversazioni difficili o feedback pesanti), cerchiamo consapevolmente di metterci nei loro panni prima e durante la conversazione: ciò ci ha reso più empatici e compassionevoli nel nostro ruolo di mentori. Riuscire in questo tipo di situazione quando si è giovani medici o accademici alle prime armi è difficile. I leader di vecchia scuola perdono di vista questo fatto e spesso sottovalutano le difficoltà che i loro allievi affrontano. Mettendoci nei panni degli allievi e facendolo deliberatamente diverse volte durante le nostre interazioni, abbiamo imparato a smussare l'asprezza dei consigli, talvolta difficili, che forniamo. Quando, ad esempio, criticiamo la presentazione non ottimale di un caso clinico pensiamo tra noi "lo studente sta facendo del suo meglio?" e forniamo il feedback di conseguenza.

3.6 Regola 6: essere disponibile

La contraddizione del successo è che, man mano che esso cresce, diminuisce la capacità del mentore di dedicarsi al lavoro che lo ha reso così richiesto. Molti professionisti si trovano quindi intrappolati in un vortice di riunioni, impegni pubblici e viaggi che si impadroniscono della loro agenda. Un programma così impegnativo è un ostacolo al soddisfacimento degli obblighi del mentore. Suggeriamo gli approcci seguenti per affrontare queste sfide:

- *Fai riunioni più brevi.* Chi dice che tutte le riunioni con i mentori devono durare 45-60 minuti? Abbiamo trovato estremamente utili riunioni di 30 minuti (e, occasionalmente, di 20 minuti) anziché la tradizionale sessione di *mentoring* di 60 minuti. E sessioni più brevi potrebbero anche aiutare la vostra relazione di *mentoring*: costringendo gli allievi ad affrontare immediatamente le loro preoccupazioni più grandi. Richiede inoltre che tu sia conciso nella tua risposta. Potrebbe essere vantaggioso per entrambi!
- *Essere creativi.* Definire bene, in maniera pratica e in anticipo i punti da affrontare può essere altrettanto utile quanto intere riunioni di *mentoring*. Una telefonata veloce nel fine settimana, un messaggio di testo o una breve e-mail dopo l'orario di lavoro possono aiutare un allievo a rimanere in carreggiata consentendoti al contempo di svolgere altre attività durante la giornata lavorativa.
- *La tecnologia è tua amica.* Solo perché sei in un fuso orario o un emisfero diverso non significa che non puoi comunicare. Le videoconferenze e i telefoni sono buone opzioni. E se sei in viaggio con il tuo allievo, usa

il tempo di viaggio a tuo vantaggio. Abbiamo avuto sessioni di *mentoring* a 30.000 piedi, in un *lounge* dell'aeroporto e oltre!

- *Essere onesti con sé stessi su ciò che si può fare.* Decidi se nella tua vita frenetica puoi trovare il tempo e l'energia mentale ed emotiva necessarie per seguire qualcuno che si affiderà alla tua esperienza e al tuo consiglio regolarmente.
- *Ma non trascurare forse l'aspetto più importante di questa regola:* essere presente e completamente coinvolto nella conversazione indipendentemente da ciò che sta accadendo. Solo perché sei in grado di parlare con il tuo allievo (di persona, al telefono o tramite videoconferenza) non significa che stai comunicando in modo efficace. Questo diviene rilevante se durante la conversazione sei distratto (pensando a tutti i compiti che si stanno accumulando) o cercando di fare multitasking (controllando anche le tue e-mail) mentre dovresti fornire indicazioni a qualcuno che ha bisogno della tua saggezza. Questo vale anche durante le riunioni programmate in ufficio con gli allievi: impegnati appieno mostrandogli che per i prossimi 30 minuti la conversazione con loro è tutto ciò che conta.

3.7 Riepilogando

La *mentorship* consapevole è più di una semplice moda. La pratica richiede buona volontà, auto-riflessione e auto-apprendimento. Richiede che il mentore sia totalmente presente 'qui e ora' durante le conversazioni e le interazioni con l'allievo, indipendentemente da dove e come avvengano tali interazioni. Troppo spesso, la *mentorship* è vista come un biglietto per la popolarità, o come qualcosa che 'devi fare', senza una particolare attenzione alla responsabilità e all'importanza che il ruolo comporta. La *mentorship* può essere difficile, ma dovrebbe anche essere appagante. Hai una meravigliosa opportunità di plasmare un altro professionista e tutti i suoi futuri allievi. Seguendo le sei regole della *mentorship* consapevole, speriamo che tu possa diventare il miglior mentore possibile. Il futuro degli allievi del tuo settore dipende da questo.

3.8 Punti chiave

- I buoni mentori capiscono che la *mentorship* non riguarda la propria gratificazione e gloria, ma aiutare i loro allievi a trovare il successo;
- non fare in modo che gli allievi dipendano da te per tutto e, quando è necessario fornire indicazioni chiave, fallo rapidamente in modo che possano continuare a crescere;

- cerca di affrontare divergenze o situazioni scomode rapidamente e direttamente quando si verificano e fallo in modo schietto ma gentile;
- riunioni più brevi ed efficienti, tecnologia moderna e un po' di creatività possono aiutarti a inserire più cose nel programma di lavoro;
- cerca di vivere coscientemente il momento presente. Dedica piena attenzione alla conversazione in corso... e soprattutto, goditi l'esperienza, poiché la *mentorship* può essere stimolante per entrambe le parti!

**PARTE 2:
PER GLI ALLIEVI**



Guida di avvio rapido per allievi

Sebbene alcuni possano presumere che il mentore porti il peso più grande della responsabilità in una relazione di *mentoring*, non è così. Proprio come il segreto di una buona leadership è una buona capacità di creare dei sostenitori, il segno distintivo di una relazione di successo tra mentore e allievi è vedere quest'ultimi impegnati, produttivi e affidabili.

Un errore grave da parte degli allievi è non riconoscere di dover appoggiare la relazione con il massimo impegno possibile. Senza il massimo sforzo degli allievi, la relazione può deteriorarsi rapidamente e alimentare criticità che potrebbero riflettersi negativamente sullo sviluppo professionale. Una carriera promettente può persino esserne offuscata. Inoltre, gli allievi possono perdere un'opportunità significativa di crescita e sviluppo, che potrebbe influenzare non solo la loro carriera, ma anche quella dei mentori e del settore nel suo complesso.

La maggior parte degli articoli sul *mentoring* si concentra spesso su ciò che il mentore dovrebbe fare nonostante a rischiare di più siano gli allievi. Nessuno dei testi sul *mentoring* menziona il fatto che gli allievi hanno un ruolo cruciale nel delicato equilibrio della relazione e devono anche

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

avere una strategia definita per conseguire i propri obiettivi. Come i mentori, anche gli allievi hanno bisogno di una pianificazione attenta e ponderata sulle proprie possibilità di crescita. Data la natura asimmetrica della relazione, se la relazione di *mentoring* dovesse diventare problematica gli allievi hanno più da perdere dei loro mentori. Ecco, quindi, alcuni passi che di solito condividiamo con i nostri allievi per assicurarci che siano in grado di portare avanti una relazione gratificante.

4.1 Scegli il mentore saggiamente

Proprio come un mentore sceglie gli allievi giusti, dovresti essere altrettanto selettivo riguardo al potenziale mentore. Essere superficiali nella scelta del mentore potrebbe essere dannoso per te dal punto di vista professionale. Questo è particolarmente vero nel caso venga scelto un 'mentore tradizionale' – i criteri di scelta per sponsor, *coach* e connettori possono essere meno rigorosi.

Come fare a capire se un mentore è adatto ai tuoi bisogni? Ti suggeriamo di porti alcune domande riguardo a un potenziale mentore:

1. Questa persona è quello che immagino di diventare un giorno?
2. È professionale, affidabile e disponibile? È una persona corretta?
3. Le sue competenze, obiettivi professionali ed esperienze si allineano con i miei obiettivi di carriera?
4. Questa persona sembra avere un desiderio genuino di farmi da mentore?
5. Come stanno andando oggi coloro che in passato sono stati suoi allievi? Hanno avuto esperienze positive con questo mentore? (Se non lo sai, chiedi a loro!)

Se la risposta è «no» a una qualsiasi di queste domande, ti consigliamo vivamente di rivalutare se sia il mentore giusto per te. È molto meglio ritardare o modificare la tua decisione su un mentore per trovare la persona giusta piuttosto che cercare di tirare fuori ad ogni costo un risultato positivo da una relazione di *mentorship* mal assortita.

4.2 Fai subito attenzione alla disponibilità dei mentori

Se hai scelto mentori dal profilo eccellente, c'è un'alta probabilità che abbiano molto da fare. In effetti, una buona regola pratica è stimare che il mentore sia tre volte più occupato di quanto appare. Dopotutto, la maggior parte dei grandi mentori ha raggiunto un livello alto di professiona-

lità e quindi ricopre molti ruoli e responsabilità che richiedono tempo. I migliori sembrano farlo con relativa facilità, ma fidati di noi, non è così.

Nonostante i loro impegni, sono entusiasti di investire il loro tempo per farti da mentore. Fantastico! Ma essere disposti ad aiutare non significa che abbiano un surplus di tempo per seguire ogni dettaglio o discutere degli aspetti minori. Tratta sempre il tempo dei tuoi mentori come una risorsa preziosa che deve essere utilizzata saggiamente e in modo produttivo.

Come puoi assicurarti di ottenere il massimo da ogni momento con il mentore e evitare di sprecare il tempo a disposizione?

- *Programma incontri regolari.* Ciò non solo valorizza il poco ma prezioso tempo faccia a faccia con il tuo mentore, ma evita il fastidio di chiamare un assistente per trovare un momento libero o di frivoli scambi di e-mail per fissare un appuntamento. Tu e i tuoi mentori dovreste concordare un calendario regolare di incontri e attenervi a esso.
- *Prepara ogni incontro.* Desideri che ogni minuto sia dedicato agli argomenti per cui hai bisogno di aiuto? Crea un ordine del giorno degli argomenti e assegna la priorità a ciò che è più importante. Un trucco che abbiamo usato, specialmente quando un mentore tende a essere prolisso o facilmente distratto da argomenti secondari, è pianificare la quantità di tempo da dedicare a ciascun argomento durante l'incontro. Ciò aiuta a mantenerti concentrato sul compito e impedisce che tu (o il mentore) vi distraiate su argomenti che potresti gestire al di fuori dell'incontro.
- *Cerca di portare in discussione punti oggettivi.* I mentori vogliono sapere come affronteresti una determinata situazione o sfida. Piuttosto che presentarti senza idee o appoggiarti sui mentori per ogni risposta, elabora una o due soluzioni e strategie possibili e chiedi un riscontro. Ciò dimostra non solo la tua capacità di iniziativa, ma offre ai mentori l'opportunità di aiutarti a migliorare nell'approccio. E, cosa importante, ti aiuta a crescere imparando a modificare il metodo attraverso i consigli dei mentori. In effetti, la maggior parte dei mentori (o supervisor) efficaci di solito fanno la seguente domanda quando si trovano di fronte a un dilemma: «Secondo te che cosa dovremmo fare?».
- *Anticipa i temi che vuoi discutere ai mentori.* Vari giorni prima del tuo incontro periodico, invia un'e-mail con l'ordine del giorno e qualsiasi cosa tu voglia che i mentori facciano in preparazione dell'incontro per sfruttare al massimo il tempo insieme. Per esempio, potresti chiedere al mentore di leggere un abstract, un articolo o una presentazione in modo che tu possa ottenere un feedback durante il tuo incontro. Far leggere tutto al mentore durante il vostro incontro faccia a faccia è uno spreco di tempo per tutti.

4.3 Impara a gestire le riunioni in modo proficuo

Preparare una riunione con i mentori può essere stressante, specialmente se si tratta di una nuova collaborazione. Ma l'agenda non deve essere complicata. Includi i seguenti argomenti e scoprirai che le riunioni diventeranno un momento produttivo e istruttivo per entrambi:

- progressi fatti nel raggiungimento degli obiettivi dall'ultimo incontro a oggi (o semplicemente l'esposizione dei tuoi obiettivi se è il tuo primo incontro);
- nuovi progetti che stai considerando e tue valutazioni in merito all'opportunità o meno di impegnarti in essi (tieniti pronto a elencare i pro e i contro di ciascuno);
- aggiornamenti su contatti con interlocutori o pazienti o aggiornamenti sulla presentazione di articoli in riviste o domande per bandi;
- un breve riassunto di quello su cui stai lavorando adesso e sugli ostacoli che stai incontrando;
- come stanno andando le cose, dal suo punto di vista, rispetto alla relazione di *mentoring* (potresti chiedere, per esempio, modifiche all'orario degli incontri, agli argomenti dell'ordine del giorno o alla frequenza delle comunicazioni).

Se stai seguendo le linee guida qui elencate per i tuoi incontri, scoprirai che conversazioni prolungate al di fuori dell'incontro di solito non sono necessarie. Ma a volte possono emergere questioni urgenti che richiedono il consiglio o l'approvazione del mentore per procedere. Quando ciò accade, assicurati di aver condiviso un protocollo per metterti in contatto con il mentore. Il nostro approccio è quello di chiedere ai nostri allievi di inviare una e-mail succinta (con la riga dell'oggetto che indica l'argomento e l'urgenza, se opportuno) con il quesito o la preoccupazione chiaramente espressa in ogni comunicazione. Chiediamo loro di utilizzare una tecnica di *elevator speech*: immagina di avere 30 secondi per parlare del problema e ottenere la nostra risposta, cosa diresti? Inizia con la domanda in grassetto a cui vuoi che il mentore risponda, seguita da due o tre brevi frasi di contesto che potrebbero essere necessarie per la decisione. Evita l'alternativa: un messaggio lungo con domande vaghe inserite nel testo. Il primo tipo di comunicazione rende più facile per il mentore comprendere la questione e darti una risposta in due minuti.

Hai maggiori probabilità di ottenere una risposta rapida. Inoltre, consente al mentore di rispondere utilizzando il proprio dispositivo mobile con un semplice sì o no.

4.4 Riepilogando

Come la *mentorship*, anche la *menteeship* (il ruolo dell'allievo nel *mentoring*) è una pratica che deve essere appresa nel tempo. Gli allievi migliori danno il via alla loro carriera scegliendo il mentore giusto e utilizzando le proprie competenze in modo appropriato.

Essere attenti a come e quando si comunica, preparare le riunioni per massimizzare i benefici e diventare produttivi, sono solo alcune delle competenze chiave dalle quali trarre beneficio durante la durata della *mentorship*. Imparare queste semplici tecniche ti aiuterà a diventare un allievo produttivo adesso e uno dei mentori più ricercato in futuro.

4.5 Punti chiave

- Come allievo, sei altrettanto responsabile del successo della tua relazione quanto il mentore; anzi, hai più da perdere se le cose vanno male;
- la selezione oculata del mentore è cruciale per una *mentorship* produttiva;
- tratta il tempo del mentore come una risorsa preziosa che deve essere usata in maniera parsimoniosa;
- prepararsi alle riunioni ti permetterà di ottenere di più in meno tempo;
- quando ti rivolgi al tuo mentore al di fuori delle riunioni abituali o via e-mail, utilizza domande a risposta sì/no e fornisci un breve contesto per ottenere rapidamente le risposte di cui hai bisogno.

Nove cose che rendono migliori gli allievi

Se hai già i tuoi obiettivi, un'etica lavorativa e una tua personalità non devi sacrificarti per rendere la tua esperienza di allievo la più gratificante possibile per i mentori. Tuttavia, nel tempo abbiamo avuto modo di apprezzare che quando alcune qualità sono presenti aumentano le probabilità di successo degli allievi. Metti queste indicazioni insieme alla tua conoscenza e determinazione e avrai una bussola per il raggiungimento dei tuoi obiettivi.

1. *Parti da una conversazione sincera.* L'onestà è prima di tutto verso sé stessi. Quali sono i tuoi obiettivi? Qual è la tua missione? Chi vuoi essere tra 10, 20, 40 anni? Quindi, continua questa conversazione con il mentore. Mostra al mentore che prendi sul serio questa relazione elaborando un piano scritto dei tuoi obiettivi a breve e lungo termine. Invia il piano al mentore prima del primo incontro. Questo potrebbe metterti paura, ma tieni a mente che serve a più scopi. Prima di tutto, ti aiuta a capire se avete una visione condivisa degli obiettivi da conseguire; in secondo luogo, aiuta il mentore a consigliarti (o sponsorizzarti) opportunità e percorsi più in linea con i tuoi obiettivi; e terzo,

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

aiuta a chiarire i ruoli e le aspettative di entrambi. Questo semplice passo può risparmiarti disaccordi (o peggio, delusioni) in seguito. Se lo ritenessi opportuno potresti anche considerare di spingerti oltre. Prima di incontrare i potenziali mentori, invia (magari con un po' di giorni di anticipo) una copia del tuo *curriculum vitae* e una panoramica di una pagina sui tuoi successi e i tuoi obiettivi. In questo modo, la conversazione può concentrarsi solo sul tuo futuro piuttosto che sul racconto del tuo passato. L'invio del tuo CV inoltre permette anche al mentore di considerare con maggiore attenzione l'opzione di prenderti come allievo. Anche se alla fine non diventerà il tuo mentore, probabilmente otterrai un feedback utile e ponderato, perché avrà riflettuto prima di incontrarti.

2. *Aggiorna il tuo mentore.* Un mentore non può aiutarti se non sei sincero riguardo ai tuoi sforzi e a ciò che stai cercando di raggiungere. Essere vaghi o troppo generici riguardo alle tue attività e intenzioni serve solo a portarti al fallimento e probabilmente non farai piacere al mentore. Ricorda che il tuo mentore ha una rete sociale molto diffusa. Non c'è niente di peggio per te che arrivi a scoprire del tuo coinvolgimento in qualcosa attraverso qualcun altro, specialmente se quella attività si discosta da ciò su cui dovresti concentrarti (o da ciò che pensavano che tu stessi facendo!). Inoltre, raccomandiamo di consultare il mentore prima di impegnarti in nuovi compiti o nuovi progetti, specialmente se prevedi che richiederanno un bel po' di tempo.
3. *Ammetti che stai facendo fatica.* Tutti i buoni mentori sanno che incontrerai difficoltà e commetterai errori. Ma se non discuti le tue preoccupazioni o gli errori commessi, stai perdendo un'ottima opportunità per acquisire dal tuo mentore l'abilità nel risolvere problemi. Ricorda, è probabile che il mentore abbia affrontato alcune di queste stesse questioni quando si trovava nella tua posizione. Ti raccomandiamo di cercare di portare i problemi o le preoccupazioni agli incontri faccia a faccia: sicuramente ti aiuterà a crescere come allievo. Ad esempio potresti chiedere «Dovrei partecipare a questa riunione?» oppure condividere che «Sto avendo difficoltà a bilanciare lavoro e vita». Mettere sul tavolo anche i piccoli problemi può essere molto utile per costruire quella fiducia che sarà la chiave per gestire quelli più grandi quando si presenteranno. E, molto importante, non cercare di nascondere problemi gravi al tuo mentore per paura che possa pensare male di te. Se si verifica uno di questi eventi 'gravi', ad esempio, accuse di plagio o cattiva condotta scientifica, o sei coinvolto in una lotta personale aspra con qualcuno sul lavoro, informa il mentore prima possibile. Mante-

nerli all'oscuro renderà solo peggiori le cose. Il tuo mentore può fungere da principale sostenitore e alleato durante momenti di difficoltà. Nel peggiore dei casi, i mentori possono offrire prospettive e consigli su come gestire situazioni complesse perché o hanno affrontato qualcosa di simile o hanno visto situazioni simili in passato. Ricorda, è raro che un mentore esperto e preparato venga completamente colto di sorpresa da qualcosa che gli dici.

4. *Ascolta più di quanto parli.* Ricorda che lo scopo principale del *mentoring* è imparare da qualcuno più esperto e navigato di te. Potresti essere tentato dal cercare di riempire il tempo con i tuoi successi personali o le tue opinioni su come dovrebbero essere fatte le cose. Non farlo. Ricorda, quando sei tu a parlare, non stai imparando nulla di nuovo. Abbiamo addirittura coniato un termine per l'importanza di questa regola, lo chiamiamo *Talking to Listening Ratio* (TLR). L'obiettivo è assicurarsi che il tuo TLR sia inferiore a 1; cioè assicurati di parlare meno del tuo mentore praticando l'arte di non interrompere. Prepararsi per gli incontri in anticipo con un'agenda è una strategia chiave per raggiungere questo obiettivo. Un'altra tattica è prestare attenzione al momento in cui desideri interrompere; anziché farlo, sforzati di aspettare finché il tuo mentore non abbia finito di parlare. Potresti persino scoprire che la risposta o l'intervento urgente non è più pertinente.
5. *Concentrati su un comportamento professionale.* Come allievo, probabilmente sei nuovo nel campo e gli altri più esperti si stanno facendo un'opinione su di te. Il mentore e gli altri verosimilmente non reagiranno bene a drammi, lamentele o pettegolezzi. Sebbene le emozioni indichino passione ed entusiasmo, frequenti scatti emotivi possono offuscare la tua reputazione all'inizio della tua carriera. Concentrati sull'essere positivo e composto, specialmente quando si presentano ostacoli (e ce ne saranno molti). Impara anche come accogliere le critiche costruttive con grazia. Dopotutto, questo feedback è per il tuo bene, non per il mentore. Non porremo mai abbastanza in rilievo questo punto: il miglior modo per allontanare i mentori è difendersi quando forniscono feedback. Il loro riscontro dovrebbe essere recepito come un regalo piuttosto che come un attacco personale. Alcuni mentori potrebbero godere nel bullizzare, umiliare o denigrare i propri allievi, ma abbiamo riscontrato che questo tipo di comportamento è raro. Dare riscontri richiede tempo e impegno e di solito significa che il tuo mentore ha a cuore i tuoi interessi. Se ti trovi nella sfortunata posizione di avere un mentore poco piacevole, termina la relazione il più rapidamente e amichevolmente possibile.

6. *Porta a termine ciò che dici che farai* indipendentemente da quanto sia insignificante. Anche progetti piccoli e apparentemente triviali potrebbero giocarti contro, se te li lasci sfuggire. Adotta un sistema per registrare tutti i tuoi compiti e gli impegni assunti per assicurarti giornalmente di non trascurare nulla. Molti bravi allievi tengono elenchi settimanali di cose su cui devono lavorare, suddividendo progetti più grandi (per esempio, richieste di finanziamento o possibili idee progettuali) da sottofasi o passaggi più piccoli. Quando fai sempre ciò che dici che farai, gli altri apprezzeranno la tua affidabilità e vorranno coinvolgerti in ulteriori opportunità.
7. *Abbandona la mentalità egoista.* Come apprendista, stai imparando a crescere nelle tue competenze per diventare un giorno un mentore ideale. Una di queste competenze è imparare a riconoscere il merito dei mentori e a farlo in modo generoso e cortese. Se sei conosciuto come un valido membro del gruppo, aumenti le tue possibilità di far parte di nuove opportunità e progetti che arricchiranno le tue ambizioni professionali. Questo è spesso difficile da imparare per gli allievi, poiché stanno cercando di affermarsi e costruire la propria reputazione. Spesso si concentrano in questa ricerca, perdendo ottime opportunità di aiutare gli altri per paura che ciò possa sottrarre tempo ed energia ai propri obiettivi. Il nostro consiglio è di abbandonare una mentalità egoista ogni volta sia possibile. Otterrai ricompense nel lungo periodo. Presta attenzione a ciò che gli altri fanno e dicono e a come si comportano, e ricorda che gli altri stanno prestando la stessa attenzione a te. Dare una mano, anche per poco, fa molto.
8. *Porta a termine più di quanto prometti.* Ciò che fai (o non fai) si riflette direttamente su di te e sulle tue capacità. Metti sempre il massimo impegno nel tuo lavoro e concediti ampio tempo per farlo in modo da poterlo consegnare in anticipo. Non cercare di inserire qualcosa quando sei sovraccarico e cerca di essere onesto con te stesso. Consigliamo sempre agli allievi di chiedere più tempo di quanto ne abbiano bisogno per fare bene un lavoro, ma di cercare comunque di terminarlo in anticipo. Questo comportamento è strettamente legato al concetto di 'portare a termine', ma include specificamente il fare bene il lavoro e in anticipo. Cerca di essere l'allievo che fa più di quello che promette. Una volta che avrai questa reputazione, ti sarà di grande aiuto. Il contrario, cioè promettere troppo e consegnare troppo poco, può compromettere le carriere.
9. *Non perdere di vista i tuoi obiettivi.* Se hai la sensazione che ti vengano assegnati progetti che non sono in linea con i tuoi obiettivi, fai sentire

la tua voce. Parla prima con il mentore e discuti come o perché quei compiti ti vengano assegnati. Se un'altra persona fosse responsabile, il tuo mentore potrebbe essere disposto a intervenire per te e fermare le richieste. Spesso, la miglior difesa di un allievo è il mentore. Dire «Ho discusso con il mentore e ritengo che non sia ben allineato con le mie attività attuali» o «Il mentore mi consiglia di non assumere nuovi progetti fino a quando non termino l'attuale progetto principale su cui sto lavorando» è un modo per rispondere a richieste che non sono in linea con i tuoi obiettivi e le tue priorità. Se è il tuo mentore a sovraccaricarti di compiti insignificanti o non correlati, affronta apertamente il tipo di attività che dovresti svolgere e come cambiare direzione.

5.1 Riepilogando

Non devi stravolgere il tuo modo di essere per diventare un ottimo allievo. Abbiamo visto diverse tipologie di persone con personalità, convinzioni e stili di lavoro fra i più disparati raggiungere i loro obiettivi, diventando a loro volta mentori eccellenti, mettendo sempre al centro i loro valori e le loro credenze personali. Tuttavia, dovresti imparare da coloro che sono immersi nella pratica del *mentoring* da anni. Adotta le buone abitudini e le pratiche del mentore all'inizio della tua carriera per assicurarti di mostrare la tua miglior versione sin dall'inizio, posizionandoti ben al di sopra della media.

5.2 Punti chiave

- Onestà riguardo a obiettivi, ostacoli e progetti in modo che il tuo mentore possa darti la guida di cui hai bisogno;
- affina l'arte di parlare meno, di essere positivo, composto e professionale nelle tue interazioni;
- che si tratti di un compito piccolo o importante, fai ciò che dici che farai, e fallo bene;
- non perdere di vista chi sei e dove stai andando. Fai frequenti verifiche con te stesso e con il mentore per assicurarti di andare nella direzione che desideri.

Attenzione alle mine anti-allievo

Un allievo giudizioso è sempre consapevole di essere maturo, responsabile e ambizioso. Sfortunatamente, molti allievi ‘diversamente bravi’ danno troppa importanza all’apparenza, volendo sembrare degli esperti fin dall’inizio. Questa ossessione per l’immagine non solo è inutile; può anche portare a una serie di errori pericolosi. Le chiamiamo ‘mine anti-allievo’ e possiamo indicarti i passi del percorso da percorrere su questa strada a volte insidiosa senza ‘saltare in aria’.

Offriamo questo consiglio perché abbiamo conosciuto troppi allievi che hanno sofferto perché sono ‘saltati in aria’ a causa delle mine anti-allievo: un fatto triste, poiché molti di questi passi falsi possono essere evitati. In questo capitolo suggeriremo i modi per evitare le trappole comuni in cui cadono gli allievi.

6.1 Impara quando dire «no»

Innanzitutto, impara a dire «no» educatamente. Essere una ‘persona che dice sempre sì’ non ti renderà particolare favore; né a te, né a chiun-

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

que altro. Ad esempio, se ti impegni in progetti che non sono rilevanti per la tua carriera, finirai per disperdere energie e questo esiterà rapidamente in un lavoro di bassa qualità e in una reputazione compromessa. Ma qual è il modo migliore per dire «no» a cose che potrebbero avere poco valore per te? Innanzitutto, decidi se rifiutare sia un'opzione; in base all'organizzazione tua e del tuo capo, potrebbe non esserlo. Tuttavia, se hai autonomia nella scelta dei progetti su cui lavorare, considera l'approccio 'Si-No-Si', anche detto «Il no positivo» di William Ury. Per spiegare, se ti viene chiesto di svolgere un compito che sembra una grande perdita di tempo, chiediti se l'incarico si adatta ai tuoi obiettivi e alle tue priorità. In caso contrario, rifiutando questa offerta, stai dicendo «sì» ai tuoi obiettivi e alle tue priorità. In secondo luogo, di un no sincero ma diretto con una spiegazione: «Mi dispiace, ma durante questa fase critica della mia carriera, dovrò concentrarmi su X (i tuoi obiettivi e priorità) e questo progetto non rientra in questa categoria». L'aspetto finale è dire «sì» alla relazione. Non vuoi farti un nemico, quindi sarà importante concludere con un tono piacevole e cooperativo. Per esempio: «Anche se non sono in grado di assisterti in questo momento data la scadenza imminente del mio contratto (menziona pure in questa fase altre priorità), per favore fammi sapere se posso aiutarti con altri progetti quando, si spera, le cose si alleggeriranno un po' di più. Soprattutto i progetti legati a X, Y o Z che cercano davvero di far crescere la mia esperienza in quelle aree». Inoltre, puoi aiutare la persona che ti ha contattato indirizzandola ad altri che potrebbero essere in grado di aiutarla con questo lavoro.

6.2 Sentirsi sicuri di sé

I mentori, in genere, non vogliono essere disturbati per avallare o firmare tutto ciò che fai. Quando il *mentoring* si basa sulla fiducia, puoi sentirti sicuro di portare avanti i progetti senza la necessità del permesso esplicito del tuo mentore. Sarebbe ottimo se tu riuscissi a trattare questo argomento fin da subito in modo da sapere cosa necessita del parere del tuo mentore e cosa puoi fare da solo. E ricorda che stai ancora imparando, quindi ci saranno cose che non sai. Dare risposte errate o prendere decisioni affrettate probabilmente non servirà né a te né al mentore.

6.3 Chiedi aiuto quando ne hai bisogno o sei in dubbio

Non aver paura di chiedere consigli o assistenza al mentore quando ritieni che sia necessario. Dopotutto, questo fa parte di ciò che dovrebbero

fare i bravi mentori e i bravi allievi. Se si tratta di una domanda semplice di cui pensi di conoscere la risposta, invia una breve e-mail di due o tre frasi sul contesto e una richiesta di risposta di tipo «sì/no». La maggior parte delle volte questo è tutto ciò di cui hai bisogno (come già argomentato nel capitolo 4). Se il problema è più complesso, mettilo all'ordine del giorno della prossima riunione. Ricorda, le riunioni sono il momento ideale per discutere le tue esigenze e richieste: un'agenda che lo delinei in anticipo può essere preziosa.

6.4 Focus sulla comunicazione

Anche se può sembrare un *cliché* affermare che un buon *mentoring* richiede una buona comunicazione, abbiamo scoperto che questo è un fatto universale. Nessun *mentoring* può prosperare, o addirittura sopravvivere, senza un dialogo aperto e onesto. Inizia a sentirti padrone dell'arte delle discussioni positive con i tuoi mentori. Impara a comunicare in maniera fluida e chiara in modo che non ci siano dubbi su ciò che sta accadendo, quale sarà il prossimo passo e dove stai andando. Se non sei sicuro di ciò che ti viene raccomandato o non comprendi quali siano i passaggi successivi, chiedi chiarimenti prima di impegnarti o prova a fare la sintesi di ciò che hai capito. Mantenere questo tipo di comunicazione a 'circuito chiuso' aiuta a garantire che tu e il tuo mentore siate sulla stessa lunghezza d'onda e abbiate le stesse aspettative.

6.5 Essere sinceri e onesti

Gli errori non fanno solo parte del tirocinio; sono preziose occasioni di crescita e di riflessione. Ogni mentore si aspetta sempre che i propri allievi commettano degli errori di tanto in tanto. Quando ciò accade (e accadrà), ricordati di essere sincero e onesto. Incolpare gli altri, risentirsi per le critiche costruttive o trovare scuse per un lavoro scadente o in ritardo non ti servirà a niente nel breve, medio o lungo termine. Quando commetti un errore, dillo e metti in atto idee e strategie per evitare che si ripetano incidenti simili in futuro. La tua onestà e disponibilità ad ammettere la colpa saranno ammirevoli e non comuni. Cercare di volare basso o evitare il tuo mentore (il cosiddetto 'mimetismo') non ti aiuterà. Alla fine, il tuo mentore scoprirà cosa hai fatto (o non hai fatto) e la relazione e la tua carriera potrebbero rapidamente precipitare. Ricorda il nostro consiglio precedente: se ci sono ostacoli sul cammino del tuo lavoro, discutili con il tuo mentore prima possibile (capitolo 5). Un buon mentore non ti bia-

simerà mai per non aver fatto progressi se sa quali sono gli ostacoli. Ma ti daranno la colpa se non li tieni informati.

6.6 Attenzione alle cattive pratiche di *mentorship*

Sebbene sia raro, sappiamo di mentori che, sfortunatamente, assegnano agli allievi compiti senza senso o chiedono loro di concentrarsi su progetti non correlati ai loro interessi. Chiamiamo questi mentori 'sfruttatori'. Gli sfruttatori vanno bene per far crescere i manager, ma non gli scienziati o i pensatori creativi. Sono dei veri e propri controllori e vogliono semplicemente che le persone facciano il lavoro per loro. Un'altra variante sono i cosiddetti 'dirottatori': coloro che prendono l'idea di un allievo senza dargli il dovuto credito (o, francamente, derubandolo). I dirottatori possono presentarsi in varie forme, ma storie di mentori che abbiano preso il posto del primo autore nei manoscritti o che abbiano presentato progetti fatti da allievi per richieste di sovvenzioni come proprie, etichettando con il proprio nome idee degli allievi purtroppo non sono rare nella comunità scientifica. Come allievo, devi stare attento a questi comportamenti eclatanti. Non tollerarli. Se ti trovi in questa situazione, ti consigliamo quanto segue: in primo luogo, discuti apertamente le tue preoccupazioni con il tuo mentore e offrigli l'opportunità di spiegarsi. È possibile che alcuni mentori non siano consapevoli di come questa attività possa danneggiare la tua crescita. Tuttavia, se il comportamento persiste, valuta la possibilità di trovare un nuovo mentore o di parlarne con altri membri del tuo gruppo di *mentoring*. Essere sfruttato da un mentore non aiuterà la tua carriera e potrebbe portarti in un vicolo cieco.

6.7 Riepilogando

Molti degli errori commessi dagli allievi all'inizio della loro carriera sono comuni ed evitabili. Stai attento a queste insidie e metti in atto strategie per prevenirle o gestirle. Quando si verificano degli errori, ammetti onestamente l'accaduto e cerca di trarne fuori un insegnamento.

6.8 Punti chiave

- Come allievo commetterai degli errori, ma potrai imparare a evitare quelli più comuni e disastrosi;
- trova il giusto equilibrio tra sicurezza nelle proprie capacità ed umiltà; sappi quando chiedere aiuto o approvazione;

- quando incontri problemi, informa il mentore. Non vuoi che lo scopra troppo tardi, il che si rifletterà negativamente su di te e renderà il problema molto più difficile da risolvere;
- quando si verificano degli errori, trasformali in opportunità di apprendimento e prepara un piano per andare avanti;
- se il tuo mentore ti ruba le idee o ti assegna compiti senza senso, parlane apertamente con lui esprimendo le tue preoccupazioni. Considera la possibilità di interrompere la relazione se questi comportamenti persistono.

Interrompere i rapporti con i mentori

Purtroppo, il *mentoring* può fallire per molte ragioni. La peggiore è dovuta al comportamento imprudente di un mentore. Questi tipi di comportamenti devono essere affrontati immediatamente. Se lasci che un *mentoring* improduttivo o soverchiante continui, rischi di compromettere la tua professionalità. Come abbiamo brevemente accennato nel capitolo precedente, i comportamenti problematici di *mentoring* includono:

- prendersi il merito delle tue idee, sottostimare il lavoro che tu hai svolto per il bene dell'azienda o sostituire il tuo nome con il loro. Ciò può includere non inserirti come primo autore per il lavoro svolto, prendersi il merito di aver acquisito una nuova ricerca o arrogarsi dei risultati a cui hai lavorato, escludere il tuo nome da una proposta o progetto a cui hai contribuito in modo sostanziale o inviare una richiesta di finanziamento come ricercatore principale grazie agli esperimenti e ai dati a cui, di fatto, hai lavorato tu;
- essere iper-controllanti rispetto al proprio ruolo di mentore, rifiutando di lasciare che gli altri ti aiutino o lavorino con te (chiamiamo questi mentori 'possessivi');

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376

Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842

Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990

Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523

Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396

Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444

Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589

Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545

Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

- volere essere più un amico che un mentore, evitando conflitti, discussioni serie o processi decisionali ('l'amicone da bar');
- non essere disponibile a causa del numero eccessivo di viaggi (il mentore *globe-trotter*);
- lasciare che i progetti restino indietro (non rispettando le scadenze) e/o non darvi la possibilità di porre domande e discutere progressi e ostacoli (il mentore 'collo di bottiglia');
- darti compiti o progetti che non ti avvantaggeranno ma renderanno loro la vita più facile (lo 'sfruttatore').

Allievi: non diventate complici e non lasciate che questi tipi di comportamenti si perpetuino nel tempo. Rischiate l'esaurimento personale e la morte professionale quando un mentore è negligente o dannoso a causa del suo potere. Un cattivo mentore può – e deve – essere fermato con una o più di queste strategie:

- *Creare un gruppo di mentori.* Avere altri che possano aiutarti ad affrontare il comportamento problematico di alcuni può fare molto e può aiutarti a uscire con garbo da un cattivo *mentoring*, quando necessario.
- *Concordare le scadenze per i vostri progetti.* Se i vostri mentori vi ostacolano, cercate di essere espliciti su quando e perché avete bisogno di qualcosa da loro. Spiegate loro esattamente cosa potrebbe accadere se tali scadenze non venissero rispettate (ad esempio, «se non ti sento entro venerdì, presumo che tu non abbia obiezioni al fatto che io proceda con la presentazione del documento»). Se lasciassero slittare ripetutamente le scadenze, potrebbe essere il momento di pensare di cambiare.
- *Chiedi agli altri di venire in tua difesa.* Un gruppo di *mentoring* può essere una risorsa preziosa per proteggerti e aiutarti a ridefinire l'assegnazione dei progetti o dei compiti che ti sono stati affidati dal tuo mentore. Se ti vengono assegnati progetti non attinenti o di livello inferiore, porta la questione al tuo team di *mentoring* e poni chiaramente sul piatto quali tipi di incarico stai cercando. La pressione sociale è potente: sospettiamo che il tuo mentore sarà imbarazzato dal fatto che i suoi comportamenti scorretti di *mentoring* siano condivisi con i suoi colleghi. Detto questo, devi stare attento a come questo viene portato in discussione in un contesto collettivo. A nessuno piace essere criticato in pubblico. Sentiti libero di discutere individualmente con il tuo *coach* (vedi capitolo 2), assistente o supervisore per vedere come gestire al meglio un mentore ribelle.
- *Sapere quando allontanarsi.* Se tutto il resto fallisce, tieniti pronto a interrompere il rapporto di *mentoring*. Questo non è un compito facile,

ma è molto meglio smettere quando non c'è una soluzione piuttosto che lasciare che un *mentoring* inadeguato continui. I meccanismi per farlo, tuttavia, richiedono anche una pianificazione e una guida da parte di persone che conoscono te e la tua situazione.

Sebbene sia impossibile fornire un approccio unico per tutte queste situazioni difficili e spesso emotivamente strazianti, offriamo tre suggerimenti generali. Innanzitutto, assicurati di avere una soluzione alternativa prima di terminare la relazione di *mentoring*. Idealmente, avrai identificato qualcuno che ha già accettato di essere il tuo nuovo mentore per il futuro. In secondo luogo, una volta presa questa decisione, vai avanti e non ritornare sui tuoi passi, anche se il mentore originale promette di cambiare. Presumiamo che tu abbia già avuto alcune discussioni sincere e che il mentore non abbia mai cambiato i suoi modi, non c'è motivo di credere che lo farà adesso. Cedere e dargli ancora un'altra possibilità è solo uno spreco di tempo e di energia.

Infine, se vuoi che la relazione finisca nel miglior modo possibile ricordati che hai scelto questo mentore per un motivo: il suo successo sul campo, le sue connessioni o la sua capacità di guidare con successo gli altri. Questo potrebbe ancora essere vero. Tuttavia, quello che è cambiato è che ti sei reso conto che la relazione non contribuisce al tuo successo come pensavi. Non è questo il momento di lanciare accuse o sferrare attacchi personali. A condizione che il mentore non abbia superato alcun confine accettabile (ad esempio, molestie sessuali, discriminazione razziale, evidente cattiva condotta scientifica, abuso criminale), le battaglie pubbliche tra un mentore affermato e un allievo relativamente sconosciuto, di solito, non finiscono bene per l'allievo. Pertanto, in assenza di tali problemi, consigliamo di tentare una separazione amichevole e professionale quando possibile. E se questi fossero purtroppo parte del problema, sarebbe importante adottare le misure appropriate come indicato dalle policy della tua organizzazione. Non cercare mai di affrontarle da solo.

7.1 Riepilogando

Essere un buon allievo è una questione di consapevolezza. Devi essere sempre cosciente del tuo comportamento professionale e della tua etica del lavoro. Allo stesso modo, devi mantenere la coerenza fra ciò che hai promesso e ciò che stai mantenendo. Ma dovresti anche essere onesto rispetto al comportamento dei tuoi mentori. Permettere a un mentore di approfittarsi di te, o di abbandonarti senza gli strumenti di cui hai bisogno,

potrebbe essere disastroso. Assicurati che il *mentoring* inizi su una strada bella ampia e a doppio senso, in cui entrambe le parti comprendono le proprie responsabilità. Quindi, fate delle valutazioni periodiche per assicurarvi che entrambi stiate ancora beneficiando del rapporto. Se hai scelto mentori che rispetti e ammiri (e speriamo che tu lo abbia fatto!), dovresti scoprire che il *mentoring* è un importante 'crescendo' del tuo processo di apprendimento, che ti trasforma nel professionista che desideri diventare. Dovresti anche capire quanto sia difficile trovare un bravo mentore e se lo hai trovato pensare a come ringraziarlo. Questo è il ciclo di vita di un buon *mentoring*!

7.2 Punti chiave

- I mentori possono assumere una vasta gamma di comportamenti che creano problemi agli allievi. Impara a identificarli e affrontali immediatamente;
- costruisci una 'rete di sicurezza' fatta di più mentori e sostenitori;
- quando il tuo mentore ti ostacola e non rispetta le scadenze e ti fa fare brutta figura comunica quando e perché hai bisogno di qualcosa e quali saranno le conseguenze se non avrai sue notizie entro un lasso di tempo ragionevole;
- non aver paura di porre fine a un pessimo rapporto di *mentoring*. È molto meglio sopportare una discussione imbarazzante piuttosto che permettere a una cattiva relazione di *mentorship* di compromettere la tua carriera.

The image features three raised fists in a stylized, graphic manner. The top fist is red, the middle one is yellow, and the bottom one is white. They are set against a solid purple background. The text is centered between the red and yellow fists.

**PARTE 3:
PER ENTRAMBI**

Mentoring inter-generazionale: come trovare punti in comune

Abbiamo discusso i modi per scegliere un allievo ideale e illustrato strategie per ottenere il massimo dal *mentoring*. Crediamo che questi suggerimenti ti saranno utili nella maggior parte dei casi. Tuttavia, un altro fattore cruciale viene spesso trascurato: il divario generazionale. È facile dire e pensare che l'età e le influenze generazionali non contino o non abbiano importanza nel *mentoring*. Per quale motivo guidare qualcuno e motivarlo a dare il meglio di sé dovrebbe essere ostacolato da differenze anagrafiche o culturali? Abbiamo visto buoni rapporti di *mentoring* perdere slancio a causa di queste differenze. Potremo chiamarle semplicemente strade diverse per raggiungere la stessa destinazione. Ma ogni strada è segnata dalle esperienze passate e dall'educazione di una persona. Talvolta può essere difficile vedere che esiste un altro modo per arrivare e ottenere risultati straordinari mentre stiamo percorrendo quella strada. Specificamente per gli obiettivi che questo libro si pone parleremo soprattutto dei Millennial: cresciuti in un ambiente nettamente diverso rispetto alle generazioni precedenti. Man mano che le nuove generazioni cresceranno nei propri ambienti avranno prospettive diverse rispetto ai Millennial.

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

Infatti, la generazione successiva le ha già! Se i tuoi allievi sono Millennial (nati nel periodo 1981-2000), potrebbe essere necessario modificare il modo di essere mentore per adattarlo allo stile e alle prospettive degli allievi. Queste potenziali sfide sono in realtà opportunità uniche per realizzare grandi cose con il tuo allievo Millennial; il vostro rapporto può diventare estremamente produttivo se imparate entrambi ad abbattere le differenze generazionali e gli stereotipi. Gli allievi Millennial possono certamente avere la stessa spinta e motivazione di quelli della Generazione X (1965-1980) o dei *Baby Boomer* (1946-1964). Ma il loro modo in di lavorare con gli altri è spesso nettamente diverso. Di conseguenza, i mentori più anziani potrebbero sentirsi frustrati o arrivare alla conclusione che gli allievi non rispettano le regole implicite del *mentoring*. Ciò può portare a problemi di comunicazione e inutili esasperazioni per entrambe le parti: sicuramente questo non è il modo di impostare un *mentoring* costruttivo e avviare un'esperienza di apprendimento gratificante. Abbiamo assistito a moltissime relazioni di *mentoring* entusiasmanti e prolifiche andare oltre i confini generazionali. Se hai l'opportunità di fare da mentore a un Millennial, prendi in considerazione le seguenti strategie per aiutare entrambi a trarre il massimo dalla relazione. Ovviamente non possiamo presupporre che tutti gli individui appartenenti a un qualsiasi gruppo generazionale siano nello stesso modo: proprio come degli epidemiologi facciamo generalizzazioni con la speranza che le incomprensioni intergenerazionali possano essere ridotte al minimo.

8.1 Proponi incontri brevi e mirati

È facile dimenticare quanto il mondo in continua evoluzione plasmi e formi i giovani che vi sono cresciuti. Trent'anni fa internet non aveva alcun ruolo nella maggior parte dei luoghi di lavoro. Eppure, oggi, i nostri allievi e la futura forza lavoro non potrebbero immaginare un mondo senza di esso. I Millennial sono abituati ad avere un mondo di informazioni a portata di mano tramite smartphone e altri dispositivi mobili. Desiderano una comunicazione istantanea (e concisa) tramite i social media e vie simili. Questi strumenti hanno trasformato i Millennial in una generazione che prospera grazie all'accessibilità e alla collaborazione in un modo che non esisteva quando alcuni mentori hanno iniziato la loro carriera. Questa non è una brutta cosa. Devi semplicemente comprendere i loro processi mentali, proprio come loro dovrebbero lavorare per comprendere i tuoi. I Millennial potrebbero essere più propensi a inviare una breve e-mail o intervenire quando hanno una domanda mentre stanno lavorando a un

progetto. Non stanno cercando di infastidirti, sono semplicemente abituati a un modo istantaneo e mirato di lavorare con gli altri. Dover aspettare fino all'incontro programmato della prossima settimana non è il modo in cui sono stati abituati a pensare. Riteniamo che momenti di confronto frequenti e brevi con i Millennial possano essere un modo estremamente efficiente per realizzare le cose. Quindi accetta l'incontro non programmato di cinque minuti. Queste sessioni di *micromentoring* (riunioni frequenti, brevi e altamente mirate per portare a termine qualcosa di specifico) possono consentire al tuo allievo di avere rapide verifiche con te quando necessario. Questo approccio è simile al *coaching* e fa risparmiare gran parte del tempo che altrimenti verrebbe dedicato a riunioni più lunghe. Oggi siamo tutti abituati alle continue interruzioni di e-mail e messaggi di testo. Se hai davvero bisogno di un po' di tempo per concentrarti senza distrazioni, mettiti d'accordo con gli allievi in modo che sappiano quando è possibile interrompere e quando dovranno aspettare.

8.2 Metti da parte la gerarchia

Il tradizionale 'ruolo subordinato' che molti mentori si aspettano dagli allievi, non è familiare ai Millennial. Ciò non significa che non rispettino i loro superiori. Piuttosto, i Millennial sono abituati a una struttura più aperta e piatta che consente loro di comunicare con tutti, dal nuovo stagista al presidente dell'azienda o al direttore del dipartimento, senza doversi preoccupare di 'passare attraverso i canali adeguati'. Si è tentati di giudicare affermando: «dovrebbero imparare a stare al loro posto», quando non seguono quello che molti potrebbero considerare il normale protocollo per parlare con gli apicali dell'azienda o del dipartimento. Tuttavia, questo non è un approccio utile per costruire una partnership. È probabile che il tuo allievo Millennial stia semplicemente cercando di essere efficiente. Potrebbero pensare che passare attraverso due persone per potersi rivolgere al direttore amministrativo o al capo dipartimento sia una perdita di tempo, soprattutto quando possono inviare rapidamente un'e-mail direttamente a quella persona. Dopotutto, se riescono a ottenere le informazioni di cui hanno bisogno senza disturbare nessun altro, perché non dovrebbero? Spesso pensano anche che tali atti dimostrino considerazione e motivazione. Ricorda, la loro generazione semplicemente non è abituata alla gerarchia. In un'epoca in cui è possibile contattare istantaneamente quasi chiunque nel mondo tramite internet, il modello di riferimento per questi allievi è molto diverso. Tuttavia, la gerarchia potrebbe non essere così aperta a nuovi approcci e, rivolgendosi direttamente all'a-

picale, gli allievi potrebbe subire critiche da chi considera inappropriato questo modo di agire oppure dalla stessa persona a cui in prima battuta si sono rivolti. Insegna al tuo allievo come orientarsi nella gerarchia della tua organizzazione: cosa funziona, cosa non funziona, chi è più o meno accessibile, qual è la cultura diffusa.

8.3 Concentrati sull'obiettivo e non sul processo

I Millennial sono costantemente alla ricerca di un significato più profondo: uno scopo. Per loro conta la destinazione, non il viaggio. Sono interessati a fare la differenza e ad avere un impatto sui loro mentori, sul team e sul mondo che li circonda. A loro non interessano i dettagli o cosa un mentore potrebbe pensare sui modi di lavorare o sulla serie di passaggi che dovrebbero essere seguiti. Piuttosto, pensano di essere abbastanza svegli e capaci da capire le cose da soli.

Spesso utilizzeranno l'infinita gamma di risorse digitali a loro disposizione per svolgere il lavoro meglio del mentore e a volte capita riescano a insegnare al mentore due o tre cose nel corso della relazione. Altre volte potrebbero aver bisogno di una guida, anche quando non pensano di averne bisogno. È compito del mentore essere in grado di accertare quando l'allievo è in grado di gestire qualcosa da solo e quando è il momento di intervenire e aiutare a prevenire giudizi sbagliati o errori che potrebbero far deragliare la carriera degli allievi. Ciò che attrae e motiva i Millennial è sapere che il lavoro che stanno svolgendo ha uno scopo e farà la differenza. Pertanto, i parametri abituali utilizzati dalle generazioni più anziane – fama, fortuna, riconoscimenti, misurazioni specifiche della professione come gli indici delle citazioni – potrebbero essere meno rilevanti.

Piuttosto i Millennial potrebbero rispondere a valori non tradizionali: in che modo questo renderà il mondo un posto migliore? È interessante per me? Renderà felici me e gli altri? I mentori in grado di progettare un quadro più ampio del lavoro da svolgere, di come potrebbe aiutare l'umanità o di come un particolare progetto possa portare a contributi che vanno oltre i parametri accademici, stanno quindi attirando l'attenzione dei Millennial. Allo stesso tempo, il mentore deve trovare un modo per convincere l'allievo che i parametri professionali, come citazioni, pubblicazioni o presentazioni in occasione di eventi professionali, sono importanti. Tali parametri avranno un impatto non solo sulla loro futura carriera, ma anche sulla loro capacità di raggiungere obiettivi più elevati. Coloro che riescono a fare tutto ciò, e lo fanno bene, hanno maggiori probabilità di altri di avere relazioni positive con i Millennial.

8.4 Riepilogando

È facile supporre che il diverso approccio adottato dai Millennial possa portare a pensare che non siano pazienti, rispettosi o collaborativi. Per la maggior parte, i Millennial (come tutte le generazioni prima e dopo di loro) vogliono le stesse cose che vuoi tu, tendono semplicemente a ottenerle in un modo diverso, è semplicemente la diretta conseguenza del mondo in cui sono cresciuti. I Millennial possono insegnarci molto sull'*empowerment* e sull'impegno, poiché utilizzano la loro rete professionale e l'accesso alla comunicazione istantanea a vantaggio di tutti. Il tuo compito, in qualità di mentore, è guidarli verso un percorso professionale di successo e verso le virtù che scavalcano i confini generazionali: onestà, integrità, rispetto e duro lavoro.

8.5 Punti chiave

- Le generazioni più giovani sono la nostra futura forza lavoro e hanno bisogno di mentori che le aiutino a trovare la loro strada per far progredire la conoscenza nel settore di appartenenza;
- i Millennial prosperano grazie a interazioni brevi e frequenti che li aiutano a portare avanti i loro progetti. Accetta questo e dimentica le tradizionali riunioni lunghe se non si adattano agli obiettivi e al ritmo del tuo allievo. Le nuove generazioni iniziano a riempire le fila dei medici emergenti: adatta, di conseguenza, il tuo stile di *mentoring*;
- un allievo che si interfaccia direttamente a qualcuno di livello superiore non è insubordinato; probabilmente sta solo cercando di essere efficiente e sollecito, oppure potrebbe aver provato ad aggirarti. Impara a distinguere;
- valuta se tu e il tuo allievo Millennial potete trarre vantaggio da un *mentoring* non tradizionale che sia rapido, mirato e guidato da un progetto o obiettivo specifico;
- ricorda che i Millennial prediligono lo scopo rispetto al processo. Concentrati sul quadro generale quando possibile, ma non saltare sempre i dettagli: potrebbero essere cruciali per il successo del tuo allievo. È essenziale per un valido *mentoring* inter-generazionale sapere quale approccio utilizzare e quando.

Mentoring e diversità: la questione di genere

Quando pensi a uno dei tuoi allievi, quale immagine ti viene in mente? Immagini qualcuno come te? Con un background culturale ed etnico simile? Oppure immagini qualcuno con una particolare attitudine, background, formazione e provenienza? Durante la stesura di questo libro abbiamo avuto un dibattito molto acceso su come affrontare il tema del *mentoring* nella diversità. È stato chiaro fin da subito che la questione della diversità era abbastanza importante da meritare un capitolo a parte. Perché? Oltre a promuovere l'equità, un gruppo o una forza lavoro diversificata è fondamentale per massimizzare i contributi innovativi e rilevanti in qualsiasi campo. Squadre diversificate (e definiamo diversità in senso ampio) forniscono punti di vista variegati che, in definitiva, avvantaggiano te, la tua organizzazione e il tuo settore nel suo insieme. Quando non si dà a un gruppo in particolare la possibilità di mostrare ciò che vale, interi settori si impoveriscono perché perdono il potenziale enorme dato da una forza lavoro frutto di percorsi di vita diversi con molteplici conoscenze e prospettive. Oggi, e sempre di più nell'immediato futuro, il *mentoring* sarà un elemento chiave per promuovere e garantire la diversità. Alla luce di ciò, non includere questo

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)
FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

argomento sarebbe una mancanza. Riconosciamo anche, tuttavia, che, sebbene molte questioni affrontate dalle minoranze siano simili, sono anche distinte. Interi capitoli, o addirittura libri, potrebbero essere dedicati al tema del *mentoring* rivolto a gruppi potenzialmente discriminati. Piuttosto che generalizzare su tutti i tipi di diversità o rischiare di semplificare eccessivamente una questione complessa, abbiamo deciso di fornire una discussione approfondita sul *mentoring* per una particolare componente della società che ha lottato per l'equità: le donne. Idealmente, alcune delle lezioni di cui discutiamo in questo capitolo possono applicarsi anche ad altre situazioni. Perché le donne? Abbiamo già accennato ad alcune delle difficoltà affrontate dalle donne, in particolare legate al *mentoring*. Le donne hanno molte meno probabilità di essere guidate o sponsorizzate. Questo deficit probabilmente gioca un ruolo nel continuo divario retributivo, di promozione e di leadership che le donne affrontano nell'ambito professionale. E poiché ci sono poche donne attualmente in ruoli di leadership, spesso spetta agli uomini fare da mentori alle donne. Eppure gli uomini (soprattutto dopo i movimenti #MeToo e *Time's Up*) sono spesso riluttanti a fare da mentore o a stare da soli con le allieve. Fortunatamente, attraverso campagne come #HeForShe, molti uomini stanno imparando e hanno iniziato a prendere parte al dibattito. Al di là delle argomentazioni morali a favore della diversità e dell'equità di genere, il *mentoring* oltre la diversità può essere estremamente benefico per il mondo accademico o qualsiasi altra organizzazione. La diversità rende la comunicazione più aperta e può migliorare la creatività. Le organizzazioni diventano più produttive. E gli allievi che altrimenti rischierebbero di sentirsi limitati nell'accesso a possibilità di crescita, impareranno cosa serve per raggiungere i propri obiettivi, aprendo così a sé stessi e ai propri allievi un mondo di possibilità. È importante sottolineare che non tutti i nostri suggerimenti si applicheranno a tutti poiché la cultura influenza fortemente il genere e le norme di genere. La comunicazione aperta senza presupposti o pregiudizi è sempre la regola migliore. Tuttavia, entro questi limiti, suggeriamo diverse raccomandazioni per garantire che tutti gli allievi ricevano il *mentoring* di alta qualità che meritano.

9.1 Per i mentori

9.1.1 Fai un passo indietro e valuta come fai *mentoring*

Il primo passo verso il *mentoring* non discriminatorio è essere consapevoli di dare pari opportunità a tutti. Ciò significa *mentoring*, sponsorizzazione, *coaching* e creazione di connessioni per le persone in-

dipendentemente dal loro genere, dal loro aspetto, da ciò in cui credono e dalla loro provenienza. Anche le piccole cose, come i messaggi di testo, fare riferimento e richiamare le persone per i loro risultati, possono essere ben valutate dai mentori. La lingua è importante: usa gli stessi termini per tutti. Ad esempio, gli aggettivi stereotipici: le donne sono definite come 'operose' e 'premuose' mentre gli uomini sono descritti come 'preparati', 'ambiziosi' o 'qualificati'. Cerca di acquisire la consapevolezza di quale sia il tuo comportamento e quali i tuoi pregiudizi personali e cerca di distribuire il tuo tempo, la tua energia e i tuoi riconoscimenti nel modo più equo possibile. È anche importante sapere che alcuni individui potrebbero non essere così motivati nel perseverare nel *mentoring* così efficacemente come altri. Ricerche hanno dimostrato che le donne hanno meno probabilità di chiedere *mentoring* o sponsorizzazione rispetto ai loro colleghi maschi. Ciò significa che potrebbe toccare al mentore tenere gli occhi aperti per individuare i talenti da scoprire. Avendo fatto da mentori a molte donne nella nostra carriera, possiamo dirti inequivocabilmente che dovresti farlo! Ne vale la pena e ha arricchito enormemente le nostre carriere.

9.1.2 Comportati in maniera professionale

Quando sei con il tuo allievo, ti consigliamo di comportarti come se gli altri stessero osservando la scena. Ciò non significa, per esempio, che nel caso tu sia di genere maschile lasciare la porta aperta quando sei da solo con un'allieva, ma significa che dovresti mantenere il tuo linguaggio e le tue azioni su un livello professionale. Non è nemmeno necessario che tu ti comporti diversamente. Piuttosto, occorre essere professionale indipendentemente da chi hai davanti. Metti in pratica buoni comportamenti e agisci sempre con correttezza. Le persone a cui fai da mentore imparano costantemente da cosa dici, come lo dici e come ti comporti. Se ti comporti in modo poco professionale in privato, lo faranno anche loro.

Il linguaggio che usi sarà comunque percepito come colmo di significati non intenzionali, anche se questo non è affatto il tuo intento. Infine, essendo il mentore la persona con più potere, non iniziare mai il contatto fisico. Se ti senti a tuo agio, puoi ricambiare l'abbraccio/la stretta di mano/il cinque che ti viene offerto. Altrimenti, ricorda che ogni persona ha un diverso livello di comfort con il contatto fisico. Non sai quale sia il loro. Se inizi, potrebbero sentire il bisogno di acconsentire al contatto fisico a causa della differenza di potere. Questo crea disagio e può diminuire la tua efficacia come mentore.

9.1.3 Ognuno ha la propria storia

Solo perché il tuo allievo è una donna, non dare per scontato che lei... allora... bambini... famiglia... equilibrio tra lavoro e vita privata. Non fare supposizioni. Ciò è particolarmente vero per le donne in gravidanza (o che lo sono state da poco) che corrono un alto rischio di subire pregiudizi e discriminazioni. Pensi che un'allieva non vorrà viaggiare o lavorare la sera perché ha appena avuto un bambino? Chiediglielo. Potrebbe essere vero. Ma potrebbe anche non esserlo. Non tutti hanno le stesse priorità e obiettivi, quindi evita di fare supposizioni. La comunicazione qui è fondamentale. Non escludere la tua allieva dalle opportunità perché presumi che non sia interessata.

9.1.4 Non escludere nessuno dall'opportunità di lavorare in rete

Le esperienze con rapporto uno a uno possono spesso migliorare le relazioni di *mentoring* e il legame. Usa in questo caso l'intelligenza. Considera la possibilità di bere una tazza di caffè insieme invece di un drink. Incontrarsi in uno spazio comune a lavoro è meglio che fuori sede. Però se decidi di bere qualcosa, assicurati che nessuna delle due parti corra il rischio di esagerare (questo è vero indipendentemente da chi siano i tuoi allievi). Distinguere le attività private e sociali (per esempio un'uscita per giocare a golf che include solo uomini) dagli eventi di *mentoring* professionale. Se alcune allieve non vengono invitate a partecipare a un evento di *mentoring* professionale in base al loro genere (o ad altre caratteristiche) si tratta di un pessimo *mentoring*.

9.1.5 Evitare di recitare un copione di genere

I copioni di genere si riferiscono a norme sociali che mettono in relazione, attraverso dei *cliché*, identità, comportamenti e relazioni. Ad esempio, un mentore maschio può inconsciamente attivare un copione di genere e limitare l'autonomia di un'allieva di genere femminile. Cerca di essere consapevole di quando ciò potrebbe influenzare il modo in cui tratti i tuoi allievi. Vuoi fare il salvatore? Cerca invece di dare loro gli strumenti per salvarsi da soli. In questo modo, li aiuti ad acquisire competenze che potranno utilizzare in futuro e consenti loro di sfruttare appieno il loro potenziale. Allo stesso modo, grazie alle aspettative culturali, le donne spesso si sentono più a loro agio nell'esprimere le emozioni rispetto agli uomini. Ciò non significa che siano 'emotive' o 'instabili'. Significa che

sono appassionate e impegnate. Anche se questo può significare che vedi più lacrime tra le allieve di genere femminile, significa anche che potrebbero essere più capaci di cogliere e affrontare le dinamiche non dette in una stanza. Questa abilità potrebbe renderle più brave nel creare consenso, creare reti e risolvere i problemi. Quindi, invece di indietreggiare, sentiti a tuo agio con le emozioni. Ciò andrà a beneficio tuo e dei tuoi allievi.

9.2 Per gli allievi

9.2.1 Assicurati di avere una squadra di *mentoring*

Abbiamo già sottolineato l'importanza di avere più di un mentore. Ma avere un gruppo di *mentoring* può essere particolarmente vantaggioso per gli allievi di genere femminile. L'allievo generalmente rischia di più se la relazione si inasprisce. Avere un gruppo di *mentoring* a cui rivolgersi può aiutare a proteggerti dalle conseguenze di dover interrompere una relazione importante (soprattutto se ciò deve essere fatto rapidamente). Questo team può anche fornire supporto emotivo e appoggio politico se i mentori si comportano male. Un altro suggerimento è quella di avere donne nel gruppo di *mentoring*. Potrebbe, però, essere difficile trovare una donna (dato il basso numero di donne in posizioni di comando in sanità). Tuttavia, avere una donna senior come mentore (o *coach*) può portare un punto di vista diverso quando si discutono questioni che potrebbero non farti sentire a tuo agio.

9.2.2 I conflitti accadono, affrontali con serenità

Socializzare è utile a tutti e serve anche a farsi apprezzare. E in generale essere cortesi reca giovamento; ma avere un approccio eccessivamente tarato sul fare quello che gli altri si aspettano da te può essere dannoso. Occorre ricordare infatti che anche l'onestà e la franchezza sono apprezzate. Per esempio, come discusso nel capitolo 6, è importante imparare a dire «no» ai progetti che non si allineano bene con i tuoi obiettivi e le tue altre attività professionali. Allo stesso modo, lasciare che un piccolo disaccordo si inasprisca, danneggia tutti e distrugge la fiducia. Vogliamo essere chiari, ti consigliamo di non fare polemica. Tuttavia, è importante sentirsi a proprio agio nell'esprimere il disaccordo in modo diretto e costruttivo, soprattutto con il proprio mentore. Come per molte cose, la pratica rende perfetti. Esercitati a dissentire con calma (concentrandoti sempre sui fatti, mai sulla persona) davanti allo specchio o con un amico. Prova a utilizza-

re l'approccio 'Sì-No-Sì' di William Ury (come discusso nel capitolo 6). Sforzati di impegnarti in una discussione difficile inserendo l'argomento nell'agenda della riunione di *mentoring*. Più ti eserciterai a parlare apertamente e ad affrontare i conflitti in modo sano, più ti sentirai a tuo agio.

9.2.3 Essere professionali

In un mondo perfetto, non saremmo giudicati per il nostro aspetto esteriore. Ricorda che gli esseri umani esprimono i loro giudizi iniziali su chi sei e quanto sei capace pochi secondi dopo che è avvenuto l'incontro. Insieme al giudizio arrivano gli stereotipi, particolarmente in agguato per le donne. Anche se non avvalliamo affatto la rinuncia totale all'espressione di uno stile personale o l'uso obbligato di un abbigliamento contrario alle proprie convinzioni personali o religiose, riteniamo che in un contesto professionale il decoro professionale nel vestiario sia un buon compromesso. Il tuo modo di vestire, se curato con intelligenza, può diventare un mezzo per 'elevarsi'. Vesti con uno stile leggermente più curato rispetto al tuo livello attuale (cosa indossano i capi?). Usa ciò che indossi per darti un'immagine che faciliti il tuo percorso di crescita professionale. Piuttosto, indossa capi di abbigliamento in linea con il ruolo al quale aspiri.

9.2.4 Per un po' puoi improvvisare, poi renditi conto che non lo stai facendo più

La fiducia è una qualità molto apprezzata tra i leader. Dopotutto, è difficile seguire qualcuno che sia insicuro o titubante. Anche se la fiducia non significa necessariamente competenza, è logico che se sei competente, diventerai sempre più efficace e, una volta diventato più efficace, potrai iniziare a sentirti più sicuro. Sfortunatamente, questa logica non sempre si applica a coloro – e non sono pochi – che soffrono della 'sindrome dell'impostore'. La sindrome dell'impostore si verifica tutte le volte che persone di successo iniziano a dubitare delle proprie capacità e temono di ricoprire immeritatamente la loro posizione e quindi iniziano a sviluppare uno strano senso di colpa e anche il timore di esser scoperti come impostori. Sebbene tutti possano soffrire di questa condizione psicologica, le donne, le minoranze e i dipendenti di 'prima generazione' (quelli che sono i primi nella loro famiglia a svolgere un determinato tipo di lavoro) hanno livelli di incidenza più elevati (e manifestazioni più durature) di sindrome dell'impostore. Le donne potrebbero aver incontrato o essere state a contatto con persone che hanno sempre messo in discussione le loro capacità,

il loro ruolo o la posizione di leadership solo per un mero pregiudizio legato al genere. Sfortunatamente, la mancanza di fiducia nelle proprie capacità può portarti a diventare eccessivamente dipendente dal supporto e dai consigli del mentore. Questo può essere stancante e può richiedere al mentore un gravoso impegno di tempo. Cerca di non cadere in questa situazione mettendo a punto un piano per affrontare i problemi che potrebbero sorgere. Consulta i tuoi colleghi su problemi meno importanti che non richiedono il consiglio del tuo mentore. All'inizio, però, potresti dover uscire allo scoperto e prenderti qualche rischio accettando di doverti buttare in qualcosa che non conosci e cercare di comprenderlo mentre lo stai vivendo. Agisci con fiducia. Questo può aiutarti ad alleviare l'ansia prima di colloqui, trattative importanti o incontri con un superiore. Dovresti ricordare che, anche se potresti non sapere tutto, sei dove sei perché sei competente, hai raggiunto i tuoi obiettivi e continuerai a farlo. Considera l'idea di sviluppare un mantra personale da recitare a te stesso nei momenti di dubbio. Alcuni esempi sono: «posso farcela», «posso fare qualsiasi cosa» e «anche questo passerà».

9.2.5 Cerca i tuoi simili

Le donne che hanno realizzato i loro obiettivi spesso ricordano l'importanza di aver conosciuto colleghe, approssimativamente allo stesso livello all'interno dell'organizzazione, con cui parlare apertamente dei problemi incontrati, anche solo per darsi il supporto reciproco necessario essendo entrambe impegnate nel trovare la via per uno sviluppo di carriera. Tali individui hanno nomi diversi a seconda dell'organizzazione o del contesto, ma possono essere definiti 'mentori colleghi' o 'colleghe consulenti'.

Sebbene questi colleghi tradizionalmente non facciano parte della tua squadra di *mentoring* formale (e certamente non sostituiscono il *mentoring* formale da parte di mentori *senior*), avere persone con cui puoi relazionarti come membri del tuo stesso ecosistema di *mentoring* può aiutare in molti modi. Innanzitutto, può avvalorare le tue esperienze. Potresti trovarti a chiederti: «Sto reagendo in modo eccessivo? Quel commento era davvero inappropriato?». In secondo luogo, avere un gruppo di pari non giudicanti che sono al tuo livello o che hanno vissuto realtà simili può aiutarti a definire strategie e a risolvere i problemi. Ad esempio, potrebbero esserci questioni che non puoi discutere con i tuoi mentori tradizionali. Magari, i tuoi colleghi potrebbero aver già vissuto questi problemi. Confrontati e usa le esperienze altrui come aiuto per gestire meglio ciò che ti accade. Questo è particolarmente importante nel caso di molestie o pregiudizi, i

colleghi possono aiutarti dando a questi fatti una definizione aiutando così anche te a razionalizzare e guardare le cose con maggior distacco. Inoltre, i colleghi possono darti un'iniezione di fiducia e sostegno. Alcuni – e potrebbero essere donne come uomini – non fanno domanda per un lavoro a meno che non soddisfino ogni singolo requisito lavorativo, mentre altri e potrebbero essere donne come uomini – fanno domanda anche quando soddisfano solo alcuni dei requisiti pubblicati. Avere un gruppo di pari che ti supporti nelle decisioni e contestualizzare meglio ciò che è 'raggiungibile' o 'alla tua portata' può essere utile, poiché spesso si scopre che obiettivi che sembravano irraggiungibili erano in realtà alla tua portata. Infine, avere un gruppo di pari che dà supporto può sciogliere tensioni attraverso le relazioni umane, ridurre il *burn out* e rendere più piacevole la tua vita da allievo. Per questo è importante che gli allievi si sentano a proprio agio nell'interagire in un ambiente del genere. Non tutte le culture sostengono questo tipo di interazione ed è importante esserne consapevoli.

9.3 Riepilogando

Anche se può essere allettante evitare potenziali insidie non facendo da mentore ad allieve donne (o a persone con cui potremmo non identificarci facilmente), è fondamentale che i mentori si facciano avanti per guidare giovani professionisti di qualsiasi genere, razza, livello socioeconomico, cultura, orientamento politico e fede religiosa. Assumendo una condotta coerente, i mentori possono contribuire a creare un ambiente includente e con l'inclusione si arriva all'eccellenza e quindi al conseguimento degli obiettivi professionali e si finisce col migliorare il benessere delle organizzazioni nel loro complesso. Farlo richiede prima di tutto professionalità. Mentori e allievi possono fare la loro parte, maturando la consapevolezza delle reciproche differenze personali e culturali nonché delle proprie abitudini e pregiudizi.

9.4 Punti chiave

- Un *mentoring* efficace deve saper promuovere la diversità;
- sia i mentori che gli allievi devono sforzarsi di comportarsi sempre in modo professionale e corretto;
- i mentori devono tenere la guida per sponsorizzare, istruire e connettere gli allievi in modo equo, oltre i pregiudizi di genere, razza, etnia, credenze religiose, orientamento sessuale, opinioni politiche, classe sociale, educazione culturale, Paese di origine o qualsiasi altro fattore identificativo preso a pretesto come elemento discriminante;

- sii consapevole dei pregiudizi. Assicurati di non creartene sugli allievi (o mentori) o di non recitare copioni di genere. Ricordati che la comunicazione aperta è la chiave che apre molte porte;
- non precludere a nessuno, né donne, né nessun altro individuo, l'accesso al *mentoring*, a opportunità di collaborazione o a eventi sociali;
- gli allievi dovrebbero sentirsi a proprio agio con i conflitti e avere una strategia per combattere i dubbi su sé stessi quando si presentano. Gli allievi dovrebbero assicurarsi di avere un gruppo di *mentoring* variegato; le allieve potrebbero trovare utile cercare una rete di pari di supporto e includere altre donne nel loro team di *mentoring*.

Andare avanti e guardare indietro

Abbiamo ritenuto importante concludere con i saggi auspici della partenza, cercando il modo migliore per rendere operativi i consigli contenuti in queste pagine e guardando all'orizzonte con quella stessa audacia e consapevolezza di cui sia i mentori che gli allievi dovrebbero essere dotati.

10.1 Guardare indietro

Sappiamo che il peso delle responsabilità che il *mentoring* inevitabilmente comporta potrebbe generare ansie e aspettative sia per i mentori che per gli allievi. Chi è alle prime armi può provare ansia e disagio riguardo alla responsabilità che essere mentore comporta data l'importanza che questo tipo di relazione ha, sia per la carriera professionale dei singoli che per il settore nel suo complesso.

Inoltre, fare da mentore a qualcuno di sesso, razza, fascia di età o background diverso dal proprio può spingere molti a esplorare un territorio sconosciuto. I mentori, soprattutto quelli che da poco vestono i panni di questa figura chiamata ad aiutare gli altri, possono essere por-

Vineet Chopra, University of Colorado, United States, vineetc@med.umich.edu, 0000-0001-8670-9376
Valerie M. Vaughn, University of Utah, United States, 0000-0003-4362-7842
Sanjay Saint, VA Ann Arbor Healthcare System, United States, saint@umich.edu, 0000-0002-9579-6990
Alessandro Bartoloni, University of Florence, Italia, alessandro.bartoloni@unifi.it, 0000-0001-9758-1523
Alessandra Petrucci, University of Florence, Italia, alessandra.petrucci@unifi.it, 0000-0001-9952-0396
Betti Giusti, University of Florence, Italia, betti.giusti@unifi.it, 0000-0002-8708-9444
Francesco Annunziato, University of Florence, Italia, francesco.annunziato@unifi.it, 0000-0001-8798-7589
Donatella Lippi, University of Florence, Italia, donatella.lippi@unifi.it, 0000-0003-2388-5545
Daniela Matarrese, Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi, Italia, matarresed@aou-careggi.toscana.it, 0000-0002-3479-4545

Referee List (DOI 10.36253/fup_referee_list)
FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

tati a caricarsi di oneri non necessari, spinti soltanto dal desiderio di fare bene fin dalla loro prima esperienza. Allo stesso modo, un neoassunto o un giovane docente, che in una nuova istituzione professionale cerca un mentore, potrebbe essere paralizzato dalla paura al solo pensiero di mettersi a cercare l'aiuto di qualcuno giocandosi gran parte della credibilità che ha tanto faticosamente accumulato fino a ora per riuscire ad avere più visibilità nel proprio campo. Questi sono tutti ostacoli che possono realmente impedire alle persone di cercare un mentore o di vestirne i panni. Nel mondo accademico, così come in molte organizzazioni aziendali, un'esperienza di *mentoring* ha in effetti un ruolo cruciale e dopo che la si è attraversata niente è più come prima e questo può valere nel bene come nel male. Nella nostra esperienza, ricevere l'aiuto di un mentore e poi sentirsi chiamati a svolgere questo ruolo per aiutare gli altri, ha trasformato la nostra carriera. Sono esperienze che hanno arricchito le nostre vite e trasformato la nostra visione del mondo. In effetti, possiamo essere grati ai nostri mentori per averci guidato verso le nostre attuali posizioni. Abbiamo anche sperimentato la gioia assoluta che si prova quando i propri allievi riescono a concretizzare i propri obiettivi e vengono riconosciute loro posizioni apicali per le capacità e i talenti. Ancora oggi non smettiamo di apprezzare l'insegnamento che ci arriva attraverso le sfide che i nostri allievi affrontano. Molte di queste sono lontane da quelle che abbiamo affrontato noi, siano esse legate a conflitti professionali, al delicato equilibrio tra lavoro e vita privata o al confronto con mentori che, ahimè, trattano malamente gli allievi. Confrontandoci con colleghi che operano in settori non accademici abbiamo ritrovato lo stesso senso di gratitudine e persino rispetto, per questa particolarissima forma di rapporto chiamato *mentoring*. Spesso, quando viene chiesto ai top manager quali siano le chiavi che hanno aperto loro le porte del successo, è emerso che aver avuto un buon mentore o guida è stato fondamentale. Quindi, il *mentoring* è un'opportunità così arricchente e intensa che lasciarsela sfuggire perché si cade preda del dubbio dell'incertezza o della paura sarebbe un vero peccato. Tuttavia, ci piace tenere i piedi per terra. Sappiamo che non tutti possono essere dei buoni mentori dall'inizio: serve pratica, pazienza per imparare dai propri errori. E conosciamo tutti persone che hanno ottenuto molto ma che per personalità, stile di vita o disposizione non potranno mai essere mentori efficaci per nessun allievo. Tuttavia, crediamo che queste persone siano le eccezioni. E confidiamo che mentre stai leggendo questo libro nasca a poco a poco la consapevolezza che dentro di te si trova la pazienza e la voglia per imparare a essere un mentore efficace.

10.2 Andare avanti

Sebbene molto è già stato scritto sul *mentoring* – abbiamo annotato gli articoli chiave e i libri scritti su questo argomento nell'Appendice – crediamo che negli anni a venire vi sarà un'attenzione crescente su questo tema. Le ragioni sono molteplici. In primo luogo, i vari ruoli che una persona più esperta può ricoprire nel supportare una persona più giovane – mentore tradizionale, *coach*, sponsor, connettore – sono stati identificati e delineati solo recentemente. Ci aspettiamo che ci saranno ulteriori studi e pubblicazioni su questi diversi tipi di 'mentori' e su come ognuno contribuisca al successo degli allievi. Proprio come oggi siamo riusciti a dare dei suggerimenti su cosa renda bravo un mentore, è probabile che a breve avremo altrettante indicazioni su cosa rende efficace un *coach* o uno sponsor. In secondo luogo, vediamo che le persone che stanno intraprendendo una carriera in molti settori sono già generalmente più impegnate nella ricerca e attive nell'assicurarsi un mentore di quanto non accadesse in passato. Similmente, istituzioni, organizzazioni e aziende sempre più stanno formalizzando le relazioni di *mentoring* costruendo attivamente gruppi di mentori o avviando comitati di 'lancio'. Molte organizzazioni che operano nel campo dello sviluppo delle risorse umane (o, nelle università, responsabili dello sviluppo del corpo docente) hanno scelto come *mission* garantire che i mentori ricevano l'aiuto di cui hanno bisogno per avere successo. Infine, l'attenzione crescente verso la diversità, l'equità e l'inclusione ha spinto le organizzazioni a prestare maggiore attenzione alle esigenze dei gruppi sottorappresentati organizzando workshop e seminari focalizzati specificatamente sulle sfide peculiari che molti di questi dipendenti affrontano. Un esempio è il "Corso di Leadership Esecutiva in Medicina Accademica", avviato nel 1995 dalla Drexel University, aperto solo alle docenti donne presso i centri medici accademici. Un altro esempio è il National Research Mentoring Network, finanziato dai National Institutes of Health, che forma i mentori nella Culturally Aware Mentorship per promuovere il successo dei ricercatori provenienti da contesti storicamente sottorappresentati. Il South Asian Healthcare Leaders Forum di Harvard (SAHLF, con cui siamo orgogliosi di collaborare) è un altro esempio di un'organizzazione specifica volta a creare e seguire futuri leader sanitari del Sud-Est asiatico.

Quindi, cosa si prospetta per il futuro? Prevediamo un aumento del numero di workshop, seminari e sessioni formative su come diventare migliori nel *mentoring* e su come essere un allievo di successo. In effetti, è probabile che vengano organizzate 'accademie di *mentoring*' in vari centri accademici

negli Stati Uniti. Proprio come il numero di *coach* professionali è aumentato vertiginosamente negli ultimi anni (i nuovi dirigenti spesso chiedono di avere un individuo di questo tipo per guidarli quando stanno negoziando un nuovo ingaggio), ci aspettiamo un aumento di coloro che dedicheranno la loro attività a favorire l'incontro fra mentori e allievi e a garantire che tali relazioni fioriscano. Una componente ancora in fase embrionale è la valutazione, con un metodo di analisi strutturata, di quanto un'organizzazione sia adatta a promuovere le attività di *mentoring* all'interno delle proprie strutture. Per esempio, siamo abituati ai questionari sulla cultura della sicurezza che sono stati utilizzati per oltre un decennio negli ospedali degli Stati Uniti per identificare come si sentono gli operatori sanitari riguardo all'impegno dei loro leader e colleghi nell'assicurare la sicurezza delle cure al paziente. È stato anche utilizzato per intervenire e apportare modifiche a livello di reparto ospedaliero, come migliorare la comunicazione tra infermieri e medici o allineare meglio i dirigenti senior con i lavoratori di prima linea. In questo spirito, riteniamo che sia giunto il momento per un utilizzo più diffuso di questionari sul clima organizzativo riguardanti il *mentoring*, che restituiscano uno spaccato di come i dipendenti percepiscono il *mentoring*, se viene praticato o meno nella loro istituzione. I dati generati da un tale questionario, che possono essere analizzati a livello generale o a un livello più dettagliato, possono essere utilizzati per individuare problemi, evidenziare possibili carenze e strutturare interventi.

Uno strumento del genere potrebbe essere utilizzato anche per attirare mentori e allievi presso istituzioni che ottengono valutazioni elevate. Abbiamo incluso i riferimenti a due strumenti simili nella sezione apposita di questo capitolo. Siamo consapevoli che l'approccio nel nostro libro è centrato sugli Stati Uniti. Questo non sorprende dato che è lì che abbiamo svolto attività di *mentoring* per la maggior parte della nostra vita professionale (anche se due di noi sono nati in Paesi in via di sviluppo). Crediamo che gli Stati Uniti abbiano un approccio al *mentoring* più solido rispetto alla maggior parte degli altri Paesi, comprese nazioni economicamente avanzate come Giappone, Australia, India, Italia e Inghilterra. Questo è sicuramente vero per i centri medici accademici in questi Paesi (che abbiamo avuto il privilegio di visitare personalmente). Pertanto, gran parte dell'interesse futuro nel *mentoring* potrebbe risiedere a livello internazionale, poiché lo sviluppo della forza lavoro e il successo professionale dei giovani sono altrettanto importanti in quei Paesi quanto negli Stati Uniti. È un periodo entusiasmante per essere interessati al *mentoring*. Non vediamo l'ora di osservare e contribuire a plasmare il futuro di questo importante campo.

10.3 Considerazioni finali

Vi esortiamo a mettere da parte l'esitazione e a considerare l'opportunità del *mentoring* perché le relazioni efficaci e reciprocamente vantaggiose sono fondamentali per il successo professionale in ogni settore. Speriamo che l'orientamento pratico fornito in questo libro aiuti a dissipare eventuali paure che potreste avere. Mentori! Avete l'opportunità di elargire esperienza del mondo reale ai nuovi membri della vostra area di studio, mentre apprendete di più su voi stessi e sui vostri punti di forza personali. Allievi! Il mentore giusto è una miniera d'oro virtuale di esperienze di apprendimento che non si trova nei libri di testo, nei video di YouTube o nelle TED Talk. Incoraggiamo sia i mentori che gli allievi a concentrarsi sull'esperienza potenzialmente trasformativa che potrebbe spalancarsi di fronte a voi con una relazione di *mentoring*. Con una pianificazione attenta e una comunicazione efficace, mentori e allievi ben abbinati sono pronti per un'avventura memorabile e piacevole che rafforzerà ulteriormente la qualità complessiva del loro campo. Il buon *mentoring* fa più che fornire vantaggi per le parti coinvolte: apre la strada a ulteriori realizzazioni, chiavi di volta e conoscenze per le generazioni future. Speriamo che questo libro illumini il vostro percorso. È un futuro che non vediamo l'ora di vedere.

APPENDICE

Documenti di riferimento e ulteriori letture consigliate

Altman, I. 2017. "The Dos and Don'ts of Mentoring." *Forbes*.

Questo articolo fornisce tre suggerimenti generali utili sia per i mentori che per gli allievi.

1. *Crea una struttura*. Stabilisci come, quando e per quanto tempo durerà il rapporto di *mentoring*. Definisci i parametri di questo rapporto, dagli orari e luoghi delle riunioni fino agli obiettivi a lungo termine. Tieni conto della sua durata fin dall'inizio.
2. *Non fare l'eroe*. I mentori devo lasciare liberi gli allievi di commettere errori se tengono alla loro crescita. Se il mentore tende a proteggere in tutto e per tutto l'allievo dai propri sbagli lo priva della possibilità di apprendimento e crescita. Pertanto, il mentore dovrebbe fungere da guida, correggendo la rotta in caso di errore e rinforzando comportamenti positivi.
3. *Cerca di essere aperto allo scambio*. I mentori non possono fornire tutte le risposte, perciò gli allievi devono essere in grado di prendere la direzione che viene suggerita loro e avere il giusto atteggiamento di apertura mentale nei confronti del mentore e di quello che può offrire loro.

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

Blackman, A. 2014. "Misguided Guidance: 12 Mistakes Mentors Should Avoid." *Modern Workforce: Everwise*.

Questo breve articolo mette insieme una lista dei 12 errori più comuni dei mentori.

1. *Consiglio non richiesto.* Dare un consiglio su qualcosa fuori dall'ambito della diade mentore-allievo. Concentrati sugli obiettivi prefissati.
2. *Essere aggressivo.* Criticare sì, ma con moderazione, altrimenti si rischia di danneggiare il rapporto.
3. *Essere impaziente.* Guida l'allievo, non spingerlo, a destinazione.
4. *Cercare di renderli una copia di te stesso.* Il tuo allievo non deve diventare un tuo clone, il suo percorso sarà verosimilmente diverso dal tuo.
5. *Scarsa preparazione.* L'impegno in termini di tempo deve andare oltre l'effettivo incontro con il tuo allievo. Preparati in anticipo e rifletti dopo gli incontri per ottimizzare il potenziale impatto sul tuo allievo.
6. *Dare poca importanza a eventuali problemi.* Alcuni problemi possono derivare da problemi più ampi o da alcuni atteggiamenti che dovrebbero essere prese in considerazione e non ignorate.
7. *Nascondere i propri errori.* Dato che i mentori fungono sia da modello di comportamento che da guida, ci può essere un conflitto di priorità tra le due cose. Invece di cercare di apparire sempre perfetto agli occhi del tuo allievo, condividi con lui i tuoi errori e i tuoi fallimenti, quando serve. Questo può essere un insegnamento altrettanto prezioso.
8. *Supposizioni.* Di solito, per quanto riguarda l'esperienza, c'è un grande divario tra mentori e allievi, ma a volte i mentori tendono a dimenticarsi quanto l'allievo ha ancora da imparare.
9. *Fare da mentore per la persona sbagliata.* Non sempre un mentore è la persona giusta per il suo allievo e viceversa. Cerca di adattarti alla personalità del tuo allievo, ma se non dovesse funzionare, aiutalo a trovare un mentore più adatto a lui.
10. *Dipendenza.* Un aspetto critico del *mentoring* è fare in modo che il tuo allievo sviluppi, e soprattutto, si fidi del proprio giudizio. Fai in modo che non rimanga troppo dipendente dalla tua esperienza.
11. *Raccontare troppe storie.* Gli aneddoti personali possono essere un metodo efficace per dimostrare qualcosa, ma cerca di non esagerare.
12. *Cercare di eliminare qualsiasi errore.* Nonostante sia molto importante cercare di evitare che il tuo allievo commetta errori che potrebbero danneggiare la sua carriera, cerca di capire che non tutti gli errori sono uguali. Fai in modo che l'allievo possa costruire una propria esperienza imparando dai propri errori.

Byerley, J. S. 2018. "Mentoring in the Era of #MeToo." *JAMA* 319: 1199-200.

Alla luce della recente ondata di rivelazioni e accuse di molestie sessuali e abusi, questo articolo parla di un argomento molto delicato quale il *mentoring* tra uomo e donna nel clima attuale. L'autrice racconta di come i suoi mentori maschi abbiano sempre fatto in modo che si sentisse a proprio agio nell'ambiente lavorativo.

- Facendo mostra di un comportamento professionale esemplare, privo di interazioni inappropriate e provocanti;
- comportandosi sempre come se qualcun'altro fosse presente, il che è segno di integrità morale;
- astenendosi da qualsiasi contatto fisico, tranne quando il suddetto contatto può essere ritenuto da chiunque appropriato;
- evitando commenti sull'aspetto e sul genere di qualsiasi persona.

Al di là di questi principi fondamentali, l'autrice ricorda uno dei modi più efficaci che il mentore uomo ha per aiutare le proprie allieve donne: prendere le loro difese quando altri uomini non lo fanno (o addirittura offendono) e sponsorizzare le donne in ruoli di leadership.

Cho, C. S., Ramanan, R. A., and M. D. Feldman. 2011. "Defining the Ideal Qualities of Mentorship: A Qualitative Analysis of the Characteristics of Outstanding Mentors." *Am. J. Med.* 124: 453-58.

Questo studio ha cercato di indentificare le qualità importanti che dovrebbero avere i mentori analizzando le lettere scritte dagli allievi che li hanno nominati per prestigiosi premi di *mentoring*. L'autore ha analizzato 53 lettere, concludendo che i mentori più stimati condividono le seguenti caratteristiche:

- qualità personali ammirabili (entusiasmo, compassione, altruismo);
- hanno offerto una consulenza *ad personam*;
- hanno dedicato tempo e dedizione ad ognuno dei loro allievi;
- hanno sostenuto un buon equilibrio di vita personale e professionale, fungendo da esempio per i loro allievi.

Chopra, V., Arora, V. M., and S. Saint. 2018. "Will You Be My Mentor? Four Archetypes to Help Mentees Succeed in Academic Medicine." *JAMA Intern Med.* 178: 175-76.

Quando le persone pensano alla diade mentore-allievo, di solito pensano al 'mentore tradizionale' che in genere fornisce un rapporto longi-

tudinale e duraturo incentrato sullo sviluppo complessivo della carriera dell'allievo. In aggiunta a questo tipo di *mentoring* però, questo articolo descrive altri tre archetipi di *mentoring*:

1. *Il coach*. Aiuta l'allievo che ha un problema specifico dandogli un compito o un consiglio per quello specifico problema.
2. *Lo sponsor*. Fornisce visibilità all'allievo, aiutandolo nella sua scalata al successo.
3. *Il connettore*. In genere un leader anziano che usa il suo vantaggio politico e sociale per promuovere il settore nel suo insieme.

Ci sono, quindi, diversi tipi di mentori e non tutti possiedono le stesse competenze o tipo di impegno del mentore tradizionale.

Chopra, V., Dixon-Woods, M., and S. Saint. 2016. "The Four Golden Rules of Effective Menteeship." *BMJ Careers*.

Sebbene il volume di articoli sull'argomento *mentoring* sia molto esteso, poco è stato scritto riguardo gli allievi. Attraverso la riflessione personale dell'autore e le testimonianze di altri mentori MD e PhD, questo articolo mette insieme quattro pratiche fondamentali che ogni allievo dovrebbe adottare.

L'allievo dovrebbe selezionare il mentore più adatto a sé stesso in modo da formare una squadra vincente, dato che è ormai raro trovare un mentore che possa guidare un allievo in tutti gli aspetti della sua carriera. Dato che non esiste un modo semplice di trovare un 'abbinamento' perfetto, l'allievo deve rimanere vigile ed essere pronto a riconoscere un'eventuale negligenza del mentore che potrebbe danneggiare la sua carriera.

L'allievo deve essere consapevole del tempo e dell'attenzione limitati che il mentore ha per lui.

Usando il concetto di *managing up*, l'allievo deve essere in grado di proporre al mentore opzioni diverse da considerare per ogni tipo di argomento.

Come per ogni tipo di rapporto, comunicare bene è fondamentale per il successo della diade. Iniziare la relazione con una chiara consapevolezza delle aspettative e degli obiettivi dell'allievo aiuterà a concentrare gli sforzi di entrambe le parti. L'allievo dovrebbe presentare al mentore aggiornamenti tempestivi su progetti futuri o già avviati e sulla corrispondenza con giornali o enti di finanziamento. Inoltre, è cruciale pianificare in anticipo quando c'è necessità dell'aiuto del mentore; richieste d'aiuto all'ultimo minuto non sono viste di buon occhio. Come ultima cosa, l'allievo deve mirare alla massima professionalità cercando di essere sempre

dedito al lavoro, positivo nell'approccio e pronto a ricevere qualsiasi tipo di feedback e consiglio in maniera costruttiva. Queste qualità, non solo contribuiranno ad una dinamica positiva nella diade, ma aiuteranno l'allievo a dimostrare di essere un valido collaboratore nella comunità scientifica e istituzionale.

Chopra, V., Edelson, D. P., and S. Saint. 2016. "Mentorship Malpractice." *JAMA* 315: 1453-454.

I comportamenti negativi dei mentori possono essere suddivisi in sei categorie, organizzate in due gradi ambiti: la negligenza attiva e quella passiva.

Negligenza attiva:

1. Il *dirottatore*. Di gran lunga il peggiore. Il mentore punta solo a quello che può prendere dal proprio allievo. Dal punto di vista dell'allievo, non c'è alcun tipo di meccanismo di difesa da attuare se non la definitiva e completa cessazione del rapporto di *mentoring*.
2. Lo *sfruttatore*. Anch'esso egoista, questa sorta di attore incapace, scarica sull'allievo tutto il lavoro, spacciandolo come esperienza di apprendimento. Si comportano così i mentori che apprezzano l'allievo non per le sue idee scientifiche ma come manager dei loro progetti personali. Sebbene sia possibile contrastare questo tipo di comportamento, se l'allievo non riesce a superare queste difficoltà, nemmeno con l'aiuto di altri mentori, allora è il momento di terminare il rapporto di *mentoring*.
3. Il *possessore*. Sostanzialmente insicuro delle proprie capacità, non condividerà mai le abilità del proprio allievo con altri. Quando un allievo incontra questo tipo di mentore, dovrebbe richiedere una commissione di *mentoring*, se vuole continuare il rapporto con questa persona.

Negligenza passiva

1. Il *collo di bottiglia*. Questo tipo di mentore è semplicemente troppo impegnato per essere un buon mentore ma nonostante questo, decide comunque di farlo. Questo porta a continui ritardi sul lavoro o mancato rispetto delle scadenze, entrambe le cose possono influire negativamente sulla carriera dell'allievo. È fondamentale che l'allievo sia esplicito sull'importanza del rispetto delle scadenze e della comunicazione mentore-allievo.
2. Il *frequentatore di country club*. Questo tipo di mentore non riesce a tollerare nessuna forma di conflitto. Per questo motivo, non potrà mai

battersi perché l'allievo ottenga risorse o la tranquillità necessaria per crescere. L'allievo deve fare in modo di avere una squadra di mentori che includa qualcuno che lo possa sostenere in questo tipo di cose.

3. Il *giramondo*. Questo tipo di mentore è di solito così realizzato nella sua carriera da essere molto richiesto in patria e all'estero in occasione di congressi. Spinto dalla ricerca del proprio successo accademico, tende a trascurare il rapporto faccia a faccia con il proprio allievo. Quest'ultimo deve riuscire a organizzare, meglio se in anticipo, orari e modi di comunicazione.

L'allievo deve essere in grado di riconoscere tutti questi archetipi e i modi per combattere queste forme di negligenza possono essere riassunti così: non essere complice, poni dei limiti e comunica le tue esigenze, crea una squadra di *mentoring* e sappi quando è ora di terminare il rapporto.

Chopra, V., and S. Saint. 2017. "6 Things Every Mentor Should Do." *Harv. Bus. Rev.*

Gli autori forniscono una sintetica lista di modi per diventare un mentore di successo.

- *Scegli con cura il tuo allievo*. Il *mentoring* è dispendioso dal punto di vista di tempo e di energia; quindi, è importante scegliere un allievo meritevole. All'inizio, nel momento di valutare un nuovo allievo, il mentore può mettere alla prova il candidato sottoponendogli un compito particolare in modo che possa giudicare le sue capacità e il suo metodo di lavoro, ed assicurarsi di essere intellettualmente compatibile con quest'ultimo.
- *Crea una squadra di mentoring*. Tenendo conto di quanto le persone siano impegnate oggi, oltre al fatto che si tende a non rimanere su un solo progetto o anche presso una sola istituzione per tutta la propria carriera, assume sempre più importanza la squadra di mentori. Il mentore principale è quello a cui si fa riferimento principalmente, ma la squadra dovrebbe essere ampliata con altri esperti dell'argomento che siano in grado di lavorare bene tra loro e con l'allievo.
- *Essere chiari da subito*. Inizia il rapporto di *mentoring* con la chiara consapevolezza di quali saranno i tuoi impegni e le aspettative del tuo allievo. Chiarisci dall'inizio ogni tipo di dubbio. Sviluppa e attieniti alle procedure di comunicazione e ai livelli di qualità. Per finire, assicurati che all'allievo sia chiaro il proprio ruolo di studente e che sia pronto ad accettare ogni tipo di critica costruttiva.

- *Prevenire è meglio che curare.* È responsabilità del mentore prevenire conflitti, ma se questo non è possibile, è sempre suo compito cercare di risolverli. Il mentore deve avere un approccio propositivo, onesto e aperto nei confronti dei problemi che possono venire a crearsi. In questo modo possono essere evitati fin dall'inizio o possono essere affrontati in maniera più matura.
- *Non essere un cattivo mentore.* Non cercare mai di danneggiare intenzionalmente la carriera del tuo allievo. Tuttavia, alcuni comportamenti possono passare inosservati. Fai un esame di coscienza e cerca di capire se metti in atto i seguenti comportamenti: prendersi il merito del lavoro del tuo allievo, pretendere che l'allievo promuova i tuoi progetti piuttosto che i suoi, impedire che il tuo allievo lavori con altri mentori e permettere che il tuo allievo commetta gli stessi sbagli più e più volte.
- *Prepara il passaggio.* In definitiva, oltre al successo individuale del tuo allievo, la speranza è che lui stesso diventi in futuro un mentore. Aiutalo attraverso questa transizione discutendone attivamente e preparandolo per quel momento.

Clark, D. 2017. "Your Career Needs Many Mentors, Not Just One." *Harv. Bus. Rev.*

Piuttosto che il tradizionale modello a mentore singolo, questo articolo supporta l'idea di un consiglio direttivo di mentori. Sebbene meno formale di una squadra di *mentoring*, questa idea può rivelarsi percorribile per molte persone. L'autore incoraggia gli allievi a cercare mentori rispettabili che hanno esperienza e conoscenza utili per il loro percorso professionale, a prescindere dalla loro età e dal loro titolo professionale. Per scegliere il giusto mentore, l'allievo deve farsi un esame di coscienza, decidendo che direzione vuole che prenda la sua carriera e, di conseguenza, di quali competenze e conoscenze ha bisogno. Una volta identificate queste conoscenze, il passo successivo è cercare di identificare le persone giuste che potrebbero aiutarlo in questo cammino. Dato che le persone in questa lista potrebbero essere ovunque nel Paese, o addirittura nel mondo, trovare il tempo per lavorare con loro potrebbe rivelarsi impresa difficile, ma non impossibile. È molto importante che l'allievo, nel rapporto di *mentoring*, diventi a sua volta un elemento prezioso per il suo mentore. La natura di questo scambio certamente varierà in base alle competenze dell'allievo e da quello che ha da offrire al mentore.

De Castro, R., Sambuco, D., Ubel, P. A., Stewart, A., and R. Jagsi. 2013. "Mentor Networks in Academic Medicine: Moving beyond a Dyadic Conception of Mentoring for Junior Faculty Researchers." *Acad. Med.* 88.

La creazione formale di un rapporto di *mentoring* è spesso un requisito necessario per partecipare a bandi per lo sviluppo della carriera, come quelli finanziati dall' Istituto Nazionale di Sanità in USA. Nonostante tutto, non si è ancora compreso appieno il punto di vista delle persone che ricevono questi premi. Questo studio qualitativo ha trovato tre idee centrali comuni ai mentori e agli allievi nella medicina accademica.

1. Ci sono numerosi ruoli che un mentore può ricoprire.
2. È difficile che un singolo mentore sia in grado di soddisfare tutti i bisogni di un allievo.
3. Per affrontare entrambe queste problematiche, dovrebbero essere istituiti dei network di *mentoring*, per andare incontro alle esigenze dell'allievo.

La diade mentore-allievo tradizionale sembra non funzionare più e gli allievi vengono incoraggiati a sviluppare, mantenere e migliorare questi network di *mentoring*, che dovrebbero essere formati da mentori che seguono le esigenze del proprio allievo ma riescono nello stesso tempo a mantenere un ampio bagaglio di competenze e anzianità.

Farnell, R. 2017. "Mentor People Who Aren't Like You." *Harv. Bus. Rev.*

Gli esseri umani tendono più facilmente a identificarsi con altri individui simili a loro piuttosto che ad altri diversi da loro. Questa sorta di pregiudizio interiorizzato si può riscontrare spesso nei mentori. Essi, infatti, tenderanno a scegliere persone in cui vedono loro stessi e questo porta a concentrare i benefici del *mentoring* in un gruppo ristretto di persone. Individui di una particolare minoranza potrebbero avere delle difficoltà nel far sentire la propria voce, non capiti dagli individui appartenenti invece alla maggioranza. Senza uno sforzo comune per affrontare i dubbi e le questioni di tutti i membri della squadra, qualcuno potrebbe essere lasciato indietro. I mentori devono colmare questo divario in modo che i bisogni di coloro che hanno delle difficoltà a fare sentire la propria voce, siano affrontati in maniera adeguata. Questo può apportare dei benefici al mentore stesso, che avrà la possibilità di allargare la sua prospettiva, il suo punto di vista su vari argomenti e soprattutto di sviluppare un maggiore senso di empatia nei confronti di persone che

hanno un aspetto diverso, che parlano un'altra lingua o che hanno un credo diverso dal suo.

Gallo, A. 2011. "Demystifying Mentoring." *Harv. Bus. Rev.*

Il concetto di *mentoring* si è evoluto, nonostante molte persone ancora si aggrappino a un'idea appartenente al passato. In questo articolo vengono affrontati quattro miti nel campo del *mentoring* nel tentativo di aiutare gli allievi a capire di cosa hanno bisogno nel frenetico e mutevole mondo del lavoro. Questi miti sono:

1. *Devi trovare il mentore perfetto.* L'idea di trovare il mentore ideale, con il quale l'allievo lavorerà per sempre, è ormai superata. I percorsi di carriera sono troppo dinamici oggi e non ci possiamo più aspettare che questo concetto sia ancora valido. La risposta a questo falso mito è cercare di sfruttare dei veri e propri network di persone che possano ottenere gli stessi benefici che la diade tradizionale ha sempre fornito fino ad adesso.
2. *Il mentoring è una relazione a lungo termine.* Il bisogno di stabilire e definire formalmente un rapporto di *mentoring* potrebbe non andare d'accordo con i percorsi di carriera frenetici che molte persone hanno ai nostri giorni. Possono esserci interazioni veloci, una tantum, occasionali; l'allievo può rivolgersi al mentore solo per fugare dei dubbi su un particolare argomento. Di fatto l'uso del termine «mentore» in questi casi dovrebbe essere evitato, suggerisce l'autore.
3. *Il mentoring è solo per persone alle prime armi.* Indipendentemente dal punto della carriera in cui uno si trova, ci può essere sempre bisogno di *mentoring*. L'idea tradizionale di cercare un tutor all'inizio della propria carriera è ancora applicabile, ma è solo l'inizio, non il traguardo del *mentoring*. I momenti di transizione nella carriera delle persone sono molto più comuni rispetto al passato e proprio in questi momenti c'è bisogno dell'esperienza e dei consigli di un mentore.
4. *Fare da mentore per qualcuno è una questione di pura bontà d'animo.* Come tutte le relazioni, il rapporto mentore-allievo è un dare e avere. Sebbene il mentore si senta rispettato e onorato a essere scelto dall'allievo, dovrebbe comunque ricevere qualcosa in cambio. Non si sta parlando di 'baratto', afferma l'autore, ma anche solamente la promessa di un'assistenza o di un aiuto futuro da parte dell'allievo.

Questo articolo si chiude con una serie di casi studio sul *mentoring* e sulle transizioni che vale la pena di leggere.

Gladwell, M. 2006. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston (MA): Little, Brown.

Tendenze, comportamenti e idee nella società spesso iniziano con un singolo comportamento contagioso che pian piano raggiunge il punto di svolta, sostiene Gladwell. Questo comportamento poi supera la soglia e si diffonde a macchia d'olio. Una singola persona o un gruppo di persone che posseggono le giuste competenze possono, nelle condizioni giuste, influenzare positivamente la società. Proprio come un'epidemia di influenza inizia da un singolo individuo, così accade anche per le tendenze sociali, per il tasso di criminalità, per i libri più venduti. Gladwell prende come esempio le scarpe *Hush Puppy*. Queste scarpe iniziarono ad essere indossate da un piccolo gruppo di giovani newyorkesi nei club di Manhattan negli anni 90; iniziarono ad essere notate da altre persone e di lì a poco queste calzature diventarono un *must have*. Furono addirittura reinventate e diventarono il prodotto di punta della azienda. Fin dall'inizio, l'operazione di marketing era stata condotta da quelle poche persone che avevano scoperto questa tendenza nei club di Manhattan. Questi giovani possedevano una serie eccezionale di 'doti sociali' che l'autore definisce «la legge dei pochi». La legge dei pochi è legata profondamente alla natura del messaggero, il quale deve ricadere in una delle seguenti categorie: il 'connettore', l' 'intenditore' e il 'venditore'.

Il connettore conosce tantissime persone, molte più rispetto all'individuo medio ed è il comune denominatore tra persone che, in altre circostanze, non si conoscerebbero. Il connettore non si limita a fare conoscenza di un solo tipo di persone, ma cerca di avere a che fare con individui di tutte le estrazioni sociali, economiche e professionali. Al connettore risulta semplice e naturale conoscere tante persone; ha infatti una naturale predisposizione sociale a rapportarsi agli altri grazie alla propria energia, sicurezza di sé e socievolezza.

L'intenditore, la cui presenza nella Legge dei Pochi è altrettanto necessaria, sono persone che riescono a assorbire conoscenza come delle spugne e hanno la capacità e un forte desiderio di condividere questa conoscenza con gli altri. Vogliono aiutare gli altri a risolvere problemi con quello che hanno a disposizione e spesso realizzano ciò con l'aiuto della loro intrinseca curiosità e voglia di imparare, associati ad una grande intelligenza e forte personalità. Sono esperti riconosciuti e rispettati.

Il venditore ha un dono naturale, quello della persuasione. Egli usa il suo carisma e le sue fini capacità di conversazione per avvicinare le persone alle sue idee. Spesso posseggono una personalità magnetica che attira le persone sotto la loro influenza in modo molto naturale, senza forzature di alcun tipo.

Non è solamente il messaggero, ma anche il contenuto del messaggio stesso che permette di raggiungere il punto di svolta, afferma Gladwell. Il fattore ‘collosità’ è quello che rende il messaggio efficace e memorabile. Per essere ‘appiccicoso’ il messaggio deve essere pratico e personale per il destinatario e deve essere confezionato in modo tale che il destinatario lo metabolizzi e passi all’azione.

Per finire non va sottovalutato il contesto in cui questo messaggio viene veicolato. Il fattore ambientale e sociale ha un impatto cruciale sul punto di svolta. Gli esseri umani sono profondamente sensibili al contesto che circonda un qualsiasi tipo di informazione o comunicazione, afferma Gladwell. Nonostante alcuni problemi possano sembrare, a prima vista, insormontabili, possono essere semplicemente risolti con la giusta spinta verso il punto di svolta. Sostanzialmente, questo offre alla società la speranza di un cambiamento positivo dove è più necessario.

Hayzlett, J. 2017. “Top 3 Traits of a Good Mentor.” *Entrepreneur*.

Secondo questo articolo, i mentori dovrebbero avere tre caratteristiche chiave: generosità, onestà e discrezione.

1. *Generosità*. Un buon mentore condivide quello che sa perché vuole migliorare l’organizzazione e ‘ricambiare il favore’. È fondamentale che l’allievo sia consapevole del tempo che il mentore gli dedica. Fare da mentore richiede tempo e impegno, ma non tutte le interazioni devono per forza essere lunghe e macchinose.
2. *Onestà*. Un buon mentore deve fornire un feedback onesto e mirato, basato su critiche costruttive che favoriranno la carriera dell’allievo.
3. *Discrezione*. Ci deve essere completa fiducia che il rapporto di riservatezza tra mentore e allievo rimanga sempre intatto, specialmente quando il mentore è all’interno dell’organizzazione dell’allievo. Le conseguenze negative derivanti dalla violazione della suddetta fiducia possono essere molteplici. Se necessario, sarà meglio per l’allievo trovare un mentore al di fuori dell’organizzazione, per evitare del tutto questa problematica.

Hudson, P. 2013. “Mentoring as Professional Development: “Growth for Both” Mentor and Mentee.” *Profession Dev Ed*. 39: 771-83.

Utilizzando un approccio con metodi di indagine quali-quantitativi, in questo studio l’autore ha intervistato mentori esperti. I dati del sondaggio hanno mostrato che i mentori valutano e pianificano diverse pratiche di insegnamento come parte del loro programma di *mentoring*. Gli intervi-

stati inoltre ammettono che il *mentoring* ha avuto conseguenze positive sulla loro crescita professionale, potenziando le loro capacità di comunicazione, di leadership e migliorando le loro pratiche di insegnamento. Lo studio giunge alla conclusione che, fornendo i mentori di nuove pratiche di *mentoring* e dando loro l'opportunità di riflettere su di esse, si contribuisce alla loro crescita professionale.

Humphrey, H. J. 2010. *Mentoring in Academic Medicine*. Philadelphia (PA): ACP Press.

Educatori medici e dirigenti, spesso si trovano, nel corso della loro carriera, ad avere a che fare con il *mentoring*. Esso è un elemento cruciale per il successo nel settore sanitario, ma solo se fatto in modo efficace e consapevole. Questo libro raccoglie spunti sul *mentoring* da una varietà di educatori medici esperti. I vari punti di vista e stili di insegnamento mostrano che il *mentoring* non ha un solo approccio. Al contrario, deve essere realizzato e personalizzato per soddisfare le esigenze dei mentori e degli allievi, delle loro carriere e dei loro obiettivi professionali.

I giovani medici, per esempio, dovrebbero acquisire dei comportamenti professionali validi, imparando da figure di riferimento quali i mentori. I mentori dei giovani medici dovrebbero cercare di conoscere e capire la nuova generazione di futuri leader e creare di conseguenza un ambiente professionale di supporto e collaborazione nel quale le persone possono chiedere e ricevere aiuto e assistenza.

Promuovere il senso di professionalità nei giovani studenti di medicina, aiuta a stabilire comportamenti e valori positivi all'inizio della carriera medica. Questo obiettivo è raggiunto dando il buon esempio in termini di onestà e rispetto ed essendo chiari riguardo le aspettative.

Nonostante gli specializzandi tendano ad essere scettici nei riguardi del *mentoring* e addirittura a cercare di evitarlo, pensando di non avere abbastanza tempo, le organizzazioni dovrebbero incoraggiare fortemente questa pratica per coloro che si apprestano a ricoprire ruoli accademici e clinici.

Programmi progettati per reclutare mentori e incoraggiare gli specializzandi a diventare allievi, possono portare a ulteriori tutoraggi, aprendo la strada verso l'eccellenza per i futuri medici. In molte istituzioni mancano programmi completi per la facoltà di medicina. Ma l'evidenza suggerisce che il *mentoring* dovrebbe essere prioritario per questo gruppo perché può creare relazioni importanti e opportunità formative che portano a una maggiore soddisfazione sul lavoro e a una cura del paziente di qualità superiore. Per questo motivo, il *mentoring* dovrebbe essere visto

come mezzo per il raggiungimento dell'eccellenza in ogni parte dell'organizzazione, non come qualcosa da cui trae vantaggio il singolo medico.

I programmi in facoltà dovrebbero prendere in considerazione il *mentoring* tra pari quando i docenti esperti scarseggiano. Questo tipo di *mentoring* aumenta l'autostima dei mentori e degli allievi e offre l'opportunità di ricevere un feedback più personale e sincero e stabilire rapporti professionali significativi.

Nonostante il modello tradizionale insegnante esperto-principiante sia senza dubbio prezioso e forse il più usato, altre forme di *mentoring* possono essere ugualmente efficaci. Gruppi di *mentoring* e *mentoring* tra pari possono essere allo stesso modo stimolanti ed educativi.

Essere di supporto a un allievo è forse la caratteristica più importante di un bravo mentore, come altre qualità quali l'essere disponibile, rispettoso, interessato al lavoro del proprio allievo, fornire feedback efficaci e positivi e trovare un equilibrio tra il gestire il proprio protetto e lasciarlo libero di fare le proprie scelte. A volte semplicemente dare il buon esempio, piuttosto che insegnare dichiaratamente qualcosa, è un modo efficace di trasmettere conoscenza e principi morali. Questo approccio basato sulla figura di riferimento, o *role model*, ha un profondo impatto sugli allievi nell'ambito del settore medico. Per questo motivo i dirigenti dovrebbero essere coscienti del loro comportamento e praticare regolarmente l'autoriflessione. Gli allievi, d'altro canto, devono assumersi la responsabilità del successo del proprio percorso formativo tramite aspettative realistiche, entusiasmo, disponibilità nell'accettare critiche e consapevolezza delle proprie azioni.

Il *mentoring* offre delle opportunità nella medicina accademica che sono difficili, se non impossibili da avere, in sua assenza.

L'obiettivo del *mentoring* nella medicina accademica, in definitiva, dovrebbe essere quello di garantire una migliore cura del paziente, sostiene Humphrey. Il *mentoring* può fornire delle opportunità per gli allievi di mettere in dubbio le proprie convinzioni preconcepite, migliorando così la loro empatia e tolleranza. Dire la verità e parlare a favore di altre persone, anche se può risultare difficile all'inizio, è un concetto importante che deve essere insegnato agli allievi a tutti i livelli e che ha il potere di rendere migliori sia la formazione medica che la cura del paziente.

Kuhl, J. S. 2014. "Investing in Millennials for the Future of Your Organization." *Leader to Leader* 71: 25-30.

I Millennial sono la prossima generazione dominante, il che significa che presto riempiranno i ranghi di ogni organizzazione. Molte aziende

hanno avuto difficoltà nell'assumere i migliori talenti di questa generazione, a causa in parte del pregiudizio che le vecchie generazioni hanno nei confronti dei Millennial, che sono visti come egocentrici, immaturi e pigri. In questo articolo si esprime la necessità di superare tale acrimonia e di accogliere la generazione emergente in modo che le organizzazioni crescano sempre di più nel prossimo futuro.

Poiché le persone di questa generazione sono cresciute con la tecnologia sempre a portata di mano, sono connessi come nessun'altra generazione prima. Quindi, quello che appare come anticonformismo e pigrizia agli occhi di un collega più anziano, quando un Millennial chiede un permesso o non vuole fare un classico turno di lavoro di otto ore, è in realtà un approccio più integrato all'equilibrio vita-lavoro. La tecnologia estende il tuo spazio di lavoro al di fuori della collocazione fisica dell'ufficio, e questa è la prima generazione che abbraccia completamente questo concetto. I Millennial tendono a preferire comunicazioni brevi, frequenti e mediate dalle tecnologie digitali piuttosto che lunghe e formali riunioni in presenza. Le organizzazioni devono adattarsi a questi nuovi concetti se vogliono attrarre talenti Millennial. Dato che questa nuova generazione, in un futuro non troppo distante, sarà ai vertici del business globale e della politica, ed è di vitale importanza per le organizzazioni stare al passo con i tempi. Questo presuppone la necessità di ridefinire le aspettative nei termini del comportamento sul luogo di lavoro e di essere flessibili e accomodanti nei confronti delle nuove generazioni. L'idea chiave è far sì che ci sia, da parte della gestione dell'organizzazione, un'apertura mentale e un clima di supporto. I dirigenti dovrebbero fare in modo che i Millennial possano sentirsi liberi di crescere e raggiungere il pieno potenziale all'interno dell'organizzazione. I manager devono continuare a vendere l'opportunità di lavorare per l'organizzazione non solamente per rilanciare giovani talenti ma per dare loro la possibilità di estendere il messaggio e diventare parte del processo di assunzione. I Millennial condividono le proprie esperienze attraverso i loro vari social network e le organizzazioni devono approfittarne. Sono di solito più preoccupati dell'importanza del proprio lavoro piuttosto che della propria retribuzione, perciò l'azienda dovrebbe sempre tenerli impegnati. L'equilibrio vita-lavoro va assolutamente rispettato, quindi è necessario offrire programmi di sviluppo professionale e personale, che includano *mentoring*, formazione esperienziale e progetti basati sul lavoro di squadra. Sempre considerando la loro propensione per la velocità e semplicità, vanno presi in considerazione feedback frequenti e in tempo reale invece che la tipica valutazione annuale. Per questi giovani talenti è molto importante che ci sia un percorso professionale im-

pegnativo da seguire, considerando che i Millennial di solito danno più importanza ai risultati piuttosto che alla cattedra e vedono poco valore nel dovere ‘impiegare tempo’ prima di dimostrare le proprie capacità nell’affrontare progetti difficili.

Lewis, K. R. 2014. “5 Mentor Mistakes to Avoid.” *Fortune*.

L’autore di questo articolo illustra cinque errori comuni da evitare nel *mentoring*.

1. *Scegliere un mentore simile a te*. Molte persone ritengono di dover trovare un mentore con un background simile al loro. Questo è tuttavia limitante e non così vantaggioso come molti potrebbero pensare. Lavorare con qualcuno con un background culturale, etnico e di genere diverso può rappresentare un’opportunità di apprendimento e crescita, aggiungendo nuove prospettive alla propria visione del mondo.
2. *Chiedere aiuto non basta*. Cerca di essere il più analitico possibile quando parli con il tuo mentore. Saper identificare i propri punti deboli e di conseguenza identificare il mentore giusto che può aiutarti a superarli è proprio arte del percorso.
3. *Perdere tempo*. Essere preparati ed efficienti è molto importante quando interagisci con i mentori. Imposta degli ordini del giorno e conduci tu la conversazione monitorando e annotando tutto quello che emerge dalla riunione.
4. *Pensare che sia una relazione a senso unico*. La migliore diade mentore-allievo è bi-direzionale e i mentori possono ricevere tanta energia dallo scambio reciproco così come gli allievi.
5. *Forzare il rapporto*. Il *mentoring* deve poter fare il proprio corso. Le persone infatti possono sentirsi a disagio quando viene chiesto loro direttamente di fare da mentore a qualcuno e a volte il *mentoring* non ha bisogno di essere ‘contrattualizzato’ per funzionare. È possibile che un allievo avrà più di un mentore durante la sua carriera, a volte anche contemporaneamente, il che può ridurre la necessità di ottenere tutto il possibile da un solo mentore.

Liu, A. 2019. “It Takes Two: A Guide to Being a Good Mentee.” *ABA J*.

Questo articolo incoraggia gli allievi a creare delle opportunità di *mentoring* per sé stessi, offrendo modi per valorizzare la relazione con il proprio mentore e trovare dei mentori con un diverso bagaglio di esperienza alle spalle.

- *Donare tempo ed energia.* Gli allievi non dovrebbero solo dar prova dei risultati del loro lavoro, ma dovrebbero impegnarsi per l'organizzazione. Dal momento che i mentori di solito non ricevono una retribuzione per il loro lavoro di *mentoring*, l'allievo deve fare in modo che per il mentore ci sia un riscontro di altro tipo.
- *Guida il processo.* L'allievo dovrebbe stabilire il contatto con il mentore e gestire il rapporto con contatti periodici. Dovrebbe essere aperto, onesto e pronto ad acquisire nuove conoscenze.
- *Parola d'ordine: Reciprocità.* Un buon allievo ha sempre qualcosa da offrire, anche se questo cambia sempre a seconda del rapporto mentore-allievo. Spesso può essere qualcosa all'apparenza di poco conto o addirittura qualcosa di personale.
- *Diversifica la composizione del consiglio di saggi.* La diade tradizionale mentore-allievo sta pian piano diventando obsoleta, perciò gli allievi dovrebbero cercare di costruire un 'consiglio di saggi' personale ben assortito con competenze ed esperienze da cui possono attingere. L'allievo dovrebbe guardare al di là dei confini culturali, etnici, di genere e di età e cercare di ampliare le proprie prospettive tenendo conto di quelle di altre persone diverse da lui.
- *I tuoi mentori possono essere ovunque.* Tutti hanno il potenziale per essere un buon mentore, perciò un allievo dovrebbe sempre prendere in considerazione chiunque abbia delle competenze e delle conoscenze che potrebbero essergli utile.
- *Non devi essere il 'mini-me' del tuo mentore.* Gli allievi dovrebbero sfruttare la conoscenza e l'esperienza del mentore, ma dovrebbero anche adattare quest'ultime alla loro carriera personale.
- *Sfrutta le risorse istituzionali per trasmettere il tuo rapporto di mentoring.* Molte istituzioni hanno dei programmi che possono essere presi in considerazione come opportunità di *mentoring* anche se non sono nati esplicitamente con quello scopo. Molte organizzazioni offrono programmi di *shadowing* che possono essere preziosi per gli allievi all'inizio della loro carriera.
- *Essere riconoscenti.* Gli allievi dovrebbero cercare sempre di ringraziare i loro mentori, tramite biglietti di ringraziamento o ricordando pubblicamente di quanto il loro contributo sia importante per le loro carriere.
- *Promuovi il lavoro di altre donne.* Gli allievi dovrebbero cercare attivamente di supportare la carriera delle donne, soprattutto se loro stesse sono donne.

Liu, B. 2015. "The 4 Types of Mentors You Need in Your Life to Succeed." *Inc.*

Questo articolo prende in considerazione quattro tipi di mentori. Ognuno di questi è necessario e contribuisce portando qualcosa di unico al percorso dell'allievo.

1. *Il coach.* Proprio come l'allenatore di calcio, il compito del mentore è di aiutare l'allievo nei momenti più difficili, identificando nuove idee e aiutandolo a risolvere problemi specifici
2. *Il connettore.* Questo tipo di mentore è raro e si distingue per la sua capacità di aiutare le persone attraverso la sua ampia rete di conoscenze. Questo è il tipo di mentore che di solito ti vuoi tenere stretto.
3. *Il cheerleader.* Questa persona è sempre dalla tua parte, gioisce dei tuoi successi, sta al tuo fianco nelle avversità e ti supporta sempre, succeda quel che succeda.
4. *Il provocatore.* La persona realista di cui hai bisogno, che ti tiene sempre con i piedi per terra. Nonostante a volte possa smorzare il tuo entusiasmo, apprezzerai il suo punto di vista in un secondo momento, perché il provocatore ti aiuta a scegliere la strada giusta e a non abbandonarla mai.

Llopis, G. 2012. "Mentoring Gone Wrong Can Create Long-Lasting Damage." *Forbes.*

«Non sempre il *mentoring* è un'esperienza positiva, anzi, può provocare danni a lungo termine».

Questo autore racconta l'esperienza negativa che ha avuto con il suo mentore, che prima ha voluto modellarlo a sua immagine e somiglianza e poi ha cercato di attribuire a sé stesso i successi del suo allievo.

Un comportamento di questo tipo può avere considerevoli effetti negativi nella carriera dell'allievo, e addirittura nella sua vita personale. Fortunatamente, in questo caso, l'allievo ha realizzato per tempo cosa stava succedendo e ha fatto l'unica cosa possibile in quel momento: ha chiuso il rapporto con il suo mentore in modo da ristabilire la sua identità professionale.

Questo articolo osserva che 'anzianità' non necessariamente va di pari passo con 'qualità'. È importante che l'intento del mentore sia sempre quella di aiutare il proprio allievo e non sé stesso. I migliori mentori sanno che verranno sorpassati dai loro migliori allievi prima o poi e sanno anche che non ci deve essere alcun senso di competizione fra loro, e anzi, dovranno provare un senso di gratificazione per i successi dei loro protetti.

Markman, A. 2015. "The Five Types of Mentors You Need." *Fast Company*.

Questo articolo prende in esame cinque tipi di mentore che dovrebbero fare parte di una squadra di *mentoring*.

1. *L'allenatore*. Un buon allenatore non si limita a risolvere i problemi del proprio allievo, ma lo ascolta e fa domande per arrivare a far emergere la radice del problema stesso. L'allenatore può consigliare delle strategie utili per la risoluzione di problemi specifici, che potranno anche in futuro essere utili all'allievo. Un buon allenatore inoltre può dare all'allievo nuove prospettive su un particolare problema, ampliandone gli orizzonti.
2. *La star*. Rappresenta ciò che l'allievo vorrebbe diventare. L'allievo dovrebbe cercare di stabilirci un rapporto e di capire come si relaziona all'interno del mondo del lavoro e da cosa deriva il suo successo.
3. *Il connettore*. Questo particolare tipo di mentore ha tantissime conoscenze e ha la possibilità di presentare l'allievo ad altri individui utili per la carriera di quest'ultimo. I connettori sono una risorsa preziosissima.
4. *Il bibliotecario*. È colui che conosce l'organizzazione sia dentro che fuori. Frequentare questo tipo di mentore è molto importante per l'allievo e gli eviterà di smarrirsi all'interno dell'apparato mentre cerca accesso alle risorse.
5. *Il compagno di squadra*. È il tipo di persona che si divide tra l'essere una spalla amica per l'allievo e offrire supporto in caso di problemi. A volte l'allievo non ha bisogno di una soluzione, ma del riconoscimento che ciò che sta affrontando sia particolarmente difficile.

L'articolo si conclude affermando che l'idea tradizionale del mentore 'consulente', non dovrebbe essere presa in considerazione. Per poter progredire, l'allievo deve imparare come fare il suo lavoro al meglio e non cercare di copiare il lavoro di altri.

Mattern, J. 2015. "The Most Valuable Lessons I've Learned from My Mentor." *Fast Company*.

L'autrice di questo articolo parla dei consigli che il suo mentore le ha dato e che possono essere utili ad altri allievi.

- *Non parlare di numeri per primo*. Uno dei segreti di una trattativa di successo è quello di non essere mai il primo a parlare di soldi. Per esempio, subito dopo un'offerta di lavoro, è opportuno che il lavoratore aspetti che il potenziale datore di lavoro parli del compenso.

- *Prendi delle decisioni forti.* Fanno una bella impressione.
- *A nessuno piace una e-mail interminabile.* Siamo tutti molto impegnati. Se quello che vuoi dire, può essere detto in tre frasi, è meglio per tutti.
- *Domanda per ottenere ciò che vuoi.* Come disse il mentore dell'autrice: «lavora duramente e fa' in modo che ti amino».
- *I tuoi idoli sono essere umani come te.* Non lasciarti mai intimidire dalla reputazione e dalla fama. Siamo tutti esseri umani.
- *Crea legami significativi.* Un modo per farlo è condividere informazioni personali, in modo da rafforzare il legame che probabilmente durerà tutta la vita
- *Parla dei tuoi animali.* Chi non ama farlo?

Meister, J. C., and K. Willyerd. 2010. "Mentoring Millennials." *Harv. Bus. Rev.*

Questo articolo pone l'attenzione su modi di *mentoring* che meglio si adattano alla necessità, che i Millennial hanno, di immediatezza e stretta collaborazione con persone appartenenti ai vari livelli di un'organizzazione.

- *Mentoring al contrario.* In questo tipo di *mentoring*, il Millennial diventa mentore di un membro più anziano dell'organizzazione, spesso su argomenti specifici, come ad esempio i social media. Facendo ciò il Millennial acquisisce conoscenze e visibilità all'interno di settori dell'organizzazione con i quali, in altre circostanze non avrebbe a che fare e ha modo di conquistare l'attenzione di altri dirigenti anziani.
- *Mentoring di gruppo.* Dal momento che il *mentoring* può richiedere molte risorse, questo costituisce una valida alternativa, specialmente in contesti quali una piattaforma tecnologica che consente condivisione di contenuti, programmazione e messaggistica. Queste funzionalità possono anche essere personalizzate per fornire feedback in tempo reale, usando un *microfeedback* (costituito da un piccolo numero di caratteri, sui 140) sicuramente più rapido e immediato.
- *Mentoring anonimo.* Partendo da un test psicologico e di background, questo metodo abbina allievi e mentori che operano al di fuori dell'organizzazione. Il tutto avviene tramite un contratto o un servizio esterno, generalmente pagato dall'azienda. L'interazione avviene online, in modo completamente anonimo, e questo favorisce un rapporto di sincerità e schiettezza, più difficilmente ottenibile in un rapporto tradizionale mentore-allievo. Un ulteriore vantaggio di questo tipo di *mentoring* è che il mentore e l'allievo non devono neanche vivere dalla stessa parte del pianeta, né tantomeno nella stessa città o Paese.

Tutti vorrebbero il tipo di flessibilità che i Millennial richiedono sul posto di lavoro, tuttavia, proprio i Millennial sono la prima generazione a far valere le proprie richieste.

Page, S. E. 2007. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton (NJ): Princeton University Press.

La risoluzione dei problemi non dovrebbe essere affidata a una singola persona: è invece l'insieme di più persone che spesso produce valore. In qualsiasi settore, la varietà di opinioni può essere un fattore cruciale nelle scoperte e nelle innovazioni.

La diversità, in questo libro, riguarda non necessariamente la razza, la nazionalità o la cultura, ma i vari modi di risolvere i problemi delle persone all'interno di un'organizzazione. La mentalità e il modo di pensare di una persona sono sicuramente condizionati dal proprio background, lo studio di Page focalizza invece sulla diversità cognitiva di ogni persona.

Sul posto di lavoro, fattori come un QI elevato e un'intelligenza sopra la media sono prerequisiti preziosi per un ruolo che richiede un forte potere decisionale e di leadership. Ma una mente eccezionale, da sola, raramente può raggiungere gli stessi risultati di un gruppo di menti valide che lavorano insieme. Sebbene test del QI e altre prove di intelligenza abbiano valore, non sono necessariamente indicatori di successo. Abilità e modi di pensare diversi producono più creatività, innovazione e in definitiva, risultati più positivi sia per le persone che per le organizzazioni stesse. Page fornisce degli esempi in cui il lavoro di squadra supera il lavoro di una singola persona, sebbene quest'ultima sia considerata un esperto. Uno zoologo e un fisico insieme scoprono la struttura del DNA senza avvalersi dell'uso di un microscopio. I loro diversi modi di pensare e il loro differente background furono la giusta combinazione per una scoperta rivoluzionaria, a cui probabilmente nessuno dei due sarebbe arrivato da solo.

Page aggiunge anche che non sempre il lavoro di squadra supera quello individuale; piuttosto, presenta una visione d'insieme equilibrata secondo la quale un gruppo di lavoro eterogeneo può – e spesso riesce – a giungere a delle soluzioni in modo più rapido e creativo di quanto potrebbe fare un singolo esperto da solo.

I processi mentali delle persone possono essere paragonati a degli strumenti: una persona può possedere una sega, e un'altra un martello. Separatamente, non possono fare molto, ma insieme, possono costruire edifici. Stessa cosa per gli strumenti cognitivi delle persone e la loro capacità di fare mol-

to di più in gruppo che da soli. Sebbene più persone possano avere lo stesso strumento, o una persona possa avere più strumenti di un'altra, il fattore determinante è che ogni persona abbia i propri, usati in combinazione con le proprie abilità e seguendo il proprio stile. Il ruolo di ogni persona influenzerà anche come e perché verranno utilizzati diversi strumenti. Una donna che è sia madre che dirigente userà abilità e competenze cognitive diverse quando prenderà decisioni sui suoi figli rispetto a quelle che prenderà durante la riunione del personale del lunedì pomeriggio. Questi ruoli possono essere utili per arricchire ulteriormente i punti di vista e i metodi di approccio delle persone nell'ambito della scoperta e della formazione. Page sostiene che le persone dovrebbero «lasciare i propri silos» e interagire con altri che possono aiutare loro a trovare soluzioni migliori per i problemi, specialmente quelli complessi e difficili. Le differenze non dovrebbero essere semplicemente tollerate; piuttosto, la diversità dovrebbe essere accolta come un'opportunità e una possibilità per ognuno di ottenere di più nei rispettivi ambiti.

Prossack, A. 2018. "How to Be a Great Mentee." *Forbes*.

Questo articolo descrive in dettaglio sette modi per massimizzare i benefici di un rapporto di *mentoring* per un allievo.

1. *Agisci*. Compito del mentore è aiutare l'allievo a svolgere meglio il proprio lavoro. Questo significa che l'allievo deve rendere operative le abilità apprese nel rapporto di *mentoring*.
2. *Fai domande*. Gli allievi devono voler imparare, migliorare e crescere. Dovrebbero guidare la conversazione con il loro mentore ponendo domande o discutendo un argomento di cui sono appassionati.
3. *Non aver paura di non essere d'accordo*. Un allievo non dovrebbe sentirsi obbligato a prendere le parole del mentore come oro colato. Se c'è disaccordo, se ne dovrebbe parlare, perché se c'è dialogo, c'è crescita.
4. *Essere aperti al feedback*. Gli allievi devono essere in grado di accettare feedback negativi, poiché fa parte del gioco. Non accettare critiche di alcun tipo influirà solo negativamente sul processo di apprendimento.
5. *Abbi degli obiettivi chiari*. Se ha degli obiettivi chiari, condivisi con il proprio mentore fin dall'inizio l'allievo mostrerà un progresso costante e otterrà dei buoni risultati.
6. *Rispetta il tuo mentore*. Gli allievi dovrebbero presentarsi alle riunioni preparati e in orario e non aspettarsi più di quello che il mentore può offrire loro.
7. *Impegnati*. Essere un bravo allievo significa dedicarsi all'apprendimento e alla pratica di nuove abilità e questo dovrebbe essere un obiettivo fisso e a lungo termine.

Rashid, B. 2017. "3 Reasons All Great Leaders Have Mentors (and Mentees)." *Forbes*.

Questo articolo identifica tre ragioni significative per cui molti dei più grandi leader hanno avuto dei mentori.

1. *Esci dalla tua comfort zone*. Ci sono tre tipi di mentori che tendono a spingere i propri allievi fuori dal loro 'guscio': il *challenger*, che chiede all'allievo il motivo delle sue riserve, il *cheerleader* che infonde fiducia nel proprio allievo in modo da spingerlo fuori dalla sua comfort zone, e il *coach* che fornisce l'allievo delle competenze necessarie per poter progredire.
2. *Accetta e dai feedback*. Essenzialmente, l'allievo richiede un riscontro continuo da parte del mentore, perciò è fondamentale che sia sempre pronto ad accettarlo. Allo stesso tempo, il mentore stesso, qualora si trovi in difficoltà nell'apportare critiche costruttive, potrà approfittare di questo rapporto per migliorare.
3. *Fiducia prima di tutto*. I rapporti di *mentoring*, specialmente quelli a lungo termine, spesso possono assomigliare a dei rapporti di amicizia, ma in un certo senso, devono essere anche di più. Il livello di fiducia necessario in un rapporto di *mentoring* veramente produttivo deve essere altissimo, la comunicazione deve essere chiara e occorre un contatto frequente. Ciò significa che ognuno trova nell'altro un confidente con cui condividere la propria passione e sfogare le proprie frustrazioni; così si riduce sia il livello di stress sia del mentore che dell'allievo.

Saint, S., and V. Chopra. 2018. "How Doctors Can Be Better Mentors." *Harv. Bus. Rev.*

I medici hanno il dovere deontologico di agire nel migliore interesse dei propri pazienti, proprio come i mentori con i loro allievi. È importante che riescano a migliorare in tutti e due i tipi di interazione e che si concentrino sul benessere e l'interesse del proprio paziente o allievo. Secondo l'autore, i quattro principi fondamentali per garantire ciò che è meglio per l'allievo sono:

1. *Essere disponibile*. Le persone nel settore sanitario sono sempre molto impegnate. Questo è un dato di fatto. Ma il *mentoring* è una grossa responsabilità e richiede attenzione. Cerca di dedicare più tempo possibile agli incontri con il tuo allievo. Anche se è sicuramente meglio incontrarsi di persona, cerca di utilizzare la tecnologia a tua disposizione quando questo non è possibile. Durante ogni tipo di interazione con il tuo allievo, cerca di essere presente e disponibile.

2. *Essere consapevole del proprio ruolo.* Nonostante il ruolo del mentore tradizionale sia il più noto e utilizzato, è probabile che per alcuni allievi sia più utile un mentore *coach*, sponsor o connettore. Assicurati di capire qual è il modo migliore di aiutare ogni singolo allievo. Cerca di essere consapevole dell'importanza del tuo ruolo nell'ambito delle loro carriere.
3. *Cerca di essere oggettivo.* In un rapporto di *mentoring* è importante che tu sia consapevole, che tu non abbia pregiudizi e che tu sia sempre di supporto al tuo allievo. La distanza emotiva necessaria per agire in questo modo è utile anche per evitare di reagire di riflesso in caso di scontri o divergenze di vedute.
4. *Mettiti nei loro panni.* Dai importanza alle persone che aiuti. Mettiti sempre nei loro panni prima di interagire con loro. Ti renderà un mentore più empatico e comprensivo.

Tutto questo richiede tempo, pazienza e determinazione. Per prima cosa esercitati saper essere nel 'qui e ora' e poi cerca di capire come passare alla fase successiva.

Saint, S., and V. Chopra. 2019. *Thirty Rules for Healthcare Leaders*. Ann Arbor (MI): Michigan Publishing, University of Michigan Library.

Il mondo degli affari si concentra principalmente su soldi e capitali, il settore sanitario invece sull'impatto che può avere utilizzando solo le proprie risorse. Per questa ragione, la leadership sanitaria è nettamente diversa da quella imprenditoriale e dovrebbe essere affrontata di conseguenza. Le regole elencate dal dottor Saint e dal dottor Chopra sono rivolte sia a 'leader assegnati' che occupano posizioni di leadership nel settore sanitario, che a 'leader emergenti' o coloro che hanno influenza, indipendentemente dal titolo o dalla posizione. Quello che conta non è come guidi, ma chi guidi. Mettere insieme la squadra giusta fin dall'inizio è un modo per risparmiare tempo e fatica. È meglio aspettare il candidato giusto piuttosto che assumere qualcuno in fretta e furia che potrebbe non essere giusto per il lavoro che si intende svolgere e che potrebbe essere fonte di problemi futuri. I leader nel settore sanitario dovrebbero essere chiari con i loro subalterni riguardo le loro responsabilità e aspettative in modo che tutti conoscano bene il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, ma dovrebbero anche lasciare che trovino le loro modalità per raggiungere i loro obiettivi.

Lo stress, purtroppo, è inevitabile in questo settore, specialmente per i leader. Praticare la meditazione regolarmente può essere di grande gio-

vamento. Anche rimanere calmi in una situazione tutt'altro che ideale è una buona strategia, ma richiede pratica. Non rischiamo però di diventare troppo rilassati, che può portare alla noncuranza sul posto di lavoro. Il giusto livello di stress e di tensione può essere utile nell'ambito dell'apprendimento e in quello della cura del paziente.

Cerca di essere puntuale e termina le riunioni in tempo, o meglio ancora, in anticipo. Tieni presente che il semplice atto di parlare può essere una barriera all'apprendimento, e l'apprendimento è una parte fondamentale nel settore sanitario. Ascolta di più e parla meno. I leader sanitari dovrebbero possedere una buona dose di intelligenza emotiva. In altre parole, devono avere la capacità di capire e soprattutto gestire i propri sentimenti. L'intelligenza emotiva si può insegnare e si può praticare, e più è presente in un leader, più successo avrà.

Perdona sempre un errore commesso in buona fede e accettalo come parte del processo di crescita di ogni essere umano, ma non sottovalutarlo e fai in modo che non si ripeta. Lascia da parte qualsiasi tipo di senso di colpa, di risentimento e condanna ma ricorda sempre lo sbaglio commesso e la lezione che esso può offrire. Non aspettarti la perfezione, soprattutto da te stesso e cerca di essere paziente con te e con i tuoi subalterni.

Il comportamento di un leader, le sue reazioni, i suoi post sui social media, e le sue parole possono essere passati al setaccio, male interpretati e addirittura reinterpretati da altri. Per questo motivo è importante comportarsi in modo da favorire un ambiente positivo all'interno dell'organizzazione sanitaria. Astieniti da battute o da commenti inappropriati.

Decidi quale comportamento vuoi che venga assunto all'interno del tuo staff, dai sempre l'esempio e fai in modo che i tuoi subalterni siano in linea con esso.

Il *mentoring* è una parte necessaria, non facoltativa, in una organizzazione sanitaria. Bravi mentori creano bravi dipendenti e istituzioni di successo. Ma mentori che assumono comportamenti sbagliati possono essere controproducenti per l'istituzione stessa. Questi comportamenti sbagliati sono, ad esempio, prendersi il merito delle idee o del lavoro del proprio allievo o semplicemente non prendersi il tempo per confrontarsi regolarmente con lui. Viceversa, gli allievi dovrebbero ricordarsi che anche loro devono mantenere la loro parte dell'accordo: devono rispettare le scadenze, mantenere le promesse ed essere sempre ben disposti ad imparare. È importante non sottovalutare l'importanza di quelle piccole cose che rendono piacevole il luogo di lavoro. Come, per esempio, avere un atteggiamento positivo nei confronti dei colleghi ed essere disposti ad instaurare nuove amicizie pur mantenendo un comportamento professionale.

Anche le conversazioni più scomode possono essere svolte con gentilezza, rispetto e franchezza. Non cercare di evitarle, ma affrontale con positività.

Non essere così preso dalla tua vita professionale da dimenticarti di quella personale. I tuoi famigliari e i tuoi amici possono darti un senso di appagamento e di felicità impossibili da replicare in ambito lavorativo.

Forse la differenza più sostanziale tra la leadership imprenditoriale e quella sanitaria, affermano gli autori, risiede in uno dei comportamenti più semplici e belli: la gentilezza. Senza compassione e amore per i pazienti, per i colleghi e per i subalterni, non c'è crescita personale e in definitiva, non c'è successo.

Sandberg, J. 2008. "With Bad Mentors, It's Better to Break Up Than to Make Up." *The Wall Street Journal*.

I rapporti di *mentoring* disfunzionali, secondo questo articolo, non sono solamente inutili per gli allievi, ma anche dannosi e andrebbe presa in considerazione la possibilità di avere più di un mentore, in una sorta di relazione poligama. Questo articolo utilizza i termini propri di una relazione sentimentale per inquadrare il motivo per cui uscire da una brutta relazione di *mentoring* può essere tanto difficile e doloroso quanto uscire da una brutta relazione personale, fornendo al contempo alcuni aneddoti su situazioni di *mentoring* particolarmente difficili.

Straus, S., and D. Sackett. 2013. *Mentorship in Academic Medicine*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Una guida per lo sviluppo di relazioni di *mentoring* di successo nel campo della medicina accademica, questo libro presenta dei casi pratici che possono essere utili al lettore per capire come prevenire o correggere errori che si presentano in un rapporto di *mentoring*. In aggiunta, oltre al libro, si rimanda a una piattaforma online con strategie e consigli di *mentoring* utili. Il sito web offre anche un elenco aggiornato di modelli dipartimentali e istituzionali per programmi di *mentoring* efficaci.

Tjan, A. K. 2017. "What the Best Mentors Do." *Harv. Bus. Rev.*

«I migliori leader praticano una forma di leadership che si basa non tanto sulla creazione di seguaci, quanto sulla creazione di nuovi leader». Questa è la frase di apertura di questo articolo. Successivamente vengono descritte in dettaglio quattro qualità chiave che questi mentori-leader posseggono:

1. *Dai importanza al rapporto con il tuo allievo.* Una delle chiavi fondamentali di un rapporto di *mentoring* di successo è la dinamica mentore-allievo. Dai valore al rapporto con il tuo allievo e non considerarlo solo come qualcosa da inserire nel tuo CV.
2. *Concentrati sul carattere del tuo allievo, piuttosto che sulla sua competenza.* Le abilità possono essere acquisite in molti modi e nel *mentoring*, l'acquisizione di abilità non dovrebbe essere l'obiettivo principale. I mentori dovrebbero invece concentrarsi sul fare emergere e modellare il carattere dell'allievo, enfatizzando valori, consapevolezza di sé, empatia e senso di rispetto.
3. *Fai mostra del tuo ottimismo e tieni a bada il tuo cinismo.* «Pensa perché un'idea potrebbe funzionare, prima di pensare perché potrebbe NON funzionare». Facendo così, sarai di sostegno e incoraggiamento per il tuo allievo.
4. *Cerca di essere più leale con il tuo allievo che fedele alla tua organizzazione.* I mentori dovrebbero identificare la passione dei loro allievi, la loro vocazione. Non cercare semplicemente di trovare le qualità dell'allievo più utili all'interno dell'organizzazione, ma aiutalo a esprimere il suo vero potenziale.

Tobin, M. 2004. "Mentoring: Seven Roles and Some Specifics." *Am. J. Respir. Crit. Care Med.*

Questo articolo descrive sette tipi di mentore: l'insegnante, lo sponsor, il consulente, l'agente, il *role model*, l'allenatore e il confidente.

1. *Gli insegnanti* trasmettono conoscenze specifiche all'allievo, come leggere in modo efficiente, ragionare partendo dai principi primi o scrivere articoli scientifici. Sapendo che l'educazione non riguarda tanto i fatti quanto lo sviluppo del carattere, l'insegnante si concentra sulla formazione morale dell'allievo.
2. *Gli sponsor* introducono i nuovi ricercatori nella giusta rete sociale, fornendo loro preziosi consigli su chi cercare per avere dei validi input e su chi invece evitare.
3. *I consulenti* offrono all'allievo l'opportunità di poter parlare dei problemi che potrebbero dover affrontare nel proprio percorso, ascoltando e aiutandolo a diventare sempre più autosufficiente. Spesso, per il mentore, questo processo consiste nell'ascoltare l'allievo mentre arriva da solo alla soluzione dei problemi, e allo stesso tempo nel fornire consigli, se richiesti. Questo tipo di *mentoring* non deve essere confuso con l'aiuto che si può ottenere da un orientamento agli studi a cui molti

studenti sono abituati. Il rapporto mentore-allievo è in genere molto più personale di un rapporto docente-studente.

4. *Gli agenti* dovrebbero essere sempre pronti ad aiutare il proprio allievo a superare gli ostacoli nel suo cammino, anche se l'allievo dovrebbe prima cercare di farlo da solo. Gli allievi dovrebbero sapere che, in caso di fallimento, possono sempre contare sul mentore che sarà al loro fianco pronto ad aiutarli.
5. *I role models* fungono, appunto, da modelli di comportamento per gli allievi. L'allievo dovrebbe riconoscere le qualità migliori del mentore, farle proprie e usarle nel proprio lavoro.
6. *Gli allenatori* motivano l'allievo al successo, sapendo quando spronarlo o quando aspettare che arrivi da solo a un certo traguardo. Il mentore stabilisce degli standard piuttosto elevati e aiuta l'allievo a raggiungerli. Le aspettative sono alte, ma sempre raggiungibili.
7. *I confidenti* sono coloro con i quali l'allievo può parlare di tutto, sapendo ciò che viene detto, rimarrà assolutamente confidenziale. Questo è un rapporto costruito sulla fiducia, che si guadagna con la costanza, l'affidabilità e la correttezza.

È importante ricordare che il fallimento fa parte del processo di crescita e qualsiasi mentore deve aiutare il proprio allievo ad imparare dai propri insuccessi. I mentori daranno ai propri allievi delle chiavi utili per raggiungere più facilmente il successo, che includono costanza, concentrazione e gestione del proprio tempo.

L'autore conclude l'articolo con dei consigli anche per gli allievi, a partire dagli aspetti da considerare nella scelta del proprio mentore. Un mentore dovrebbe essere scelto per l'entusiasmo che ha per la sua materia, per la sua disponibilità, per le sue abilità di leader, per le sue competenze, il suo senso di responsabilità e correttezza professionale.

È possibile incontrare dei mentori sbagliati nel corso della propria carriera. Mentori egoisti, che cercano di prendersi il merito dei successi dei propri allievi, mentori invidiosi dei successi dei propri allievi. Questo può causare delle problematiche non indifferenti nella dinamica del rapporto di *mentoring*. Un mentore che cerca troppo di modellare l'allievo a sua immagine e somiglianza o è troppo protettivo nei suoi confronti, può sicuramente danneggiare la carriera dell'allievo ma anche la propria.

A volte, può essere difficile per gli allievi trovare una figura di riferimento adatta alle loro esigenze, perciò è importante per alcuni di loro capire che è possibile trovare quello che cercano da altre parti, come per esempio nei libri (come hanno fatto molte figure storiche di rilievo). In-

fine, l'articolo sottolinea che il *mentoring* non è un'attività a senso unico: entrambe le parti infatti devono potere trarre il massimo vantaggio da questo tipo di rapporto.

Ury, W. 2007. *The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes*. New York (NY): Bantam Books.

Saper dire di no è fondamentale in qualsiasi tipo di rapporto, sia esso personale o professionale. Sebbene la maggior parte delle persone siano perfettamente in grado di farlo, molti invece non riescono a farlo in un modo onesto, rispettoso e attento. Un «no» di tipo sbagliato può danneggiare o terminare i migliori rapporti.

Questo può essere evitato, tuttavia, se il «no» viene detto con intenzioni e strategie specifiche. Ury suggerisce, prima di tutto, di mascherare un «no» con un «sì». Questo significa concentrarsi sui propri interessi fondamentali senza proiettare nulla sull'altra persona. Cerca di non rifiutare o attaccare le idee dell'altro, in modo da evitare sensazioni di paura, rabbia o diffidenza. Nonostante questo, non è detto che l'altra persona sarà d'accordo con il tuo approccio.

A questo punto dovrai comunque proteggere e promuovere i tuoi interessi e le tue priorità. Sappi che incontrerai della resistenza, elabora perciò un piano di riserva da utilizzare in caso di non collaborazione da parte dell'altra persona. Il 'piano B' non deve essere inteso come una sorta di punizione o causa di rabbia e frustrazione, ma come una soluzione reale per risolvere serenamente problemi e tensioni che possono crearsi all'interno di un rapporto lavorativo.

Quando dici «no» il tuo obiettivo è convincere l'altra persona ad accettarlo. Inizia sostenendo di avere ascoltato il suo punto di vista. Rispetta la sua opinione e lascia che dica la sua ma rimani fermo sulla tua posizione. Usa la prima persona quando esprimi i tuoi interessi e i tuoi bisogni e usa il «noi» quando parli di interessi condivisi. Non giudicare l'altra persona e non offrire consigli non richiesti su cosa 'dovrebbero' fare. Evita le parole «sempre» e «mai». Attieniti ai fatti e affronta il problema, non la persona. Se una situazione è spiacevole e inappropriata, tuttavia, un secco «no» senza spiegazioni potrebbe essere necessario.

Lo scopo del tuo «no» è stabilire dei limiti. Cerca di essere determinato e non aggressivo, un «no» dovrebbe essere sempre detto con calma, onestà e rispetto. Questo può essere fatto senza preoccuparsi eccessivamente della reazione dell'altra persona. Lo scopo del tuo «no» è difendersi, senza attaccare.

Di' all'altra persona cosa faresti al posto suo, piuttosto che cosa non faresti. Proponi una terza opzione che funga da compromesso. Cerca di essere costruttivo e spiegare cosa vuoi, e non cosa non vuoi. Assicurati sempre che ciò che chiedi sia fattibile.

Non sentirti in colpa per avere espresso il tuo «no». Mostra rispetto ed empatia, ma non permettere che queste cose ti indeboliscano. Prendi atto dei sentimenti dell'altro ma non cedere alle sue richieste. Una mancanza di reazione emotiva da parte tua può aiutare ad attenuare l'ansia o la rabbia nell'altra persona.

Se l'altra persona non accetta il tuo «no», non reagire né con aggressività né con rassegnazione. Piuttosto, ribadisci il tuo punto di vista con calma e decisione e offri, se necessario, il piano B. Cerca un accordo che soddisfi le tue esigenze e risponda anche a quelle dell'altra persona, evitando di compromettere le tue decisioni. Se raggiungi un accordo, prendi in considerazione che anche altre persone possano farne parte. L'approccio di Ury tende a stimolare le persone a difendere ciò in cui credono, trovando soluzioni costruttive per tutti.

Valerio, A. M., and K. Sawyer. 2016. "The Men Who Mentor Women." *Harv. Bus. Rev.*

Sulla base di una serie di interviste a manager di vari livelli e di differenti organizzazioni, questo articolo prende in considerazione quattro comportamenti associabili a una leadership più inclusiva.

1. *Usare la propria autorità per cambiare la cultura sul posto di lavoro.* In modi più o meno espliciti, gli uomini possono usare la loro posizione per dare alle donne più visibilità e importanza all'interno di una cultura che, tradizionalmente, ha sempre fatto fatica ad accettarle: per esempio, disapprovando i comportamenti misogini e antiquati degli altri colleghi maschi.
2. *Pensare all'inclusione di genere come parte di un'efficace gestione dei talenti.* Decidendo di escludere a priori il genere femminile durante il processo di assunzione, le organizzazioni, di fatto, dimezzano il pool di talenti da cui possono attingere. Il reclutamento, il riconoscimento di candidati donne, la pianificazione di un loro futuro avanzamento all'interno dell'organizzazione, devono essere fondamentali nel processo di gestione dei talenti.
3. *Offrire mentoring adatto alle questioni di genere.* Mettere le donne in posizioni in cui possono eccellere, avere successo ed essere visibili, è qualcosa che i colleghi più anziani maschi dovrebbero fare... attraverso il

mentoring. Il solo fatto di fare parte di progetti diversi può essere, per le donne, un'occasione per aumentare la propria visibilità e farsi un nome nei gradi più alti dell'organizzazione. Essere seguite da un mentore, non solo aumenta i guadagni e la soddisfazione personale, ma porta anche maggiore fiducia in sé stessi.

4. *Puntare ad una leadership altruista e non egoista*. Affinché il *mentoring* uomo-donna abbia successo, i mentori devono essere alleati, ovvero devono impegnarsi attivamente nel porre fine al pregiudizio di genere sia nella vita personale che in quella professionale. È importante che il mentore faccia un passo indietro e metta al primo posto gli interessi della propria allieva, in modo che le vengano riconosciuti i propri meriti. In altre parole, il mentore deve possedere una forte vena altruistica e non pensare solamente alla propria carriera.

Vaughn, V., Saint, S., and V. Chopra. 2017. "Mentee Missteps: Tales from the Academic Trenches." *JAMA* 317: 475-76.

Questo articolo descrive in dettaglio due diversi gruppi di tre tipi di allievi e gli errori che in genere commettono. Vengono forniti consigli sia per i mentori che per gli allievi poiché questi errori sono sempre dietro l'angolo e possono danneggiare il rapporto di *mentoring*.

Coloro che evitano il conflitto:

1. *Il troppo impegnato*. La persona sempre disponibile, che non sa dire di no. Questo tipo di persona spesso finisce per rimanere deluso ed esaurito.
2. *Il fantasma*. Evitando i problemi che si parano loro davanti, i fantasmi ritardano semplicemente l'inevitabile, e le loro azioni spesso rovinano il rapporto di fiducia con il proprio mentore.
3. *Lo zerbino*. Notato di rado, ma utilizzato spesso. Svolge compiti che richiedono molto tempo e impegno ma che offrono poco in cambio
4. Gli Insicuri:
5. *Il vampiro*. Sommerge il proprio mentore di innumerevoli e-mail, messaggi di testo, chiamate e richieste di ogni tipo. Non riesce a prendere una decisione e ha sempre bisogno della sua approvazione.
6. *Il lupo solitario*. Sebbene possa sembrare testardo e sicuro di sé, in realtà ha paura di chiedere aiuto e di apparire debole. Il suo fallimento spesso è causa di un evento imbarazzante ma sicuramente evitabile.
7. *Il traditore*. La sua incapacità di assumersi le proprie responsabilità, alla fine lo porta a scaricare le sue colpe su altre persone.

Waljee, J. F., Chopra, V., and S. Saint. 2018. "Mentoring Millennials." *JAMA* 319: 1547-548.

Gli autori prendono in esame modi diversi di fare il mentore ai Millennial che spesso suscitano frustrazione e confusione per entrambi le parti. In questo articolo viene spiegato come il comportamento della generazione più giovane possa risultare estraneo a quella più anziana, sottolineando l'importanza di una stretta collaborazione tra le due, che può avvenire eliminando stereotipi e pregiudizi. Segue un elenco di scenari tipici.

1. *Estemporaneità vs Programmazione*. I Millennial sono naturalmente inclini a prendere decisioni più veloci e a espandere il loro network di collaborazioni. Affinché tale aspettativa venga soddisfatta, devono essere presi in considerazione tempi di risposta più veloci, una maggiore fruibilità, e maggiore rapidità e frequenza delle riunioni con i propri mentori.
2. *Infrastrutture piatte vs piramidali*. I Millennial abbracciano la collaborazione e la diversità cognitiva con facilità rispetto ai loro colleghi più anziani. Questo li rende particolarmente competenti nella scienza di gruppo, l'assistenza multidisciplinare e la leadership collettiva. L'appiattimento dei divari sociali e gerarchici però può portare a conflitti con le generazioni più anziane.
3. *Obiettivo vs Percorso*. Per i Millennial, l'obiettivo è fondamentale. Essi spesso traggono maggiore soddisfazione dal risultato finale. Come sono arrivati a questo risultato, il processo che li ha portati lì, non sono così importanti.

Zachary, L. J. 2005. *Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide*. 1st ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass.

Le organizzazioni che adottano e danno importanza al *mentoring* traggono da esso innumerevoli benefici: morale più alto, soddisfazione sul lavoro, fidelizzazione dei dipendenti e leader più efficaci sono solo alcuni dei modi in cui il *mentoring* può dare forza a una istituzione e alle persone al suo interno, sostiene Zachary. Questo libro fornisce informazioni sulla necessità del *mentoring*, sul suo valore intrinseco e su come le organizzazioni possono farne uso e inserirlo nella propria struttura interna, in modo da raggiungere il massimo potenziale.

Il cambiamento è costante e inevitabile e una cultura del *mentoring* apre la strada al successo e alla crescita. Le risorse umane all'interno dell'organizzazione e gli elementi specifici del *mentoring* devono essere in linea

con gli stessi principi, le stesse idee e seguire le stesse strategie. Una volta definito un obiettivo, questo deve essere condiviso a tutti i livelli dell'organizzazione, rendendo il *mentoring* fondamentale per il successo dei singoli individui e dell'intera organizzazione.

Una volta stabilito un programma di *mentoring*, è necessario che venga accolto con interesse entusiasmo all'interno dell'istituzione. Il programma deve essere approvato, supportato (anche finanziariamente) dai dirigenti.

L'interesse per il *mentoring* si deve manifestare in modo organico. I dipendenti dovrebbero essere spinti da un desiderio di successo e i leader dovrebbero accogliere con entusiasmo il loro ruolo di mentori e dovrebbero discuterne con i colleghi. Il successo di mentori e allievi dovrebbe essere ampiamente condiviso e celebrato. Solo così si incentiva il *mentoring* e si alimenta la domanda continua. I leader dovrebbero continuare a partecipare e a sostenere il *mentoring*, in modo da aumentare la loro credibilità.

L'autore spiega che è possibile che alcune organizzazioni non approfittino di preziose opportunità di *mentoring*, credendo, erroneamente, che il *mentoring* segua il modello tradizionale dell'insegnante più anziano e del giovane e inesperto protetto. Al contrario, il *mentoring* può avvalersi di modelli diversi, innovativi e inclusivi, come il *mentoring* tra pari, il *mentoring* di gruppo, e il *mentoring* al contrario.

La creazione di una cultura del *mentoring* richiede preparazione e impegno nell'ambito dell'educazione e della formazione. Sebbene questi due termini siano ben noti e spesso usati come sinonimi, in realtà sono diversi, ma entrambi necessari per un'organizzazione che ambisce a fornire esperienze di *mentoring* positive. L'istruzione e la formazione dovrebbero rispondere alle esigenze dei vari stili di apprendimento, se possibile, e fattori come l'assunzione di un facilitatore qualificato, un ambiente adeguato, e la disponibilità dei dipendenti, devono essere sempre considerati prima di procedere. Se l'istruzione e la formazione vengono affrontati con entusiasmo e disciplina, gli studenti hanno la possibilità di sviluppare la propria autostima e la propria capacità di apprendimento.

Anche i migliori piani di *mentoring* possono a volte risultare complessi e possono presentare degli ostacoli. Per questo motivo tutte le organizzazioni devono avere dei piani per riprendersi da un'eventuale battuta d'arresto. Naturalmente, la migliore rete di sicurezza è una buona preparazione e una buona pianificazione, che aiutano in primo luogo a ridurre al minimo i problemi. Un'istruzione e una formazione adeguate, aspettative chiare, strumenti e modelli per il mentore e per l'allievo, e l'identificazione repentina della causa alla radice del problema, sono gli elementi essenziali per una valida rete di sicurezza.

Sebbene la realizzazione di una cultura del *mentoring* richieda tempo e risorse, i risultati valgono sicuramente lo sforzo. Il *mentoring*, se adottato con consapevolezza e con entusiasmo, crea un benefico effetto a catena per i singoli individui e per le organizzazioni di oggi e anche del futuro.

Riferimenti bibliografici (per capitolo)

Capitolo 1. I primi tre passi per diventare mentore

- Chopra, V., and S. Saint. 2017. "6 Things Every Mentor Should Do." *Harv. Bus. Rev.*
- Clark, D. 2017. "Your Career Needs Many Mentors, Not Just One." *Harv. Bus. Rev.*
- Cole, B. 2003. "A Visit with Historian David McCullough, the 2003 Jefferson Lecturer." *NEH* 24: 4-5.
- Hayzlett, J. 2017. "Top 3 Traits of a Good Mentor." *Entrepreneur.*
- Page, S. E. 2007. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- Tjan, A. K. 2017. "What the Best Mentors Do." *Harv. Bus. Rev.*

Capitolo 2. Conoscere il proprio ruolo

- Chopra, V., Arora, V. M., and S. Saint. 2018. "Will You Be My Mentor? Four Archetypes to Help Mentees Succeed in Academic Medicine." *JAMA Intern. Med.* 178: 175-76.
- Gladwell, M. 2006. *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. Boston (MA): Little, Brown.
- Liu, B. 2015. "The 4 Types of Mentors You Need in Your Life to Succeed." *Inc.*
- Markman, A. 2015. "The Five Types of Mentors You Need." *Fast Company.*
- Tobin, M. 2004. "Mentoring: Seven Roles and Some Specifics." *Am. J. Respir. Crit. Care Med.*

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese. © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

Capitolo 3. Sei regole per una *mentorship* consapevole

- Altman, I. 2017. "The Dos and Don'ts of Mentoring." *Forbes*.
- Blackman, A. 2014. "Misguided Guidance: 12 Mistakes Mentors Should Avoid." *Modern Workforce: Everwise*.
- Cho, C. S., Ramanan, R. A., and M. D. Feldman. 2011. "Defining the Ideal Qualities of Mentorship: A Qualitative Analysis of the Characteristics of Outstanding Mentors." *Am. J. Med.* 124: 453-58.
- Chopra V., Edelson D. P., and S. Saint. 2016. "Mentorship Malpractice." *JAMA* 315: 1453-454.
- Saint, S., and V. Chopra. 2018. "How Doctors Can Be Better Mentors." *Harv. Bus. Rev.*

Capitolo 4. Guida di avvio rapido per allievi

- Gallo, A. 2011. "Demystifying Mentoring." *Harv. Bus. Rev.*
- Liu, A. 2019. "It Takes Two: A Guide to Being a Good Mentee." *ABA J.*
- Rashid, B. 2017. "3 Reasons All Great Leaders Have Mentors (and Mentees)." *Forbes*.

Capitolo 5. Nove cose che rendono gli allievi migliori

- Chopra, V., Dixon-Woods, M., and S. Saint. 2016. "The Four Golden Rules of Effective Menteeship." *BMJ Careers*.
- Lewis, K. R. 2014. "5 Mentor Mistakes to Avoid." *Fortune*.
- Mattern, J. 2015. "The Most Valuable Lessons I've Learned from My Mentor." *Fast Company*.
- Saint, S., and V. Chopra. 2019. "Leadership & Professional Development: Know Your TLR." *J. Hosp. Med.* 14: 189.
- Saint, S., and V. Chopra. 2019. *Thirty Rules for Healthcare Leaders*. Ann Arbor (MI): Michigan Publishing, University of Michigan Library.

Capitolo 6. Attenzione alle mine anti-allievo

- Chopra, V., Edelson, D. P., and S. Saint. 2016. "Mentorship Malpractice." *JAMA* 315: 1453-454.
- Hudson, P. 2013. "Mentoring as Professional Development: "Growth for Both" Mentor and Mentee." *Profession Dev Ed.* 39: 771-83.
- Prossack, A. 2018. "How to Be a Great Mentee." *Forbes*.
- Ury, W. 2007. *The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes*. New York (NY): Bantam Books.
- Vaughn, V., Saint, S., and V. Chopra. 2017. "Mentee Missteps: Tales from the Academic Trenches." *JAMA* 317: 475-76.

Capitolo 7. Interrompere i rapporti con i mentori

- Byerley, J. S. 2018. "Mentoring in the Era of #MeToo." *JAMA* 319: 1199-200.
- Chopra V., Edelson D. P., and S. Saint. 2016. "Mentorship Malpractice." *JAMA* 315: 1453-454.
- Llopis, G. 2012. "Mentoring Gone Wrong Can Create Long-Lasting Damage." *Forbes*.
- Sandberg, J. 2008. "With Bad Mentors, It's Better to Break Up Than to Make Up." *The Wall Street Journal*.

Capitolo 8. *Mentoring* inter-generazionale: come trovare punti in comune

- Kuhl, J. S. 2014. "Investing in Millennials for the Future of Your Organization." *Leader to Leader* 71: 25-30.
- Meister, J. C., and K. Willyerd. 2010. "Mentoring Millennials." *Harv. Bus. Rev.*
- Waljee, J. F., Chopra, V., and S. Saint. 2018. "Mentoring Millennials." *JAMA* 319: 1547-548.

Capitolo 9. *Mentoring* e diversità: la questione di genere

- Banaji, M. R., and A. G. Greenwald. 2013. *Blindspot: Hidden Biases of Good People*. 1st ed. New York: Delacorte Press.
- Byerley, J. S. 2018. "Mentoring in the Era of #MeToo." *JAMA* 319: 1199-200.
- Choo, E.K., van Dis J., and D. Kass. 2018. "Time's Up for Medicine? Only Time Will Tell." *N. Engl. J. Med.* 379: 1592-593.
- De Castro, R., Sambuco, D., Ubel P. A., Stewart, A., and R. Jagsi. 2013. "Mentor Networks in Academic Medicine: Moving beyond a Dyadic Conception of Mentoring for Junior Faculty Researchers." *Acad Med.* 88.
- Farnell, R. 2017. "Mentor People Who Aren't Like You." *Harv. Bus. Rev.*
- Moniz, M., and S. Saint. 2019. "Leadership & Professional Development: Be the Change You Want to See." *J. Hosp. Med.* 4: 254.
- Valerio, A. M., and K. Sawyer. 2016. "The Men Who Mentor Women." *Harv. Bus. Rev.*
- Vergheze, A. 2004. "Resident Redux." *Ann Intern Med.* 140: 1034-36.

Capitolo 10. Andare avanti e guardare indietro

- Byars-Winston, A., Womack, V.Y., Butz, A. R., et al. 2018. "Pilot Study to Increase Cultural Awareness in Research Mentor-Implications for Diversifying the Scientific Workforce." *J. Clin. Transl.* 2: 86-94.
- Rabinowitz, L. G. 2018. "Recognizing Blind Spots-a Remedy for Gender." *N. Engl. J. Med.* 378: 2253-255.
- Schäfer, M., Pander, T., Pinilla, S., Fischer, M. R., von der Borch, P., and K. Dimitriadis. 2015. "The Munich Evaluation of Mentoring Questionnaire

- (MEMeQ) for Evaluating Protégés' Satisfaction with Mentoring Relationships in Medical Education." *BMC Med. Educ.* 15: 201.
- Sheridan, L. M. M., Murdock, N. H., and E. Harder. 2015. "Assessing Mentoring Culture: Faculty and Staff Perceptions, Gaps, and Strengths." *Can. J. High. Educ.* 45: 423-39.

Gli autori

Il professore Vineet Chopra è direttore del Dipartimento di Medicina Ospedaliera, professore associato di medicina interna presso l'Università del Michigan e ricercatore presso il VA Ann Arbor Healthcare System. La sua ricerca si concentra sul miglioramento della sicurezza dei pazienti ospedalizzati attraverso la prevenzione delle complicanze acquisite in ospedale. Ha ricevuto numerosi premi per l'insegnamento e la ricerca, tra cui il Kaiser Permanente Award for Clinical Teaching nel 2016 e ha pubblicato oltre 200 articoli *peer reviewed* nelle principali riviste mediche. Ha anche scritto numerosi articoli sul *mentoring* sulla *Harvard Business Review*, *JAMA* e sul *British Medical Journal*.

La dottoressa Valerie M. Vaughn è ricercatore di medicina presso il Dipartimento di Medicina Ospedaliera dell'Università del Michigan e ricercatrice presso il VA Ann Arbor Healthcare System. I suoi principali interessi di ricerca includono la gestione degli antibiotici, come ottimizzare l'uso appropriato degli antibiotici per le infezioni comuni e le motivazioni per cui alcuni ospedali riescono meglio di altri nel migliorare la propria qualità. È stata autrice di un articolo su *JAMA* sugli errori commessi dagli allievi e ha parlato in varie sedi nazionali di *mentoring*.

Il professore Sanjay Saint è il direttore del Dipartimento di Medicina Interna presso l'Ospedale VA Ann Arbor Healthcare System e professore di

FUP Best Practice in Scholarly Publishing (DOI 10.36253/fup_best_practice)

Vineet Chopra, Valerie M. Vaughn, Sanjay Saint, *Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo*, edited by Alessandro Bartoloni, Alessandra Petrucci, Betti Giusti, Francesco Annunziato, Donatella Lippi, Daniela Matarrese, © 2024 Author(s), CC BY 4.0, published by Firenze University Press, ISBN 979-12-215-0343-2, DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

Medicina Interna presso l'Università del Michigan. Il suo lavoro di ricerca si concentra sulla sicurezza del paziente, la leadership e il processo decisionale in ambito sanitario. È autore di più di 350 articoli *peer-reviewed* sulle maggiori riviste mediche di cui 100 sul *New England Journal of Medicine* e *JAMA*. Ha anche scritto per il *The Wall Street Journal*, l'*Harvard Business Review* e altre principali testate e ha pubblicato numerosi libri. Ha scritto numerosi lavori sul *mentoring* per l'*Harvard Business Review*, *JAMA* ed il *British Medical Journal*. Nel 2016 è stato insignito del premio Mark Wolcott dal Department of Veterans Affairs in qualità di Medico Nazionale dell'anno del VA Healthcare System e nel 2018 dell'importante premio sulla *Mentorship* dall'Università del Michigan.

L'artista

Danny Suárez è uno studente del quarto anno della Stamps School of Art and Design dell'Università del Michigan. Il suo focus è sull'illustrazione, sull'arte sequenziale e sull'animazione *stop motion*.

Altri lavori di Danny possono essere visionati online su suarez.myportfolio.com.

STUDI E SAGGI

TITOLI PUBBLICATI

ARCHITETTURA, STORIA DELL'ARTE E ARCHEOLOGIA

- Acciai Serena, *Sedad Hakki Eldem. An aristocratic architect and more*
- Bartoli Maria Teresa, Lusoli Monica (a cura di), *Le teorie, le tecniche, i repertori figurativi nella prospettiva d'architettura tra il '400 e il '700. Dall'acquisizione alla lettura del dato*
- Bartoli Maria Teresa, Lusoli Monica (a cura di), *Diminuzioni e accrescimenti. Le misure dei maestri di prospettiva*
- Benelli Elisabetta, *Archetipi e citazioni nel fashion design*
- Benzi Sara, Bertuzzi Luca, *Il Palagio di Parte Guelfa a Firenze. Documenti, immagini e percorsi multimediali*
- Betti Marco, Brovadan Carlotta Paola (a cura di), *Donum. Studi di storia della pittura, della scultura e del collezionismo a Firenze dal Cinquecento al Settecento*
- Biagini Carlo (a cura di), *L'Ospedale degli Infermi di Faenza. Studi per una lettura tipo-morfologica dell'edilizia ospedaliera storica*
- Bologna Alberto, *Pier Luigi Nervi negli Stati Uniti. 1952-1979. Master Builder of the Modern Age*
- Eccheli Maria Grazia, Cavallo Claudia (a cura di), *Il progetto nei borghi abbandonati*
- Eccheli Maria Grazia, Pireddu Alberto (a cura di), *Oltre l'Apocalisse. Arte, Architettura, Abbandono*
- Fischer von Erlach Johann Bernhard, *Progetto di un'architettura storica. Entwurf einer Historischen Architectur*, a cura di Rakowitz Gundula
- Fрати Marco, *"De bonis lapidibus conciiis": la costruzione di Firenze ai tempi di Arnolfo di Cambio. Strumenti, tecniche e maestranze nei cantieri fra XIII e XIV secolo*
- Gregotti Vittorio, *Una lezione di architettura. Rappresentazione, globalizzazione, interdisciplinarietà*
- Gulli Riccardo, *Figure. Ars e ratio nel progetto di architettura*
- Lauria Antonio, Benesperi Beatrice, Costa Paolo, Valli Fabio, *Designing Autonomy at home. The ADA Project. An Interdisciplinary Strategy for Adaptation of the Homes of Disabled Persons*
- Lauria Antonio, Flora Valbona, Guza Kamela, *Five Albanian Villages. Guidelines for a Sustainable Tourism Development through the Enhancement of the Cultural Heritage*
- Lisini Caterina, *Lezione di sguardi. Edoardo Detti fotografo*
- Maggiora Giuliano, *Sulla retorica dell'architettura*
- Mantese Eleonora (a cura di), *House and Site. Rudofsky, Lewerentz, Zanuso, Sert, Rainer*
- Mazza Barbara, *Le Corbusier e la fotografia. La vérité blanche*
- Mazzoni Stefania (a cura di), *Studi di Archeologia del Vicino Oriente. Scritti degli allievi fiorentini per Paolo Emilio Pecorella*
- Méndez Baiges Maite, *Les Demoiselles d'Avignon and Modernism*
- Messina Maria Grazia, *Paul Gauguin. Un esotismo controverso*
- Paolucci Fabrizio (a cura di), *Epigrafia tra erudizione antiquaria e scienza storica. Ad honorem Detlef Heikamp*
- Pireddu Alberto, *In limine. Between Earth and Architecture*
- Pireddu Alberto, *In abstracto. Sull'architettura di Giuseppe Terragni*
- Pireddu Alberto, *The Solitude of Places. Journeys and Architecture on the Edges*
- Rakowitz Gundula, *Tradizione, traduzione, tradimento in Johann Bernhard Fischer von Erlach*
- Tonelli Maria Cristina, *Industrial design: latitudine e longitudine. Una prima lezione*
- Tonelli Maria Cristina (a cura di), *Giovanni Klaus Koenig. Un fiorentino nel dibattito nazionale su architettura e design (1924-1989)*

CULTURAL STUDIES

- Candotti Maria Piera, *Interprétations du discours métalinguistique. La fortune du sutra A 1 I 68 chez Patañjali et Bhartrhari*
- Castorina Miriam, *In the garden of the world. Italy to a young 19th century Chinese traveler*

- Castorina Miriam, Cucinelli Diego (edited by), *Food issues* 雲路. *Interdisciplinary Studies on Food in Modern and Contemporary East Asia*
- Cucinelli Diego, Scibetta Andrea (edited by), *Tracing Pathways* 雲路. *Interdisciplinary Studies on Modern and Contemporary East Asia*
- Graziani Michela, Casetti Lapo, Vuelta García Salomé (a cura di), *Nel segno di Magellano tra terra e cielo. Il viaggio nelle arti umanistiche e scientifiche di lingua portoghese e di altre culture europee in un'ottica interculturale*
- Nesti Arnaldo, *Qual è la religione degli italiani?. Religioni civili, mondo cattolico, ateismo devoto, fede, laicità*
- Nesti Arnaldo, *Per una mappa delle religioni mondiali*
- Pedone Valentina, *A Journey to the West. Observations on the Chinese Migration to Italy*
- Pedone Valentina, Sagiyama Ikuko (edited by), *Transcending Borders. Selected papers in East Asian studies*
- Pedone Valentina, Castorina Miriam (edited by), *Words and visions around/about Chinese transnational mobilities* 流动
- Rigopoulos Antonio, *The Mahanubhavs*
- Sagiyama Ikuko, Castorina Miriam (edited by), *Trajectories. selected papers in East Asian studies* 軌跡
- Sagiyama Ikuko, Pedone Valentina (edited by), *Perspectives on East Asia*
- Squarcini Federico (edited by), *Boundaries, Dynamics and Construction of Traditions in South Asia*
- Vanoli Alessandro, *Il mondo musulmano e i volti della guerra. Conflitti, politica e comunicazione nella storia dell'islam*

DIRITTO

- Alligretti Umberto (a cura di), *Democrazia partecipativa. Esperienze e prospettive in Italia e in Europa*
- Campus Mauro, Dorigo Stefano, Federico Veronica, Lazzerini Nicole (a cura di), *Pago, dunque sono (cittadino europeo). Il futuro dell'UE tra responsabilità fiscale, solidarietà e nuova cittadinanza europea*
- Cingari Francesco (a cura di), *Corruzione: strategie di contrasto. (legge 190/2012)*
- Curreri Salvatore, *Democrazia e rappresentanza politica. Dal divieto di mandato al mandato di partito*
- Curreri Salvatore, *Partiti e gruppi parlamentari nell'ordinamento spagnolo*
- Del Punta Riccardo, *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti scelti sul Diritto del lavoro, vol. 1, a cura di William Chiaromonte e Maria Luisa Vallauri*
- Del Punta Riccardo, *Trasformazioni, valori e regole del lavoro. Scritti scelti di diritto del lavoro, vol. 2, a cura di William Chiaromonte e Maria Luisa Vallauri*
- Federico Veronica, Fusaro Carlo (edited by), *Constitutionalism and democratic transitions. Lessons from South Africa*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Cavallo Perin Roberto, Police Aristide, Saitta Fabio (a cura di), *A 150 anni dell'unificazione amministrativa italiana. Vol. I. L'organizzazione delle pubbliche amministrazioni tra Stato nazionale e integrazione europea*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, De Giorgi Cezzi Gabriella, Portaluri Pier Luigi (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. II. La coesione politico-territoriale*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Marchetti Barbara, Renna Mauro (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. III. La giuridificazione*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Civitaresse Matteucci Stefano, Torchia Luisa (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. IV. La tecnificazione*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Cafagno Maurizio, Manganaro Francesco (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. V. L'intervento pubblico nell'economia*
- Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Chiti Edoardo, Gardini Gianluca, Sandulli Aldo (a cura

- di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. VI. Unità e pluralismo culturale*
 Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Comporti Gian Domenico (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. VII. La giustizia amministrativa come servizio (tra effettività ed efficienza)*
 Ferrara Leonardo, Sorace Domenico, Bartolini Antonio, Pioggia Alessandra (a cura di), *A 150 anni dall'unificazione amministrativa italiana. Vol. VIII. Cittadinanze amministrative*
 Fiorita Nicola, *L'Islam spiegato ai miei studenti. Otto lezioni su Islam e diritto*
 Fiorita Nicola, *L'Islam spiegato ai miei studenti. Undici lezioni sul diritto islamico. II edizione riveduta e ampliata*
 Fossum John Erik, Menendez Agustin José, *La peculiare costituzione dell'Unione Europea*
 Gregorio Massimiliano, *Le dottrine costituzionali del partito politico. L'Italia liberale*
 Lucarelli Paola (a cura di), *Giustizia sostenibile. Sfide organizzative e tecnologiche per una nuova professionalità*
 Palazzo Francesco, Bartoli Roberto (a cura di), *La mediazione penale nel diritto italiano e internazionale*
 Ragno Francesca, *Il rispetto del principio di pari opportunità. L'annullamento della composizione delle giunte regionali e degli enti locali*
 Sorace Domenico (a cura di), *Discipline processuali differenziate nei diritti amministrativi europei*
 Trocker Nicolò, De Luca Alessandra (a cura di), *La mediazione civile alla luce della direttiva 2008/52/CE*
 Urso Elena (a cura di), *Le ragioni degli altri. Mediazione e famiglia tra conflitto e dialogo: una prospettiva comparatistica ed interdisciplinare*
 Urso Elena, *La mediazione familiare. Modelli, principi, obiettivi*

ECONOMIA

- Ammannati Francesco, *Per filo e per segno. L'arte della lana a Firenze nel Cinquecento*
 Bardazzi Rossella (edited by), *Economic multisectoral modelling between past and future. A tribute to Maurizio Grassini and a selection of his writings*
 Bardazzi Rossella, Ghezzi Leonardo (edited by), *Macroeconomic modelling for policy analysis*
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Economia e Diritto in Italia durante il Fascismo. Approfondimenti, biografie, nuovi percorsi di ricerca*
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Il Corporativismo nell'Italia di Mussolini. Dal declino delle istituzioni liberali alla Costituzione repubblicana*
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Intellettuali e uomini di regime nell'Italia fascista*
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *I mille volti del regime. Opposizione e consenso nella cultura giuridica, economica e politica italiana tra le due guerre*
 Barucci Piero, Bini Piero, Conigliello Lucilla (a cura di), *Le sirene del corporativismo e l'isolamento dei dissidenti durante il fascismo*
 Bellanca Nicolò, Pardi Luca, *O la capra o i cavoli. La biosfera, l'economia e il futuro da inventare*
 Bellanca Nicolò, *La forza delle comunità locali. Giacomo Becattini e la teoria della cultura sociale*
 Cecchi Amos, Paul M. Sweezy. *Monopolio e finanza nella crisi del capitalismo*
 Ciampi Francesco, *Come la consulenza direzionale crea conoscenza. Prospettive di convergenza tra scienza e consulenza*
 Ciampi Francesco, *Knowing Through Consulting in Action. Meta-consulting Knowledge Creation Pathways*
 Ciappei Cristiano (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*
 Ciappei Cristiano, Sani Azzurra, *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento. Focus sulla realtà fiorentina*
 Ciappei Cristiano, Citti Paolo, Bacci Niccolò, Campatelli Gianni, *La metodologia Sei Sigma nei servizi. Un'applicazione ai modelli di gestione finanziaria*
 Garofalo Giuseppe (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*

- Laureti Tiziana, *L'efficienza rispetto alla frontiera delle possibilità produttive. Modelli teorici ed analisi empiriche*
- Lazzeretti Luciana, Cinti Tommaso, *La valorizzazione economica del patrimonio artistico delle città d'arte. Il restauro artistico a Firenze*
- Lazzeretti Luciana, *Nascita ed evoluzione del distretto orafico di Arezzo, 1947-2001. Primo studio in una prospettiva ecology based*
- Lazzeretti Luciana (edited by), *Art Cities, Cultural Districts and Museums. An economic and managerial study of the culture sector in Florence*
- Lazzeretti Luciana (a cura di), *I sistemi museali in Toscana. Primi risultati di una ricerca sul campo*
- Mastronardi Luigi, Romagnoli Luca (a cura di), *Metodologie, percorsi operativi e strumenti per lo sviluppo delle cooperative di comunità nelle aree interne italiane*
- Meade Douglas S. (edited by), *In Quest of the Craft. Economic Modeling for the 21st Century*
- Perrotta Cosimo, *Il capitalismo è ancora progressivo?*
- Simoni Christian, *Approccio strategico alla produzione. Oltre la produzione snella*
- Simoni Christian, *Mastering the dynamics of apparel innovation*

FILOSOFIA

- Baldi Massimo, Desideri Fabrizio (a cura di), *Paul Celan. La poesia come frontiera filosofica*
- Barale Alice, *La malinconia dell'immagine. Rappresentazione e significato in Walter Benjamin e Aby Warburg*
- Berni Stefano, Fadini Ubaldo, *Linee di fuga. Nietzsche, Foucault, Deleuze*
- Borsari Andrea, *Schopenhauer educatore?. Storia e crisi di un'idea tra filosofia morale, estetica e antropologia*
- Brunckhorst Hauke, *Habermas*
- Cambi Franco, Mari Giovanni (a cura di), *Giulio Preti. Intellettuale critico e filosofo attuale*
- Cambi Franco, *Pensiero e tempo. Ricerche sullo storicismo critico: figure, modelli, attualità*
- Casalini Brunella, Cini Lorenzo, *Giustizia, uguaglianza e differenza. Una guida alla lettura della filosofia politica contemporanea*
- Desideri Fabrizio, Matteucci Giovanni (a cura di), *Dall'oggetto estetico all'oggetto artistico*
- Desideri Fabrizio, Matteucci Giovanni (a cura di), *Estetiche della percezione*
- Di Stasio Margherita, *Alvin Plantinga: conoscenza religiosa e naturalizzazione epistemologica*
- Giovagnoli Raffaella, *Autonomy: a Matter of Content*
- Honneth Axel, *Capitalismo e riconoscimento*, a cura di Solinas Marco
- Michelini Luca, *Il nazional-fascismo economico del giovane Franco Modigliani*
- Mindus Patricia, *Cittadini e no. Forme e funzioni dell'inclusione e dell'esclusione*
- Perni Romina, *Pubblicità, educazione e diritto in Kant*
- Sandrini Maria Grazia, *La filosofia di R. Carnap tra empirismo e trascendentalismo. In appendice: R. Carnap Sugli enunciati protocollari Traduzione e commento di E. Palombi*
- Solinas Marco, *Psiche: Platone e Freud. Desiderio, sogno, mania, eros*
- Trentin Bruno, *La città del lavoro. Sinistra e crisi del fordismo*, a cura di Ariemma Iginio
- Valle Gianluca, *La vita individuale. L'estetica sociologica di Georg Simmel*

FISICA

- Arecchi Fortunato Tito, *Cognizione e realtà*
- Pelosi Giuseppe, Selleri Stefano, *The Roots of Maxwell's A Dynamical Theory of the Electromagnetic Field. Scotland and Tuscany, 'twinning by science'*

LETTERATURA, FILOLOGIA E LINGUISTICA

- Antonucci Fausta, Vuelta García Salomé (a cura di), *Ricerche sul teatro classico spagnolo in Italia e oltralpe (secoli XVI-XVIII)*
- Bastianini Guido, Lapini Walter, Tulli Mauro (a cura di), *Harmonia. Scritti di filologia classica in onore di Angelo Casanova*

- Battistin Sebastiani Breno, Ferreira Leão Delfim (edited by), *Crises (Staseis) and Changes (Metabolai). Athenian Democracy in the Making*
- Berté Monica (a cura di), *Intorno a Boccaccio/Boccaccio e dintorni 2021. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 9-10 settembre 2021)*
- Bilenchi Romano, *The Conservatory of Santa Teresa*, edited by Klopp Charles, Nelson Melinda
- Bresciani Califano Mimma (Vincenza), *Piccole zone di simmetria. Scrittori del Novecento*
- Caracchini Cristina, Minardi Enrico (a cura di), *Il pensiero della poesia. Da Leopardi ai contemporanei. Letture dal mondo di poeti italiani*
- Cauchi Santoro Roberta, *Beyond the Suffering of Being: Desire in Giacomo Leopardi and Samuel Beckett*
- Colucci Dalila, *L'Eleganza è frigida e L'Empire des signes. Un sogno fatto in Giappone*
- Dei Luigi (a cura di), *Voci dal mondo per Primo Levi. In memoria, per la memoria*
- Fanucchi Sonia, Virga Anita (edited by), *A South African Convivio with Dante. Born Frees' Interpretations of the Commedia*
- Ferrara Enrica Maria, *Il realismo teatrale nella narrativa del Novecento: Vittorini, Pasolini, Calvino*
- Ferrone Siro, *Visioni critiche. Recensioni teatrali da «l'Unità-Toscana» (1975-1983)*, a cura di Megale Teresa, Simoncini Francesca
- Francesco Joseph, Vincenzo Consolo: *gli anni de «l'Unità» (1992-2012), ovvero la poetica della colpa-espiazione*
- Francesco Joseph, *Leonardo Sciascia e la funzione sociale degli intellettuali*
- Franchini Silvia, *Diventare grandi con il «Pioniere» (1950-1962). Politica, progetti di vita e identità di genere nella piccola posta di un giornalino di sinistra*
- Francovich Onesti Nicoletta, *I nomi degli Ostrogoti*
- Frau Ombretta, Gragnani Cristina, *Sottoboschi letterari. Sei "case studies" fra Otto e Novecento. Mara Antelling, Emma Boghen Conigliani, Evelyn, Anna Franchi, Jolanda, Flavia Steno*
- Frosini Giovanna, Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio/Boccaccio e dintorni. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 25 giugno 2014)*
- Frosini Giovanna (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2020. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 10-11 settembre 2020)*
- Frosini Giovanna (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2019. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 12-13 settembre 2019)*
- Galigani Giuseppe, *Salomè, mostruosa fanciulla*
- Gigli Daria, Magnelli Enrico (a cura di), *Studi di poesia greca tardoantica. Atti della Giornata di Studi Università degli Studi di Firenze, 4 ottobre 2012*
- Giuliani Luigi, Pineda Victoria (edited by), *La edición del diálogo teatral (siglos XVI-XVII)*
- Gori Barbara, *La grammatica dei clitics portoghesi. Aspetti sincronici e diacronici*
- Gorman Michael, *I nostri valori, rivisti. La biblioteconomia in un mondo in trasformazione*, a cura di Guerrini Mauro
- Graziani Michela (a cura di), *Un incontro lusofono plurale di lingue, letterature, storie, culture*
- Graziani Michela, *Il Settecento portoghese e lusofono*
- Graziani Michela, Abbati Orietta, Gori Barbara (a cura di), *La spugna è la mia anima. Omaggio a Piero Ceccucci*
- Guerrini Mauro, Mari Giovanni (a cura di), *Via verde e via d'oro. Le politiche open access dell'Università di Firenze*
- Guerrini Mauro, *De bibliothecariis. Persone, idee, linguaggi*, a cura di Stagi Tiziana
- Keidan Artemij, Alfieri Luca (a cura di), *Deissi, riferimento, metafora. Questioni classiche di linguistica e filosofia del linguaggio*
- López Castro Cruz Hilda, *America Latina aportes lexicos al italiano contemporaneo*
- Mario Anna, *Italo Calvino. Quale autore laggiù attende la fine?*
- Masciandaro Franco, *The Stranger as Friend: The Poetics of Friendship in Homer, Dante, and Boccaccio*
- Nosilia Viviana, Prandoni Marco (a cura di), *Trame controlute. Il patriarca 'protestante' Cirillo Loukaris / Backlighting Plots. The 'Protestant' Patriarch Cyril Loukaris*

- Pagliaro Annamaria, Zuccala Brian (edited by), *Luigi Capuana: Experimental Fiction and Cultural Mediation in Post-Risorgimento Italy*
- Pestelli Corrado, *Carlo Antici e l'ideologia della Restaurazione in Italia*
- Rosengarten Frank, *Through Partisan Eyes. My Friendships, Literary Education, and Political Encounters in Italy (1956-2013). With Sidelights on My Experiences in the United States, France, and the Soviet Union*
- Ross Silvia, Honess Claire (edited by), *Identity and Conflict in Tuscany*
- Totaro Luigi, *Ragioni d'amore. Le donne nel Decameron*
- Turbanti Simona, *Bibliometria e scienze del libro: internazionalizzazione e vitalità degli studi italiani*
- Vicente Filipa Lowndes, *Altri orientalism. L'India a Firenze 1860-1900*
- Virga Anita, *Subalternità siciliana nella scrittura di Luigi Capuana e Giovanni Verga*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2015. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 9 settembre 2015)*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2018. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 6-7 settembre 2018)*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2016. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 9 settembre 2016)*
- Zamponi Stefano (a cura di), *Intorno a Boccaccio / Boccaccio e dintorni 2017. Atti del Seminario internazionale di studi (Certaldo Alta, Casa di Giovanni Boccaccio, 16 settembre 2017)*

MATEMATICA

- De Bartolomeis Paolo, *Matematica. Passione e conoscenza. Scritti (1975-2016)*, a cura di Battaglia Fiammetta, Nannicini Antonella, Tomassini Adriano

MEDICINA

- Mannaioni Pierfrancesco, Mannaioni Guido, Masini Emanuela, *Club drugs. Cosa sono e cosa fanno*
- Saint Sanjay, Krein Sarah, Stock Robert W., *La prevenzione delle infezioni correlate all'assistenza. Problemi reali, soluzioni pratiche*, a cura di Bartoloni Alessandro, Gensini Gian Franco, Moro Maria Luisa, Rossolini Gian Maria
- Saint Sanjay, Chopra Vineet, *Le 30 regole per la leadership in sanità*, a cura di Bartoloni Alessandro, Boddi Maria, Damone Rocco Donato, Giusti Betti, Mechi Maria Teresa, Rossolini Gian Maria

PEDAGOGIA

- Bandini Gianfranco, Oliviero Stefano (a cura di), *Public History of Education: riflessioni, testimonianze, esperienze*
- Mariani Alessandro (a cura di), *L'orientamento e la formazione degli insegnanti del futuro*
- Nardi Andrea, *Il lettore 'distratto'. Leggere e comprendere nell'epoca degli schermi digitali*
- Ranieri Maria, Luzzi Damiana, Cuomo Stefano (a cura di), *Il video a 360° nella didattica universitaria. Modelli ed esperienze*

POLITICA

- Attinà Fulvio, Bozzo Luciano, Cesa Marco, Lucarelli Sonia (a cura di), *Eirene e Atena. Studi di politica internazionale in onore di Umberto Gori*
- Bulli Giorgia, Tonini Alberto (a cura di), *Migrazioni in Italia: oltre la sfida. Per un approccio interdisciplinare allo studio delle migrazioni*
- Caruso Sergio, *"Homo oeconomicus". Paradigma, critiche, revisioni*
- Cipriani Alberto, Gramolati Alessio, Mari Giovanni (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*
- Cipriani Alberto (a cura di), *Partecipazione creativa dei lavoratori nella 'fabbrica intelligente'. Atti del Seminario di Roma, 13 ottobre 2017*
- Cipriani Alberto, Ponzellini Anna Maria (a cura di), *Colletti bianchi. Una ricerca nell'industria e la discussione dei suoi risultati*

Corsi Cecilia (a cura di), *Felicità e benessere. Una ricognizione critica*
 Corsi Cecilia, Magnier Annick (a cura di), *L'Università allo specchio. Questioni e prospettive*
 Cruciani Sante, Del Rossi Maria Paola (a cura di), *Diritti, Europa, Federalismo. Bruno Trentin in prospettiva transnazionale (1988-2007)*
 De Boni Claudio, *Descrivere il futuro. Scienza e utopia in Francia nell'età del positivismo*
 De Boni Claudio (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. I. L'Ottocento*
 De Boni Claudio, *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte prima: Da inizio secolo alla seconda guerra mondiale*
 De Boni Claudio (a cura di), *Lo stato sociale nel pensiero politico contemporaneo. Il Novecento. Parte seconda: dal dopoguerra a oggi*
 Del Punta Riccardo (a cura di), *Valori e tecniche nel diritto del lavoro*
 Gramolati Alessio, Mari Giovanni (a cura di), *Bruno Trentin. Lavoro, libertà, conoscenza*
 Gramolati Alessio, Mari Giovanni (a cura di), *Il lavoro dopo il Novecento: da produttori ad attori sociali. La città del lavoro di Bruno Trentin per un'«altra sinistra»*
 Grassi Stefano, Morisi Massimo (a cura di), *La cittadinanza tra giustizia e democrazia. Atti della giornata di Studi in memoria di Sergio Caruso*
 Lombardi Mauro, *Transizione ecologica e universo fisico-cibernetico. Soggetti, strategie, lavoro*
 Lombardi Mauro, *Fabbrica 4.0: I processi innovativi nel Multiverso fisico-digitale*
 Marasco Vincenzo, *Coworking. Senso ed esperienze di una forma di lavoro*
 Molteni Tagliabue Giovanni, *Rationalized and Extended Democracy. Inserting Public Scientists into the Legislative/Executive Framework, Reinforcing Citizens' Participation*
 Nacci Michela (a cura di), *Nazioni come individui. Il carattere nazionale fra passato e presente*
 Renda Francesco, Ricciuti Roberto, *Tra economia e politica: l'internazionalizzazione di Finmeccanica, Eni ed Enel*
 Spini Debora, Fontanella Margherita (a cura di), *Il sogno e la politica da Roosevelt a Obama. Il futuro dell'America nella comunicazione politica dei democrats*
 Spinoso Giovanni, Turrini Claudio, *Giorgio La Pira: i capitoli di una vita*
 Tonini Alberto, Simoni Marcella (a cura di), *Realtà e memoria di una disfatta. Il Medio Oriente dopo la guerra dei Sei Giorni*
 Trentin Bruno, *La libertà viene prima. La libertà come posta in gioco nel conflitto sociale. Nuova edizione con pagine inedite dei Diari e altri scritti, a cura di Cruciani Sante*
 Zolo Danilo, *Tramonto globale. La fame, il patibolo, la guerra*

PSICOLOGIA

Aprile Luigi (a cura di), *Psicologia dello sviluppo cognitivo-linguistico: tra teoria e intervento*
 Luccio Riccardo, Salvadori Emilia, Bachmann Christina, *La verifica della significatività dell'ipotesi nulla in psicologia*

SCIENZE E TECNOLOGIE AGRARIE

Surico Giuseppe, *Lampedusa: dall'agricoltura, alla pesca, al turismo*

SCIENZE NATURALI

Bessi Franca Vittoria, Clauser Marina, *Le rose in fila. Rose selvatiche e coltivate: una storia che parte da lontano*
 Friis Ib, Demissew Sebsebe, Weber Odile, van Breugel Paulo, *Plants and vegetation of NW Ethiopia. A new look at Rodolfo E.G. Pichi Sermolli's results from the 'Missione di Studio al Lago Tana', 1937*
 Sánchez Marcelo, *Embrioni nel tempo profondo. Il registro paleontologico dell'evoluzione biologica*

SOCIOLOGIA

Alacevich Franca, *Promuovere il dialogo sociale. Le conseguenze dell'Europa sulla regolazione del lavoro*
 Alacevich Franca, Bellini Andrea, Tonarelli Annalisa, *Una professione plurale. Il caso dell'avvocatura fiorentina*

Battiston Simone, Mascitelli Bruno, *Il voto italiano all'estero. Riflessioni, esperienze e risultati di un'indagine in Australia*

Becucci Stefano (a cura di), *Oltre gli stereotipi. La ricerca-azione di Renzo Rastrelli sull'immigrazione cinese in Italia*

Becucci Stefano, Garosi Eleonora, *Corpi globali. La prostituzione in Italia*

Bettin Lattes Gianfranco (a cura di), *Giovani Jeunes Jovenes. Rapporto di ricerca sulle nuove generazioni e la politica nell'Europa del sud*

Bettin Lattes Gianfranco (a cura di), *Per leggere la società*

Bettin Lattes Gianfranco, Turi Paolo (a cura di), *La sociologia di Luciano Cavalli*

Burroni Luigi, Piselli Fortunata, Ramella Francesco, Trigilia Carlo (a cura di), *Città metropolitane e politiche urbane*

Catarsi Enzo (a cura di), *Autobiografie scolastiche e scelta universitaria*

Leonardi Laura (edited by), *Opening the european box. Towards a new Sociology of Europe*

Miller Virginia, *Child Sexual Abuse Inquiries and the Catholic Church: Reassessing the Evidence*

Nuvolati Giampaolo (a cura di), *Sviluppo urbano e politiche per la qualità della vita*

Nuvolati Giampaolo, *L'interpretazione dei luoghi. Flânerie come esperienza di vita*

Nuvolati Giampaolo, *Mobilità quotidiana e complessità urbana*

Ramella Francesco, Trigilia Carlo (a cura di), *Reti sociali e innovazione. I sistemi locali dell'informatica*

Rondinone Antonella, *Donne mancanti. Un'analisi geografica del disequilibrio di genere in India*

STATISTICA E DEMOGRAFIA

Salvini Maria Silvana, *Globalizzazione: e la popolazione?. Le relazioni fra demografia e mondo globalizzato*

STORIA E SOCIOLOGIA DELLA SCIENZA

Angotti Franco, Pelosi Giuseppe, Soldani Simonetta (a cura di), *Alle radici della moderna ingegneria. Competenze e opportunità nella Firenze dell'Ottocento*

Cabras Pier Luigi, Chiti Silvia, Lippi Donatella (a cura di), *Joseph Guillaume Desmaisons Dupallans. La Francia alla ricerca del modello e l'Italia dei manicomi nel 1840*

Califano Salvatore, Schettino Vincenzo, *La nascita della meccanica quantistica*

Cartocci Alice, *La matematica degli Egizi. I papiri matematici del Medio Regno*

Fontani Marco, Orna Mary Virginia, Costa Mariagrazia, *Chimica e chimici a Firenze. Dall'ultimo de' Medici al padre del Centro Europeo di Risonanze Magnetiche*

Guatelli Fulvio (a cura di), *Scienza e opinione pubblica. Una relazione da ridefinire*

Massai Veronica, *Angelo Gatti (1724-1798). Un medico toscano in terra di Francia*

Meurig Thomas John, *Michael Faraday. La storia romantica di un genio*

Schettino Vincenzo, *Scienza e arte. chimica, arti figurative e letteratura*

STUDI DI BIOETICA

Baldini Gianni, Soldano Monica (a cura di), *Tecnologie riproduttive e tutela della persona. Verso un comune diritto europeo per la bioetica*

Baldini Gianni, Soldano Monica (a cura di), *Nascere e morire: quando decido io? Italia ed Europa a confronto*

Baldini Gianni (a cura di), *Persona e famiglia nell'era del Biodiritto. Verso un diritto comune europeo per la bioetica*

Bucelli Andrea (a cura di), *Produrre uomini. Procreazione assistita: un'indagine multidisciplinare*

Costa Giovanni, *Scelte procreative e responsabilità. Genetica, giustizia, obblighi verso le generazioni future*

Galletti Matteo, Zullo Silvia (a cura di), *La vita prima della fine. Lo stato vegetativo tra etica, religione e diritto*

Galletti Matteo, *Decidere per chi non può. Approcci filosofici all'eutanasia non volontaria*

STUDI EUROPEI

Bosco Andrea, Guderzo Massimiliano (edited by), *A Monetary Hope for Europe. The Euro and the Struggle for the Creation of a New Global Currency*
Scalise Gemma, *Il mercato non basta. Attori, istituzioni e identità dell'Europa in tempo di crisi*

Guida al mentoring. Aiutare mentori e allievi ad avere successo. *Guida al mentoring* è la risorsa di riferimento per mentori e allievi. Scritta da autori con decenni di esperienza in entrambi i ruoli, essa raccoglie una vasta gamma di storie e dati fornendo consigli concreti e pratici per sfruttare al meglio qualsiasi rapporto di mentoring. Dall'inizio come allievi all'importanza di essere un mentore eccezionale, la *Guida al mentoring* vi aiuterà a evitare gli ostacoli, affrontare le sfide e sviluppare relazioni di mentoring durature, produttive e di successo.

Vineet Chopra è il presidente del Dipartimento di Medicina dell'Anschutz Medical Campus dell'Università del Colorado e vicedirettore della rivista *Annals of Internal Medicine*. I suoi interessi di ricerca includono le complicanze legate agli accessi vascolari, la sicurezza del paziente e il mentoring.

Valerie M. Vaughn è ricercatrice presso il Dipartimento di Medicina Ospedaliera dell'Università del Michigan e presso il VA Ann Arbor Healthcare System. I suoi principali interessi di ricerca includono l'antimicrobial stewardship e la qualità delle cure.

Sanjay Saint è direttore del Dipartimento di Medicina del VA Ann Arbor Healthcare System e del VA/University of MI Patient Safety Enhancement Project, inoltre è professore di Medicina Interna all'Università del Michigan. La sua ricerca comprende la sicurezza del paziente, la leadership e i processi decisionali.

L'edizione italiana è a cura di Alessandro Bartoloni, professore di Malattie infettive presso il Dipartimento di Medicina sperimentale e clinica dell'Università di Firenze; Alessandra Petrucci rettrice dell'Università di Firenze; Betti Giusti, presidente della Scuola di Scienze della Salute umana dell'Università di Firenze; Francesco Annunziato, direttore del Dipartimento di Medicina sperimentale e clinica dell'Università di Firenze; Donatella Lippi, professoressa di Storia della Medicina e Medical Humanities dell'Università di Firenze; Daniela Matarrese, direttore generale dell'Azienda Ospedaliero Universitaria Careggi di Firenze.

CON IL CONTRIBUTO NON CONDIZIONANTE DI



MENARINI
group

ISSN 2704-6478 (print)
ISSN 2704-5919 (online)
ISBN 979-12-215-0342-5 (Print)
ISBN 979-12-215-0343-2 (PDF)
ISBN 979-12-215-0344-9 (ePUB)
ISBN 979-12-215-0345-6 (XML)
DOI 10.36253/979-12-215-0343-2

www.fupress.com