

MIGLIORARE

LAVORARE

MOTIVARE

SUCCESSO

INSPIRARE

TRAINING

MENTORING HANDBOOK



2021

MENTORING HANDBOOK

Milen Baltov, Ewa Glińska, Veselina Jecheva, Rasa Jodienė, Inta Kotāne, Gilberto Marzano, Iveta Mietule, Krasimira Mineva, Sandra Murinska, Anna Pellegrino, Ewa Rolnik-Sadowska, Urszula Ryciuk, Simone Zorzi, Anda Zvaigzne, Terēze Riekstiņa

RĒZEKNE 2021

Reviewers: Dr. Nien-Tsu Tuan, University of Cape Town, South Africa, Elīna Ozola, Kristaps Gramanis, Terēze Riekstiņa, SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

Designer: Andra Eriņa, SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

© Copyright by Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, 2021

© SIA "Latvijas Lauku konsultāciju un izglītības centrs"

ISBN 978-9984-44-256-3 (e-book)

L'handbook è stato realizzato da un Gruppo di lavoro internazionale all'interno delle seguenti organizzazioni:



LATVIJAS LAUKU
KONSULTĀCIJU UN
IZGLĪTĪBAS CENTRS



Co-funded by
the European Union



Progetto finanziato dal Programma Erasmus+ dell'Unione Europea 2019-1-LV01-KA203-060414 "Development and Introduction of a Communication Competencies Model for Enhancing and Maintaining a Business Mentor Network" - DİCCMEM.

INTRODUZIONE

Il presente manuale ha lo scopo di fornire conoscenze teoriche e consigli pratici su come garantire una corretta comunicazione tra mentori e mentee (allievi) nel mondo del lavoro e del business. È stato sviluppato dai partecipanti al progetto "Sviluppo e introduzione di un modello di competenze comunicative per migliorare e mantenere una rete di mentori aziendali" (2019-1-LV01-KA203-060414) di cinque organizzazioni partner - Rezekne Academy of Technologies (Lettonia), il Centro lettone di consulenza e formazione rurale (Lettonia), l'Università di scienze applicate di Utena (Lituania), l'Ecoistituto del FVG (Italia), l'Università libera di Burgas (Bulgaria) e l'Università di tecnologia di Białystok (Polonia).

Il progetto mirava a esaminare gli ostacoli alle competenze di comunicazione esistenti tra i mentori e i mentee e a trovare soluzioni per migliorare e mantenere la rete di mentori aziendali attraverso le tecnologie digitali per la comunicazione. In molti Paesi del mondo, il mentoring è considerato uno strumento avanzato per favorire lo sviluppo e la crescita aziendale, per trasferire esperienze tra aziende e condividere attivamente conoscenze e contatti. Viene praticato principalmente per promuovere lo sviluppo di aziende nuove e con minori esperienze. Inoltre attraverso il mentoring viene promosso lo sviluppo del business e della cultura della cooperazione aziendale.

Il presente Handbook sul mentoring è stato uno degli esiti del progetto. Il manuale si concentra su vari aspetti del mentoring, del business e della comunicazione. Si compone di sei capitoli; in ciascuno di essi vi è un'introduzione in cui si elencano gli argomenti e i concetti da trattare e una successiva presentazione di modelli teorici di riferimento accompagnata da esempi pratici; inoltre alla fine di ogni capitolo viene dedicato uno spazio per permettere ai lettori di mettere in pratica le proprie conoscenze.

Il manuale illustra il ruolo che può rivestire la pratica di mentoring nell'avvio di un'impresa e i benefici derivanti. Inoltre, oltre agli aspetti del mentoring, vengono indicate alcune strategie e tecniche per avviare un'impresa, con particolare riferimento al ruolo del business mentoring. Il manuale suggerisce come risolvere i problemi di comunicazione nel mentoring e prendere decisioni adeguate, oltre a spiegare il ruolo delle emozioni nella comunicazione e la loro influenza nel raggiungimento di risultati positivi. Vengono inoltre considerati i diversi fattori e i canali di comunicazione coinvolti nel processo comunicativo unitamente alle modalità per favorire comunicazioni efficaci tra i diversi interlocutori di un contesto aziendale.

Il manuale è disponibile elettronicamente in tutte le lingue ufficiali dei paesi partner coinvolti nel progetto.

1. BENEFICI DEL BUSINESS MENTORING

Introduzione

Questa sezione risponde ai seguenti interrogativi:

- ♦ Che cos'è il mentoring aziendale?
- ♦ Quali sono i vantaggi derivanti dalla attività di mentoring per i mentee e per i mentori?
- ♦ Quali sono i vantaggi derivanti dalla attività di mentoring per un'azienda?
- ♦ Come avviare il processo comunicativo e in quale modo formulare le domande durante l'attività di mentoring?

Concetto chiave

Mentoring aziendale, Benefici, Mentor aziendale, Comunicazione, Competitività

La Strategia per lo sviluppo sostenibile della Lettonia prevista fino al 2030 afferma che il capitale umano è la risorsa più importante della nazione e l'innovazione è uno dei più importanti motori di sviluppo. La strategia sottolinea che il modello di sostenibilità richiede un approccio integrato per affrontare i problemi economici, ambientali e sociali; pertanto, i meccanismi di cooperazione verticale e orizzontale diventano particolarmente importanti (Strategia di sviluppo sostenibile della Lettonia fino al 2030, 2009).

La qualità dell'ambiente imprenditoriale è uno dei prerequisiti dello sviluppo competitivo dell'economia lettone (Ministero dell'Economia, 2020). Per contribuire a un contesto imprenditoriale sempre più attraente per gli imprenditori e per gli investitori, il Ministero dell'Economia, in collaborazione con varie istituzioni nazionali e organizzazioni non governative, lavora costantemente allo sviluppo e all'attuazione di misure per migliorare il contesto imprenditoriale (Sull'azione Piano per il miglioramento dell'ambiente imprenditoriale 2019-2022, 2019). Una delle misure volte a sviluppare l'ambiente imprenditoriale locale è l'attuazione di programmi di mentoring. Ciò implica una relazione sistematica basata sul sostegno a lungo termine e volontario di un imprenditore di successo che condivide le proprie conoscenze, esperienza e idee con un altro imprenditore che è pronto per acquisire nuove esperienze e sviluppare il proprio futuro professionale (Konstantinova, 2007).

I programmi di mentoring disponibili in Lettonia possono essere suddivisi in tre categorie: programmi di pre-incubazione, incubazione e promozione del prodotto. Tali programmi sono attuati sia come iniziative private che in collaborazione con

istituzioni: università, enti pubblici, istituti di credito. I pre-incubatori che durano da 3 a 6 mesi e gli incubatori che durano fino a 4 anni sono programmi a breve termine che aiutano gli imprenditori a sviluppare le proprie idee e a comprendere meglio il potenziale delle proprie idee imprenditoriali (Magnetic Latvia, 2018). I programmi di pre-incubazione sono implementati dalle più grandi università della Lettonia (es. Design Factory e Idea Lab della Riga Technical University, Student Business Incubator dell'Università della Lettonia, ecc.), da istituzioni governative (es. un concorso per lo sviluppo del business indetto dal Comune di Marupe "Mamma Business in Marupe"), e istituzioni della pubblica amministrazione (ad esempio l'Agenzia per gli investimenti e lo sviluppo della Lettonia, il Centro di formazione e consulenza rurale lettone, ecc.), nonché organizzazioni non governative (ad esempio, il partenariato Pieriga, ecc.).

I suddetti programmi di sostegno alle imprese sono accomunati dall'obiettivo di fornire supporto agli imprenditori fornendo soluzioni di alta qualità e personalizzate, favorendo così, sia l'emergere di nuove aziende, che lo sviluppo di quelle esistenti attraverso l'acquisizione dell'esperienza di altre aziende o imprenditori.

Le suddette misure di sostegno rappresentano programmi di mentoring esterni ai nuovi imprenditori o aziende, il che significa che il mentore non è stato precedentemente associato alla start-up o al nuovo imprenditore. Tuttavia, è molto frequente l'utilizzo di programmi di mentoring interni assieme all'opportunità per i nuovi dipendenti di avere un mentore all'interno della propria azienda.

1.1. IL RUOLO DEL MENTORING NEL BUSINESS

In molti paesi del mondo, il mentoring è considerato uno strumento avanzato per la crescita del business. Il valore del mentoring riguarda la condivisione di esperienze di successo tra le aziende, la condivisione attiva di conoscenze, esperienze e contatti, nonché la creazione di una cultura di cooperazione aziendale aperta. Viene utilizzato principalmente per facilitare lo sviluppo di aziende nuove e meno esperte (Business Mentor Network....).

Il mentoring è fondamentalmente un rapporto di lavoro tra due individui, di solito tra una persona più anziana con più esperienza (mentore) e una persona più giovane e meno qualificata (mentee), che ha l'obiettivo di supportare la persona più giovane ad adattarsi positivamente e sviluppare percorsi di crescita all'interno dell'ambiente aziendale (Gisbert-Trejo, Landeta, Albizu, & Fernández-Ferrín, 2019).

Si tratta di una relazione sistematica basata su un supporto a lungo termine e volontario tra un imprenditore di successo, che condivide le proprie conoscenze, esperienze ed opinioni ed un altro imprenditore che è pronto e desideroso di acquisire esperienza e sviluppare la propria professionalità (Konstatinova, 2007) (Figura 1).



Fig. 1. Caratteristiche chiave del mentoring
(Business Mentor Network)

I mentori sono leader aziendali, imprenditori e professionisti esperti nel loro campo. I mentori aziendali di solito sono individui che hanno le conoscenze ed esperienza da utilizzare per aiutare gli altri a sviluppare la propria carriera attraverso lo sviluppo personale e professionale. Spesso fungono da modelli. Le relazioni di mentoring sono spesso relazioni a lungo termine mantenute dalle conoscenze ed esperienze del mentor e dai bisogni di crescita personale e professionale del mentee (Figura 2).



Fig.2. Modello di mantenimento delle relazioni a lungo termine nel mentoring

In Lettonia, l'idea di mentoring con l'obiettivo di facilitare l'attività imprenditoriale è stata sviluppata in modo attivo e mirato dal 2003. Tuttavia i primi programmi di mentoring per gli imprenditori sono stati lanciati nel 2005. Da allora, il mentoring è stato offerto agli imprenditori nell'ambito di vari programmi, progetti e attività.

Rete di contatti

Il mentoring è una relazione a lungo termine orientata a soddisfare il bisogno di sviluppo massimo potenziale individuale e produce benefici per entrambi le parti coinvolte (mentore e mentee).

Il mentore lavora individualmente con l'azienda per valutare opportunità di business, problemi o potenziali opportunità di sviluppo, fornire consigli pratici e suggerimenti sullo sviluppo del business e azioni strategiche specifiche per lo sviluppo individuale e organizzativo (EEA e Norway ..., 2014). Quando si implementa un programma di mentoring, il mentore ed il mentee dovrebbero sapere che tra loro si sviluppa una relazione con l'obiettivo di migliorare l'efficienza lavorativa del mentee. Ciò è particolarmente importante se la partecipazione al programma di mentoring non è formalmente concordata. Il processo di mentoring normalmente include sei aree tra loro interconnesse illustrate in Fig. 3.



Fig.3. Processo di mentoring
(Villalon, 2019)

Nel caso di un rapporto di mentoring concordato tra le parti, vengono programmati gli incontri e i colloqui formali e definito il contesto informale dei primi incontri che hanno l'obiettivo di avviare il processo di conoscenza. Tali rapporti sono controllati da programmi che assicurano che la comunicazione sia consapevolmente controllata. Attraverso un mentoring di successo il mentee acquisisce conoscenza, ispirazione, abilità, sviluppa e costruisce anche una consapevolezza delle conoscenze importanti e necessarie in un particolare settore di attività (Villalon, 20A19d).

1.2. FASI DEL MENTORING

Il processo di mentoring si può sintetizzare nelle seguenti fasi: iniziazione, coltivazione, separazione, ridefinizione (tabella 1). Il tempo trascorso in ciascuna delle fasi è diverso, a seconda dei casi.

Descrizione degli stati del business mentoring

(Memon et al., 2015)

Table 1

STATI	FASE	DESCRIZIONE
Iniziazione	Creazione della coppia mentore-allievo; fase di coinvolgimento:	Nella prima fase o fase di coinvolgimento, il mentore e l'allievo discutono e chiariscono i loro obiettivi comuni, valori condivisi e sogni. Potrebbe esserci mancanza di comunicazione in questa fase poiché entrambi gli individui cercano di conoscersi in questa fase, e c'è ancora mancanza di fiducia tra di loro.
Coltivazione	Fase iniziale: • Conferma dei ruoli • Mutualità dell'autorivelazione • Chiarezza relazionale • Confini • Condivisione delle informazioni	La coltivazione è la prima fase di apprendimento imprenditoriale e sviluppo. Il mentore e l'allievo definiscono un contratto per regolamentare la loro relazione. Il contratto delinea gli obiettivi imprenditoriali e sociali. Potrebbe anche essere un contratto di natura legale, che include termini monetari. La coppia può valutare i progressi, successi e fallimenti dopo il periodo di tempo concordato e riaffermare o ridisegnare i propri obiettivi. L'allievo deve avere i propri obiettivi, non obiettivi fissati dal mentore.

Separazione	Fase finale: • Separazione fisica e • emotiva • Chiusura del rapporto	Nella fase finale, è obbligo sia del mentore che dell'allievo assicurarsi che la fine della relazione sia accettata da entrambi. Di solito, i problemi tra il mentore e l'allievo aumentano quando uno dei due vuole porre fine alla relazione, mentre l'altro non è ancora pronto per questo. L'allievo può sentirsi abbandonato, ingannato o impreparato in caso di prematura separazione. Il mentore potrebbe sentirsi ingannato se l'allievo non lo consulta più o non cerca più la sua guida.
Ridefinizione	Fase amicale: • Solidarietà • Possibile amicizia	Il mentoring termina con la ridefinizione della relazione di mentoring. Perché questa relazione possa essere ridefinita il rapporto di mentoring deve essere cessato.

1.3. IL RUOLO DI UN MENTOR IN AZIENDA

Un mentore è una persona di supporto: un imprenditore o un manager esperto nel mondo degli affari, che ha accumulato conoscenze, o uno specialista del settore, che dedica il proprio tempo, la propria esperienza e consulenza gratuitamente per aiutare il giovane imprenditore a orientarsi nel mondo degli affari, sviluppare il proprio business e raggiungere i propri obiettivi.

Il mentore è in grado di capire i valori personali e gli obiettivi futuri del mentee ed è in grado di fornire il giusto supporto per sviluppare le abilità e le conoscenze per il loro raggiungimento (Montgomery, 2017). Il mentore segue un piano predefinito ed è coinvolto nella sua implementazione adattandolo alla situazione in base alle necessità.



Fig.4. Elementi del piano d'azione di mentoring
(Montgomery, 2017)

Il piano d'azione del mentore inizia con l'autoriflessione (Figura 4) e durante il processo di mentoring, il mentore deve eseguire l'autoriflessione più volte. Ciò è necessario perché l'autoriflessione serve come modo per identificare i bisogni di individuali in base agli obiettivi di carriera autodeterminati. Il passo successivo del piano d'azione è stabilire e mantenere un rapporto di mentoring con il mentee, nonché un piano per di sviluppo basato su esigenze specifiche.

Va tenuto presente che ogni relazione attraversa fasi diverse e, sebbene il mentoring si svolga secondo un determinato piano, è possibile che la cooperazione tra il mentore e mentee diventi impossibile a causa della loro incompatibilità psicologica. Pertanto, è importante pianificare questo tipo di comunicazione anche se il progresso non è possibile ed è necessario ridefinire e/o terminare il rapporto di mentoring.

1.4. VANTAGGI PER MENTEE E MENTOR

Un programma di mentoring di successo implica la ricerca di un mentore adatto per il mentee (Mentoring Complete), poiché la relazione di mentoring si basa sulla fiducia, sul rispetto e sulla comunicazione reciproca. Le due parti si incontrano regolarmente per scambiare idee, discutere i progressi e fissare obiettivi, quindi è importante che ci sia compatibilità psicologica, aspetto che risulta cruciale nella loro comunicazione. I vantaggi derivanti dall'attività di mentoring sono reciproci (Tabella 2).

Vantaggi della partecipazione al programma di mentoring per il mentee e per il mentore

tabella 2

BENEFICI PER I MENTORI	BENEFICI PER I MENTEES
Testare le proprie abilità professionali, Esperienza Soddisfazione Nuova conoscenza Nuova Esperienza Si sviluppano le capacità di leadership Realizzazione di sé e sviluppo di sé Novità contatti, sviluppo di una più ampia attività commerciale e rete di comunicazione	Maggior esperienza aziendale e conoscenza Il mentore aiuta a vedere i punti di forza e di debolezza del business, aiuta a sviluppare opportunità e soluzioni Il mentore aiuta a prendere decisioni più informate su questioni su cui l'mentee ha dei dubbi

BENEFICIPER I MENTORI	BENEFICI PER I MENTEES
Sviluppo di nuove idee La partecipazione alil programma non permette di annegare nella routine quotidiana Capacità di proteggere il giovane imprenditore dai propri errori Incontri utili con il mentoring Sviluppo di nuove mete Aumento dell'autostima Visione diversa delle cose	Opportunità di discutere questioni aziendali quotidiane e strategiche con una persona esperta È possibile ottenere la consulenza di un imprenditore o manager esperto Rete di contatti più ampia Nuove idee e conoscenze Aumento della fiducia in sé stessi e del coraggio nse mentore'S moraiο supportoT unD incoraggiamento La cooperazione con il mentore continua al termine del programma Valutazione del funzionamento della società da parte dell'esperto esterno Diverse prospettive e opinioni sulle operazioni della società ♦

Avere successo negli affari o salire la scala della carriera richiede un miglioramento continuo delle conoscenze e delle competenze. La teoria della gerarchia dei bisogni di Maslow (1943) identifica il "riconoscimento sociale" e la "realizzazione di sé" come i bisogni più alti dell'individuo. Questi bisogni sono importanti per le persone che hanno raggiunto un certo livello di vita e di conoscenza. Ciò significa che il mentore non solo condivide le proprie conoscenze, ma soddisfa anche le loro esigenze. Il mentoring è una comunicazione bidirezionale in cui il mentore ottiene anche soddisfazione emotiva, trasmettendo le proprie conoscenze e abilità al mentee (homepage di Bizzloans, 2020). Acquisendo una nuova esperienza, il mentore contribuisce alla loro crescita, al pensiero critico e a una strategia aziendale sostenibile. In un certo senso, il mentore diventa un leader ed è in grado di convincere l'allievo attraverso la logica, l'argomentazione, la fondatezza teorica e i risultati pratici. Il mentee, tuttavia, dovrebbe anche imparare a comunicare con persone diverse, migliorando così non solo le proprie capacità comunicative ma anche le capacità di leadership per essere in grado di:

- ✓ Valutare opinioni personali basate su argomenti
- ✓ Analizzare in modo creativo altri punti di vista
- ✓ Coinvolgere i colleghi nella comprensione e nell'attuazione della strategia (Šmite, 2015)

Questi prerequisiti sono rilevanti nel descrivere la comunicazione del leader (Šmite, 2015); tuttavia, confrontando il leader e il mentore, si potrebbero vedere molte caratteristiche comuni.

La cooperazione tra il mentore e il mentee ha successo se: C'è comu-

- ✓ C'è una buona comunicazione tra di loro
- ✓ Ci sono obiettivi e principi di cooperazione chiari
- ✓ C'è abbastanza tempo a disposizione
- ✓ Non ci sono barriere geografiche
- ✓ C'è rispetto reciproco (Business woman association 2012)

Nel caso di un mentoring di successo, c'è un'interazione positiva tra il mentee ed il mentore, poiché entrambi i partner si completano a vicenda, tuttavia il programma di mentoring dovrebbe concentrarsi sul mentee. Ciò significa che le esigenze di sviluppo del mentee dovrebbero essere prioritarie ed il mentore dovrebbe agire in modo tale da rendere facile per il mentee sviluppare le proprie capacità. È stato osservato che una cooperazione di mentoring di successo viene implementata nei casi in cui il mentee ed il mentore hanno l'opportunità di scegliersi reciprocamente (Mentoring Complete).

1.5 VANTAGGI DELL'UTILIZZO DI UN MENTOR PER LE AZIENDE

Il mentoring aziendale è una relazione sistematica basata sul supporto a lungo termine e volontario tra un imprenditore di successo con esperienza che condivide le proprie conoscenze, esperienze e convinzioni ed un altro imprenditore che è pronto e desideroso di acquisire esperienza e sviluppare le proprie competenze (Responsabile dell'Associazione). Gli obiettivi principali del mentoring aziendale sono:

- ✓ Aiutare i giovani imprenditori a raggiungere i loro obiettivi di business.
- ✓ Garantire la sostenibilità delle imprese in fase di start-up.
- ✓ Coinvolgere gli imprenditori in una rete di imprenditori attivi e aiutare ad avviare la cooperazione con nuovi partner commerciali.
- ✓ Facilitare l'innovazione e lo sviluppo di conoscenze imprenditoriali.
- ✓ Contribuire all'orientamento professionale.
- ✓ Contribuire alla condivisione dell'esperienza ed evitare errori (Konstantinova, 2008).

di conseguenza, si possono identificare diversi vantaggi del mentoring (Konstantinova, 2008):

- ✓ I programmi di mentoring aiutano i giovani imprenditori a valutare la loro attività avviata, il modello di business applicato e aiutano a vedere il "quadro completo" del business, identificando punti di forza, debolezze, opportunità e minacce.
- ✓ Un mentore aziendale può fornire consigli e condividere idee per aiutare il mentee a crescere. Il mentore può anche fornire suggerimenti utili per prevenire potenziali fallimenti del mentee e stimolare il mentee a compiere passi non pianificati.
- ✓ Il ruolo principale di un mentore aziendale è ascoltare e stimolare il pensiero del mentee. Il mentore aiuta a sviluppare le idee del mentee e a trovare soluzioni alle sfide aziendali più velocemente.
- ✓ Il mentee ha l'opportunità di utilizzare la rete aziendale del mentore o il mentore potrebbe aiutare a sviluppare e attirare nuovi clienti e partner nell'azienda del mentee. Il mentore può anche consigliare professionisti che possono aiutare il mentee a sviluppare l'attività.
- ✓ Il mentore aziendale non risolve tutti i problemi del mentee e non lavora per il mentee. Il mentee deve fare il lavoro da solo e investire il proprio tempo e i propri sforzi per far sì che si verifichino cambiamenti all'interno dell'azienda. Il mentore aiuta a stabilire obiettivi e traguardi e mostra la direzione dell'azione per rendere più facile per il mentee apportare le modifiche.
- ✓ Il mentore aziendale attira l'attenzione dell'allievo sugli obiettivi, il che a sua volta aiuta a rimanere sulla buona strada.
- ✓ Le routine sono specifiche per vari cicli e periodi economici. Spesso, il profitto dell'azienda non aumenta perché l'imprenditore non cambia nulla nelle sue attività quotidiane. Sebbene il profitto dell'azienda non aumenti, questa non subisce perdite. L'obiettivo di un mentore aziendale è sfidare il mentee a svolgere attività aggiuntive, cambiare approccio, diventare più moderno e sviluppare tecnologicamente l'azienda, facilitando così la crescita a lungo termine dell'azienda.

La competitività è indicata anche come un vantaggio significativo negli affari (Mathews, 2006). Come mostrato nella Figura 5, la competitività è influenzata da una serie di fattori: tecnologia, innovazione, marketing, ecc. La creazione di vantaggi competitivi contribuisce alla competitività, che dovrebbe essere esaminata in dettaglio, a livello dell'organizzazione e dell'individuo. Non importa quanto sia ben sviluppata una politica di gestione delle risorse umane, tuttavia, come è noto, non è possibile prevedere ogni situazione specifica nel mondo degli affari. Lavorando con l'allievo, il mentore non solo condivide la sua esperienza, ma ottiene anche indirettamente un vantaggio competitivo per se stesso. In modo diretto, il mentore può migliorare sia le capacità organizzative che personali attraverso le proprie prestazioni. Attraverso l'interazione delle politiche di mentoring e delle risorse umane, l'azienda diventa più competitiva.

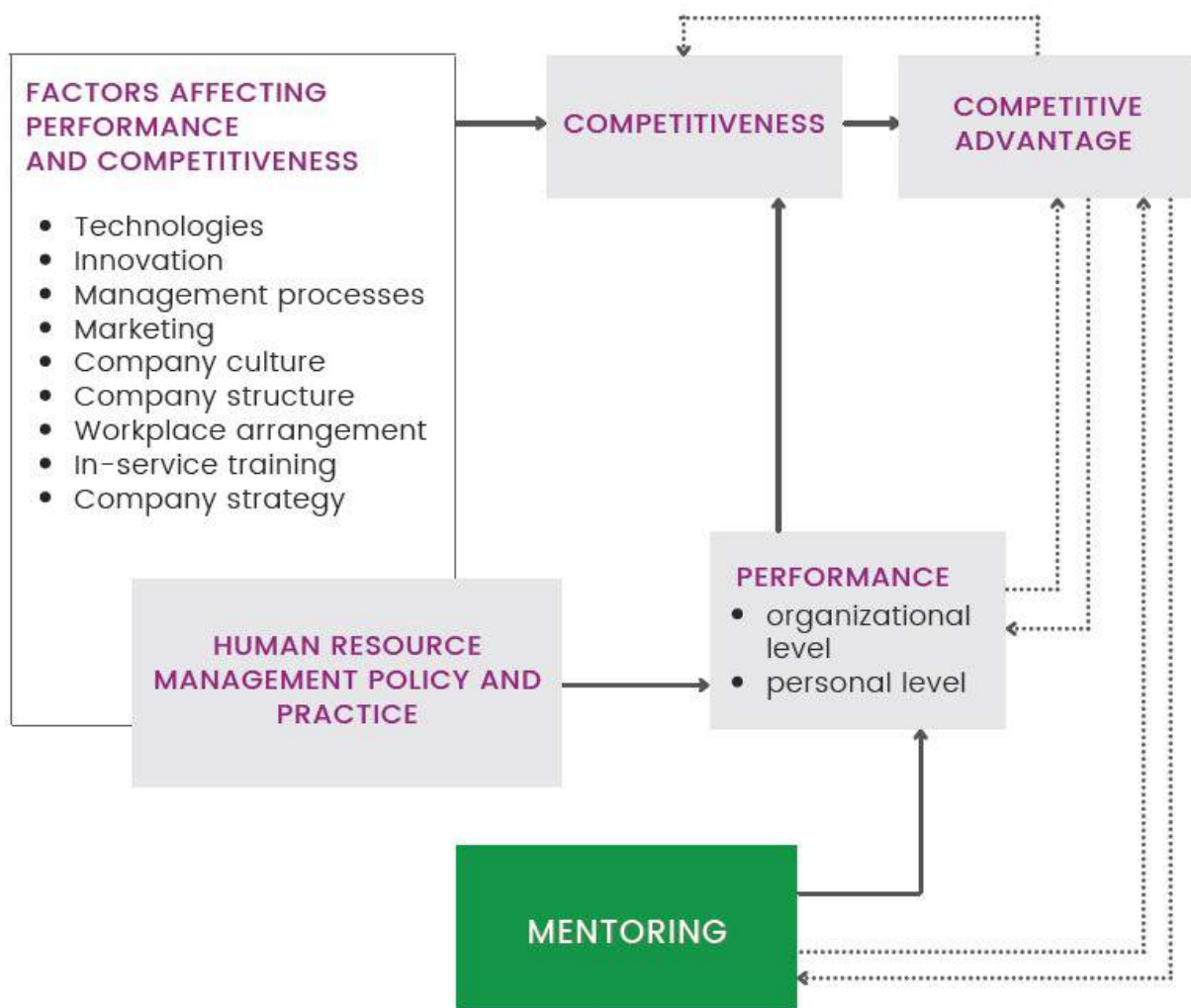


Fig.5. Il mentoring come criterio per aumentare performance e competitività (Mathews, 2006)

1.6 DOMANDE DA FARE AL MENTORE E AL MENTEE

Una delle risorse utilizzate dal mentee per ottenere le informazioni di cui ha bisogno è il tempo disponibile da parte del mentore e del mentee stesso. Si tratta di una risorsa il cui valore non è prevedibile. Inoltre più preparato è il mentee, più efficiente è l'incontro e più mirate sono le domande poste al mentore. La mancanza di preparazione fa perdere tempo ad entrambe le parti coinvolte e spesso vengono poste domande inutili. In questo caso potrebbe essere necessario l'avvio di una attività a lungo termine.

Per ottenere il massimo dal mentoring, l'allievo dovrebbe avere un chiaro il motivo per cui ha bisogno di un mentore e ciò potrebbe facilitare il mentore ad individuare il tipo di aiuto da fornire. Il modo più semplice per raggiungere questo obiettivo è prepararsi per la

conversazione e porre domande (Tabella 3) relative agli obiettivi di carriera e alle sfide aziendali del mentore e dell'allievo.

Domande del mentee al mentore (Mugnaio, 2018)

Tabella 3

DOMANDE DI APERTURA
Raccontaci della tua carriera. Perché sei diventato un manager/hai deciso di avviare un'attività?
In che modo il tuo livello di istruzione ti ha aiutato? Quali corsi di aggiornamento ti sono stati più utili?
Quale tratti del tuo carattere può avere maggiormente influenzato positivamente la tua carriera e quale può invece averla rallentata?
Come prendi di solito le decisioni? Ti capita di assumere "decisioni impopolari"?
Come comunichi con dipendenti/colleghi/partner? Le tue capacità comunicative sono cambiate nel tempo?
PERSONALE TRATTI
Quali capacità di leadership sono state per te più difficili da sviluppare?
Quali caratteristiche hai ereditato da tuoi precedenti dirigenti?
Cosa faresti di diverso nelle tue attività professionali se potessimo tornare indietro nel tempo?
CRESCITA
Ti è capitato di fallire o di esser stato incapace a fare qualcosa? Come hai recuperato la situazione?
Come si può fare per ricaricare un gruppo di lavoro esausto?
RISORSE NECESSARIO PER IL AFFARI/LAVORO POSIZIONE
Cosa faresti se ti venissero affidate responsabilità per le quali non sei al 100% pronto? Quali azioni adotteresti?
Cosa apprezzi di più nei tuoi dipendenti? Quali sono i dipendenti fondamentali dal tuo punto di vista? Quali sono le caratteristiche prestazionali che apprezzi di più?
Quali sono gli strumenti di motivazione quotidiana che vengono utilizzati in favore del tuo team/dipendenti? _____

IL PROCESSO DECISIONALE
Hai imparato nel tempo, e se sì come, ad assumere scelte rischiose?
Che cosa si può fare per rimediare se ci capita di assumere una decisione sbagliata? Può essere utile condividere la cosa con i colleghi/dipendenti?
Quali sono state le tue decisioni di lavoro/carriera/di squadra più difficili che hai dovuto assumere?
CRISI
Come mantenere la calma e rimanere concentrati sul lavoro in situazioni di stress?
Dal tuo punto di vista una piccola impresa/dipartimento ha bisogno di un piano di gestione delle crisi sviluppato individualmente e, se sì, in quale modalità?
MENTEE CARATTERISTICHE
Quali sono i miei punti di forza?
Quali sono i miei punti deboli e come penso di poterli migliorare?
Che immagine trametto di me quando comunico?
Quali competenze avrei bisogno di sviluppare?
Come mi vedo al lavoro tra 5 anni?
Come posso diventare un mediatore più convincente?
Puoi consigliarmi un libro o una risorsa per conversazioni complesse?

La preparazione alla conversazione definisce il successo della comunicazione per il 90%. È possibile che il mentee non faccia tutte le domande durante la prima conversazione, tuttavia le domande possono aiutare a guidare la conversazione e conoscere il mentore. È anche possibile che dopo le prime domande, il mentore inizi a controllare la conversazione e attui il proprio piano di conversazione, fissando obiettivi, avviando la ricerca di risorse, pianificando il corso dell'incontro o identificando le questioni più importanti.

Inoltre, considerando gli sviluppi del 2020, quando il mondo è stato colpito dalla pandemia di Covid-19, è possibile che il primo incontro tra mentore e allievo si svolga tramite i media elettronici. In questo caso, si raccomanda di concordare le domande di base sui principi di base del mentoring e sui risultati attesi.

Il compito del mentore è anche quello di fissare un appuntamento in anticipo per acquisire familiarità con le informazioni fornite dall'allievo in modo che possano condurre un incontro ben strutturato, nonché per risolvere eventuali problemi che l'allievo potrebbe avere prima dell'inizio dell'incontro (Tabella 4).

Domande del mentore al mentee

Tabella 4

DOMANDE DI APERTURA
Raccontaci della tua carriera. Perché hai deciso di avviare un'attività?
Qual è il tuo livello di istruzione e quali sono le conoscenze accademiche che ti sono state utili fin'ora?
Quali tratti del tuo carattere sono risultati al momento più utili e quali ti hanno invece impedito di avviare un'attività?
Come comunichi con dipendenti/colleghi/partner?
PERSONALE TRATTI
Quali sono le abilità per te più difficili da sviluppare?
Cosa faresti diversamente in termini di gestione se potessimo tornare indietro nel tempo?
CRESCITA
Come ci si riprende da errore/fallimento?
E' necessario discutere in Azienda assieme ai dipendenti dei propri fallimenti? Come è opportuno modificare la propria strategia e le proprie azioni dopo un fallimento?
Quali sono i pro e i contro di un lavoratore che è in grado di fare e produrre più di quanto stipulato nel contratto?
RISORSE NECESSARIE PER IL BUSINESS/POSIZIONE LAVORATIVA
Cosa apprezzi di più nei tuoi dipendenti? Quali sono i dipendenti chiave? Quali caratteristiche prestazionali che apprezzi di più?
Quali sono gli strumenti motivazionali che vengono utilizzati in favore del tuo team/dipendenti
IL PROCESSO DECISIONALE
Che cosa si può fare per rimediare se ci capita di assumere una decisione sbagliata? Può essere utile condividere la cosa con i colleghi/dipendenti?
Quali sono state le tue decisioni di lavoro/carriera/di squadra più difficili che hai dovuto assumere?
CRISI
Come mantenere la calma e rimanere concentrati sul lavoro in situazioni di stress?
Come può essere utile pianificare il proprio lavoro in modo che non si verifichino crisi?

Queste domande forniscono un ottimo primo passo verso la costruzione di una relazione di mentoring di successo, aiutando a valutare efficacemente come e dove il mentore può realmente aiutare il mentee e la sua attività. Eseguendo questo esercizio insieme, il mentore e il mentee possono definire meglio un percorso

reciprocamente produttivo.

Compito per il mentore

Immagina che sei diventato un mentore per qualcuno che è interessato alla tua attività. Prepara un piano per il tuo primo incontro, elencando i passaggi per la realizzazione della conversazione. Fai un elenco di potenziali domande che il mentee vorrebbe farti (usa la Tabella 4 come esempio).

Compito per il mentee

Valuta la tua conformità ai tratti posseduti da un mentee eccellente su una scala a 5 punti (0 – livello più basso; 5 – livello più alto) (Tabella 5).

Autovalutazione: sei un eccellente mentee?

(the authors' construction based on the Griffith University website)



Tabella 5

Tratti	Caratteristiche	Valutazione	Note
Abilità di definire obiettivi, autocoscienza	Obiettivi chiaramente definiti, piani flessibili, coinvolgimento dei dipendenti.		
Responsabile della mia crescita e sviluppo personale	Orientamento ad una prospettiva a lungo termine sull'istruzione e sull'apprendimento per garantire un alto livello di competenza e sviluppo.		
Capacità di fornire feedback e abilità di coaching	Capacità di migliorare i propri risultati e regolare l'attività in base al feedback.		
Aperti a nuove sfide e tendenza al pensiero creativo	Approccio positivo alle idee creative, alle sfide, alla sperimentazione proattiva, alla ricerca di nuove soluzioni, alla comunicazione e condivisione di esperienze, nonché alla percezione e diffusione della conoscenza.		
Disponibilità con il team e con i responsabili	Capacità di condividere responsabilmente le esperienze con gli altri significativi interni ed esterni alla propria organizzazione.		
Capacità di organizzazione e coscienziosità	Abilità di individuare le priorità, definire un piano di azione, organizzare, controllare e attuare coscienziosamente le attività pianificate.		
Orientamento all'apprendimento al pensiero positivo, alla produttiva e capacità di gestire adeguatamente il proprio tempo	Apprendimento, auto-miglioramento, abilità relazionali produttive, attitudine positiva a promuovere relazioni efficaci con le persone.		

13. Lettonias Investīciju un attīstības aģentūra (2009). Labās prakses piemēri mentoringun (Investmentit e SviluppoT Agenziās of Lettonia. EsempioS of Essere sT PraticaS ion mentoring). recuperato: <http://www.liaa.gov.lv/lv/labas-prakses-piemeri-mentoringun>
14. LIUNA (2009). Labās prakses piemēri mentoringā (Esempi di buone pratiche nel mentoring).<https://www.marupe.lv/sites/default/files/inline-files/Mentorings.pdf>
15. MagnetiC lettoneun (2018), Kun jaunuzņēmums vaR tikT pie naudas? (How circan un Start-upP accidentiT Soldi?) Recuperato: <https://labsoflatvia.com/aktuali/ka-jaunuznemums-var-tikt-pie-naudas>
16. Manikutty, S.(2005). ManeggioR unS un Allenatore, un Allenatore, unD un Mentore. Vikalpa, aprile.
17. Maslow, AH. (1943). Una teoria della motivazione umana, revisione psicologica, 50:370-396
18. Matteo, P. (2006), nse ruoloe of mentoreG ion promozioneG organizzazioneio competitività. Competitività Recensione, 16(2): 158-169.
19. promemoria, J., Rozan, MZA, Ismail, K., Uddin, M., Daud, DzM. (2015). Mentoring un Imprenditore: guidae nsRA Mentore. SAGE Aprire. gennaio-marzo, 1 –10.
20. Mentoring Completae home pagee (ns). 3 comunen DomandaS suT InizioG un affariS Mentoring Programma. <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/starting-a-business-mentoring-program>
21. MicroMentoR homepage) (ns) siX DomandaS To Massimizzae VoiR primaT Mentoring Conversazione.<https://www.micromentor.org/blog/questions-maximize-first-mentoring-conversation/>
22. Mugnaio, J. (2018). 40 DomandaS To ComeK Un mentore.<https://www.forbes.com/sites/jomiller/2018/03/25/40-questions-to-ask-a-mentor/?sh=4a3bbccd261b>
23. Montgomery, BL (2017). mappareG un Mentoring RoadmaP unD sviluppoG un supportoe reteK nsr strategico Career Avanzamento. SAGE apiren aprile–giugnoe 2017: 1 –13.
24. NaudaBiznesam (ns). mentoringS (mentoring). recuperato: <https://www.naudabiznesam.lv/atbalsts-jaunajiem-uznemejiem/mentorings/>
25. NorvēģijaS finanšu strumētoun programmaun (2014). Rokasgramatiun LettoniaS pašvaldībtu darbiniekiem vietējās ekonomikas attīstības sekmēšana (Programma di sovvenzioni SEE e Norvegia. Manuale sulla promozione dello sviluppo economico locale per i dipendenti comunali lettoni) . Recuperato: <https://goo.gl/1usYK4>
26. SIA “Analītisko pētījumu un stratēģiju laboratorija” (2009). Latvijas ilgtspējīgas attīstības stratēģija līdz 2030. gadam (Laboratorio di ricerca e strategia analitica Ltd. Strategia di sviluppo sostenibile della Lettonia fino al 2030). Recuperato:<https://www.vestnesis.lv/ta/id/191187>
27. mite, UN. (2015). Gribtu bT līderiS (io pallidoT To Be un Capo). Riga: PublicaR Raka.
28. nse centesimoS of soldiS home pagee (2020). 10 BeneficioS of BeinG Un mentore. Recuperato:<https://thecentsofmoney.com/ten-benefits-of-being-a-mentor/>
29. Villalon E. (2019). nse Successoio Mentoring Process.recuperato: <https://ericavillalontrader.blogspot.com/2019/04/the-successful-mentoring-process-by.htmio>

2. LA CREAZIONE DEI CONTENUTI DEL BUSINESS

Introduzione

Questo capitolo intende descrivere i principali elementi coinvolti nella creazione dei contenuti per l'attività di business mentoring:

- ♦ Creazione del modello di business
- ♦ Sviluppo della strategia aziendale
- ♦ Nuova pianificazione e avvio del progetto
- ♦ Attività di mentoring per l'innovazione

Concetto chiave

Avviare una nuova attività o un nuovo prodotto/servizio non è un compito banale. Richiede la definizione degli elementi iniziali, nonché l'identificazione delle interconnessioni tra alcuni di questi.

Definizione del modello di business

È il primo passo per ogni innovazione di prodotto/servizio. Il modello Business Canvas, include nove elementi di base che descrivono diversi aspetti dell'attività da sviluppare. Il modello è impostato in modo tale da favorire nei mentee la valutazione delle loro idee di business attraverso.

Sviluppo della strategia aziendale

Include alcuni importanti elementi come prodotti/servizi tecnologici, sviluppo, sviluppo di obiettivi, piani aggregati di progetti eccetera.

Attività di pianificazione del progetto

Comprende tutte le attività durante la durata del progetto, il budget del progetto, il team e la creazione del diagramma di Gant.

2.1. CREAZIONE DI MODELLI DI BUSINESS

L'idea del business canvas è stata inizialmente proposta da Alexander Osterwalder sulla base del suo precedente lavoro sulla Business Model Ontology (Osterwald, Pigneur, 2010). Essendo uno strumento di gestione aziendale di successo, il business canvas contiene un modello di business plan, dove i suoi elementi compositi sono nove parti fondamentali, che descrivono i vari aspetti del modello. Il suo scopo è che gli imprenditori si interrogino sul loro business in relazione agli argomenti e inseriscano le risposte nei blocchi riportati nella tabella proposta.



Schema del modello di business

PARTNER ----- 	ATTIVITA' 	PROPOSTA DI VALORE 	RAPPORTO COL CLIENTE 	SEGMENTO CLIENTI 
	CHIAVE ----- 		CANALI 	
STRUTTURA DEI ----- 		REDDITO FLUSSI 		

Partner chiave

Lo scopo di questo blocco è ottimizzare le operazioni e ridurre i rischi coltivando una rete di partner: rapporti acquirente-fornitore, cooperazione con concorrenti, ecc. Sia per le PMI che per le start-up è importante creare alleanze con i partner, ad esempio, quando si compete nel mercato e coniugando conoscenza e specializzazione. Dovrebbero essere posti i seguenti interrogativi di base:

- ✓ Chi sono i principali partner/fornitori?
- ✓ Quali sono le motivazioni delle partnership?

Attività chiave

Questo blocco descrive le attività più importanti per raggiungere la proposta di valore dell'azienda. Conoscendo le attività di base dell'azienda, si otterrà una buona comprensione della sua proposta di valore. Queste attività non si limitano alla produzione e ai servizi, ma sono anche legate a un approccio di problem-solving, al networking e alla qualità del prodotto e/o del servizio. Inoltre, può essere utile per il targeting di nuovi clienti e per rendere più facile la competizione con le altre aziende sul mercato. Si dovrebbe rispondere alle seguenti domande di base:

- ✓ Quali sono le attività più importanti nei canali di distribuzione, nelle relazioni con i clienti, nel flusso di entrate?
- ✓ Quali sono le attività chiave richieste dalla proposta di valore?

Proposta di valore

Lo scopo di questo blocco è descrivere la gamma di prodotti e servizi che l'azienda offre per soddisfare le esigenze dei propri clienti. La proposta di valore è ciò che distingue l'azienda dai suoi concorrenti. Questa distinzione si concentra da un lato su questioni come prezzo, servizio, velocità e condizioni di consegna e, dall'altro, sulla qualità, incluso il design, lo stato del marchio e l'esperienza e la soddisfazione del cliente. Dovresti rispondere alle seguenti domande di base:

- ✓ Qual è il valore fondamentale che l'azienda offre al cliente?
- ✓ Quali sono le esigenze del cliente che l'azienda soddisfa?

Rapporto con il cliente

In questa parte viene identificato il tipo di relazione che si desidera creare con i diversi segmenti di clientela. Più ampia è la base di clienti, più importante è dividere i clienti in diversi gruppi target. Varie forme di relazione con i clienti includono: assistenza personale, assistenza personale dedicata, self-service, servizi automatizzati, community, co-creazione. Un prodotto o servizio di qualità garantirà in futuro una relazione con il cliente buona e stabile. L'azienda dovrebbe considerare le seguenti domande di base:

- ✓ Quali sono le relazioni che il cliente target si aspetta che l'azienda stabilisca?
- ✓ Qual è il modo in cui l'azienda può integrarlo nel business in termini di costi e formato?

Segmento di clientela

Questa parte identifica quali sono i clienti a cui l'azienda si rivolge considerando le loro diverse esigenze. Poiché le aziende spesso forniscono i servizi a più di un gruppo di clienti è ragionevole suddividerli in segmenti di clienti. Ciò porterà ad una maggiore soddisfazione del cliente, che, a sua volta, contribuirà a una proposta di valore. Vari segmenti potrebbero rientrare nelle seguenti categorie: mercato di massa, mercato di nicchia, piattaforma/mercato segmentato o diversificato. Per quest'aspetto l'azienda dovrebbe rispondere alle seguenti domande di base:

- ✓ Quali sono i segmenti per i quali l'azienda crea valore?
- ✓ Chi è il cliente principale a cui si rivolge l'azienda?

Risorse chiave

Lo scopo di questo blocco è descrivere le risorse necessarie per produrre il bene o il servizio per cliente. Si tratta dei mezzi di cui un'azienda ha bisogno per servire i propri clienti. Le risorse possono essere generalmente classificate come fisiche (come ad esempio le attrezzature aziendali), intellettuali (conoscenze, marchi, brevetti, know-how, ecc.), finanziarie (flusso di fondi e fonti di reddito) o umane. Le risorse finanziarie sono legate al flusso di fondi e alle fonti di reddito. L'azienda dovrebbe rispondere alle seguenti domande di base:

- ✓ Quali sono le risorse chiave necessarie per produrre il bene o il servizio?
- ✓ Quali sono le risorse più importanti relative ai canali di distribuzione, alle relazioni con i clienti, al flusso di entrate?

Canali di distribuzione

Identifica i modi in cui l'azienda fornisce il proprio prodotto/servizio ai propri clienti mirati. Ogni organizzazione si occupa dei canali di comunicazione, distribuzione e vendita individuando il modo in cui l'azienda comunica con i propri clienti. Allo stesso tempo anche il luogo di acquisto o di consegna del prodotto e/o dei servizi forniti sono elementi importanti. Sono cinque le fasi attraverso le quali si realizza il trasferimento del prodotto/servizio attraverso i canali ai clienti: conoscenza del prodotto, acquisto, consegna, valutazione e soddisfazione post-vendita. Per sfruttare al meglio i canali e raggiungere il maggior numero possibile di clienti, è consigliabile combinare i canali off-line (negozi tradizionali) e online (negozi web). Per questa attività dovrebbero essere considerate le seguenti domande di base:

- ✓ Attraverso quali canali verranno raggiunti i clienti?
- ✓ Quali canali funzionano meglio? Quanto costano? Come possono essere integrati nella tua routine e in quella dei tuoi clienti?

Struttura dei costi

Lo scopo di questo blocco è descrivere le conseguenze economiche più importanti mentre si opera con diversi modelli di business. Esplorando la struttura dei costi, si dovrebbe riuscire a stimare quale sia il fatturato minimo da raggiungere per realizzare un profitto. La struttura dei costi considera economie di scala, costi costanti assieme a variabili e vantaggi derivanti dal profitto. Spesso, l'organizzazione sceglierà il compromesso tra l'utilizzo e l'eliminazione di un certo numero di risorse chiave della propria organizzazione al fine di ridurre i costi produttivi e migliorare il profitto. Per la pianificazione di tali azioni l'azienda dovrebbe focalizzarsi sui seguenti interrogativi:

- ✓ Qual'è il costo maggiore nella tua attività?
- ✓ Quali risorse/attività chiave sono le più costose?
- ✓ Per quale prodotto/bene i tuoi clienti sono disposti a pagare?

Flussi di entrate

Questo blocco descrive il modo in cui l'azienda guadagna da ciascun segmento di clientela. Oltre alla struttura dei costi, i flussi di entrate forniranno una migliore comprensione del modello di entrate di un'azienda. Ad esempio, di quanti clienti ha bisogno un'organizzazione su base annua per generare un profitto? Di quante entrate ha bisogno per andare in pareggio? I flussi di entrate sono i driver di costo più importanti. Esistono diversi modi per generare un flusso di entrate: vendita di **asset**, canone di utilizzo, canone di abbonamento, prestito/leasing/affitto, licenza, commissioni di intermediazione, pubblicità. Per tale analisi si dovrebbe rispondere alle seguenti domande di base:

- ✓ Per quale bene e servizio di valore sono effettivamente disposti a pagare i clienti?
- ✓ Nel periodo più recente cosa tendono a comperare e come tendono a pagare?
- ✓ Quanto contribuisce ogni flusso di entrata alle entrate complessive?

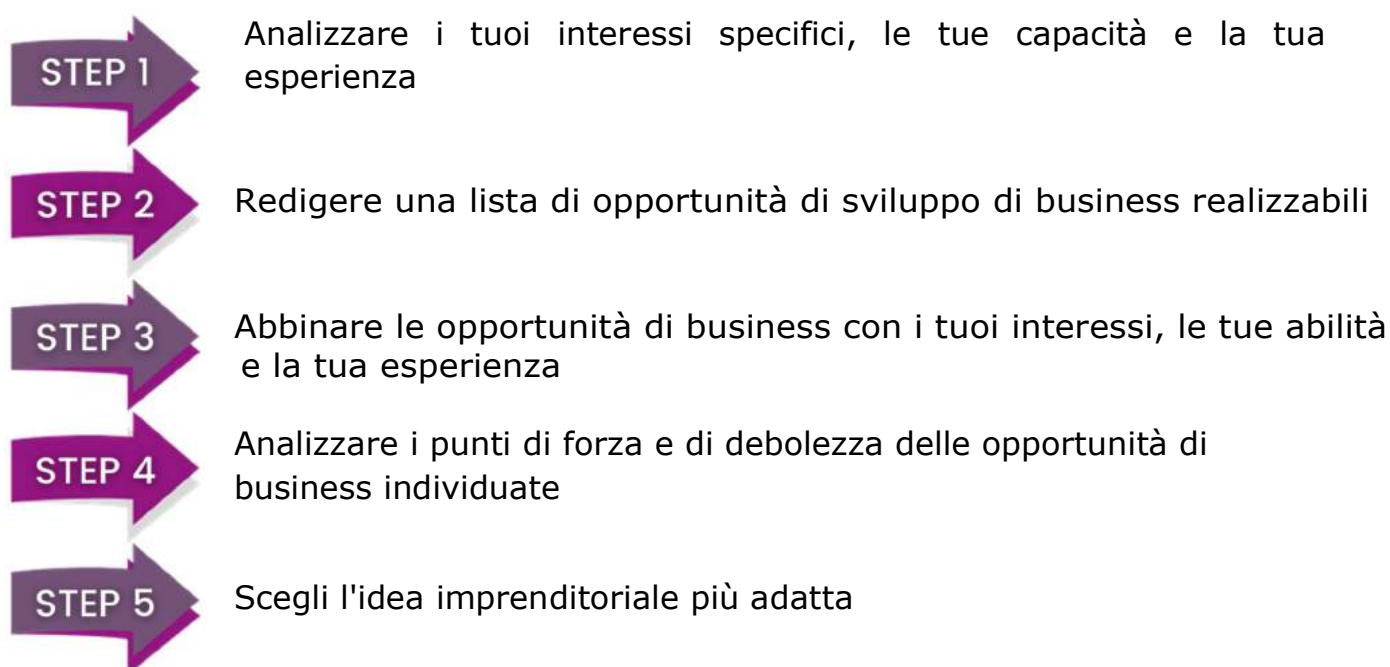
2.2. COME AVVIARE UN'ATTIVITÀ

Molte persone ottengono le loro idee imprenditoriali semplicemente guardandosi intorno e pensando a quali tipi di attività stanno andando bene. Decidono semplicemente di copiare un'attività che sembra andare bene e poi si ritrovano in una situazione non praticabile. Copiare un'altra attività è una possibilità, ma l'ambiente di mercato, le dimensioni e il modello di comportamento dei clienti devono essere

esaminati molto attentamente per capire perché l'altra attività sta funzionando. Altre persone sviluppano le loro idee imprenditoriali semplicemente pensando a ciò in cui sono competenti e decidendo che possono usare le loro capacità per avviare un'impresa. Decidono semplicemente di avviare un'attività presumendo che le loro capacità attirino i potenziali clienti. Questa ipotesi si basa su una sensazione istintiva piuttosto che su una solida indagine di mercato. Pertanto, se sei già impegnato in un'idea imprenditoriale, dovrai porti i seguenti tipi di domande:

- ✓ Esiste un mercato per questo tipo di prodotti o servizi?
- ✓ Quante aziende simili offrono questo tipo di prodotto o servizio?
- ✓ C'è un mercato abbastanza grande da permettere a tutti noi i competitor di vivere e crescere in modo ragionevole?
- ✓ Se non c'è un mercato abbastanza grande per tutti, la mia attività sarà abbastanza diversa o abbastanza efficiente da attirare molti clienti nel lungo periodo?

Se la tua risposta alle prime tre o alle ultime tre domande è negativa, dovresti dare un'altra occhiata alla tua idea di business prima di investire altro tempo o denaro per svilupparla ulteriormente. Ora che hai compreso gli ingredienti di una buona idea imprenditoriale, la strada da percorrere è costruire un'opportunità di business disponibile che corrisponda alle tue capacità e ai tuoi gusti. Puoi farlo sistematicamente seguendo i passaggi seguenti:



Sarete al meglio quando farete ciò che amate fare e avrete forti sicurezze e convinzioni su cosa e come lo fate. Darai il meglio di te se hai le competenze adeguate, e sarai avvantaggiato se hai un po' di esperienza pratica.

I tuoi interessi specifici

I tuoi interessi specifici per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale si riferiscono alle cose che ami o che vorresti fare, come ad esempio hobby o attività creative. Questi potrebbero riguardare l'idea di base, dalla quale avviare delle esplorazioni, delle ricerche sulle banche dati, parlandone con le persone, ecc. Potresti nutrire anche preferenze e sentimenti anche a riguardo di come dovrebbe essere gestita un'azienda, ad esempio come si dovrebbe trattare i dipendenti, i clienti, l'ambiente, ecc. Potresti avere familiarità con i tipi e la qualità dei prodotti e dei servizi che vorresti fornire, come fare del tuo meglio per rendere felici i tuoi clienti, non fare nulla che possa danneggiare l'ambiente o causare problemi alla comunità, e così via. Tali sentimenti influiranno anche sulla scelta della tua idea imprenditoriale. È probabile che la tua attività abbia più successo se si adatta alle tue convinzioni e ai tuoi valori. Il modo migliore per analizzare le tue preferenze ed i tuoi valori è fare un elenco di tutte le cose che ti piace fare e in cui credi, e pesarle su una scala da 1 a 3 (dove 1 corrisponde ad un valore "molto forte" e 3 ad un valore "non così forte").

Le tue capacità ed esperienza

Molte persone rimangono bloccate quando gli viene chiesto di elencare le proprie capacità. Tendono a svalutare molte delle cose in cui sono bravi, pensando che tutti possano fare quelle cose. Il modo migliore per fare il punto sulle tue abilità è scrivere un elenco delle tue abilità - le cose che sai fare bene e successivamente seguire i seguenti passaggi:

- ✓ Cosa ho fatto bene durante il percorso scolastico ed accademico?
- ✓ Cosa ho fatto bene nei miei precedenti lavori/occupazioni?
- ✓ Cosa faccio bene nel mio attuale lavoro/occupazione?
- ✓ Quali abilità speciali ho imparato nella mia famiglia?
- ✓ Che aiuto mi chiedono gli altri?
- ✓ Cosa sono stato bravo ad organizzare?

Redigere un elenco delle opportunità di business realizzabili

Le imprese sopravvivono fornendo prodotti e servizi che le persone desiderano e hanno il potere di acquistare. Il tuo successo negli affari dipende dalla fornitura di prodotti e servizi che hanno la possibilità di attirare clienti e assicurarsi una nicchia nel mercato. Le nicchie di mercato riguardano quei prodotti e servizi che molti clienti desiderano ma:

(a) non si trovano sul mercato o (b) non sono soddisfatti da ciò che è disponibile. Esistono diversi modi per identificare le nicchie di mercato. Ecco alcuni suggerimenti su come potresti procedere: sforzatevi seriamente di mettere in pratica quanto sopra

illustrato per tutto il tempo che potete dedicare. In questo modo sarete in grado di sviluppare un elenco esaustivo di opportunità commerciali disponibili tra cui scegliere.

Una volta che avete sviluppato una lista esaustiva di nicchie di mercato, considerate quale tipo di business è più adatto a sfruttare le opportunità che queste nicchie di mercato forniscono, cioè:

- ✓ Un'impresa manifatturiera, ovvero un'impresa che produrrà il prodotto di nicchia identificato, ad esempio fabbricazione di giocattoli, fabbricazione di mobili, fabbricazione di indumenti, ecc.
- ✓ Un'azienda che opera servizi, ovvero un'azienda che fornirà il servizio di nicchia identificato, ad esempio un servizio di lavanderia, la consegna di panini, un fornitore di trasporti, ecc.
- ✓ Un'attività di vendita al dettaglio/commercio, ad esempio un negozio al dettaglio, un negozio cash-and-carry, un'attività all'ingrosso, ecc.

A seconda del prodotto che scegliete per il vostro business, la creazione di un business di produzione richiede generalmente un capitale iniziale più grande e ci vorrà più tempo per iniziare a sostenere finanziariamente voi e la vostra famiglia. L'attività di business che produce servizi può essere avviata con meno capitale iniziale e può essere finanziata inizialmente in modo più veloce. I requisiti di capitale iniziale per le attività di vendita al dettaglio/trading variano a seconda della sede dell'attività e della gamma di prodotti da vendere, ma possono iniziare a supportarvi finanziariamente molto più velocemente.

Rivedi la lista esaustiva delle nicchie di mercato che hai stilato, pensa attentamente all'opportunità di business che ogni nicchia apre e fai una selezione preliminare delle opportunità di business disponibili che ti attraggono di più per ulteriori analisi.

2.1. ATTIVITÀ COMMERCIALE STRATEGIA SVILUPPO

Prima dello sviluppo di un business plan, il mentee dovrebbe procedere con la creazione di una strategia per un nuovo prodotto/servizio. Gli elementi critici della strategia di sviluppo dell'azienda sono il piano tecnologico e il piano di posizionamento del nuovo prodotto/servizio sui mercati. Lo scopo principale dello sviluppo della strategia aziendale è quello di fornire un approccio sistematico allo sviluppo delle innovazioni, creando una buona base per ogni singolo progetto di innovazione che le PMI e le start-up intendono intraprendere. Il concetto di strategia di sviluppo fornisce due meccanismi primari, che mirano a sincronizzare la pianificazione aziendale e i progetti.

Il primo è l'identificazione degli obiettivi di sviluppo, ovvero il mentee sta traducendo la sua strategia aziendale in richieste specifiche di sviluppo. Questi obiettivi sono focalizzati sulle caratteristiche di sviluppo come tempi, produttività e numero di nuovi prodotti/servizi insieme alle opportunità di sviluppo.

Il secondo meccanismo è il piano aggregato di progetti in cui il mentee decide la combinazione di progetti, che si adattano bene alla strategia aziendale e alle opportunità in azienda. Lo sviluppo di entrambi i meccanismi dipende da un'analisi ben fondata di:

- ✓ Mercati, segmenti chiave di clienti, proiezioni di bisogni e desideri, insieme alla concorrenza che si traduce in una strategia di prodotto/mercato.
- ✓ Tecnologia, sviluppi tecnologici chiave e proiezioni insieme all'audit dello stato tecnologico esistente, con conseguente strategia tecnologica.

Non esiste una strategia unica o migliore. Esiste, tuttavia, un processo di pianificazione strategica. Questo dovrebbe essere seguito quando si determina la strategia da adottare per l'impresa. Comprende 4 fasi, vale a dire:

- ✓ Fase premessa: determinare la natura dell'impresa.
- ✓ Fase di analisi - analizzare le opportunità, le capacità dell'impresa e identificare le competenze distintive.
- ✓ Fase di sviluppo della strategia: sviluppare la strategia Venture e sviluppare strategie di supporto.
- ✓ Fase di implementazione: raccogliere le risorse necessarie, stabilire il controllo e iniziare l'azione.

Esistono tre principali tipi di strategie generiche applicabili alle attività nuove ed emergenti.

Strategie di differenziazione

Mirano ad individuare e a creare un valore per il cliente al di là di quello già disponibile dai prodotti concorrenti. Sono utili perché permettono di applicare un prezzo premium al prodotto. Gli alti margini di profitto permettono di assorbire gli errori di costo o di reinvestire nel business per perfezionare o sfruttare ulteriormente il prodotto.

Leadership a basso costo

Normalmente, questa strategia non sarebbe appropriata per la maggior parte delle nuove imprese, poiché richiede un'elevata quota di mercato relativa. Se, tuttavia, la nuova impresa può ridurre i costi di produzione (per esempio attraverso l'introduzione di un metodo più economico ed efficiente di prodotto) o ridurre le spese generali, allora essa può risultare possibile. Tuttavia l'imprenditore deve continuare a ridurre il costo del prodotto se vuole assicurarsi che l'impresa mantenga la sua posizione di

leadership a basso costo. Tutto questo, in ogni caso, non deve avvenire a spese della qualità.

Strategie di messa a fuoco

Tali strategie combinano parti sia della differenziazione che delle strategie di leadership a basso costo. Le strategie di messa a fuoco non sono orientate alla quota di mercato, ma sono orientate a servire nel miglior modo possibile un piccolo mercato di riferimento. I clienti pagano volentieri un premio al produttore per l'attenzione specializzata. Tale strategia è tutelata dal mantenimento dell'attenzione specializzata.

2.3. IL BUSINESS PLAN: CONTENUTI TIPICI

Sintesi operativa. Il Business plan copre tutti i punti principali del piano e ha lo scopo di motivare il potenziale lettore alla sua lettura. Esso comprende:

- ✓ Stato giuridico dell'impresa
- ✓ Team di gestione e ruoli
- ✓ Alleanze strategiche/accordi di partnership con altre imprese
- ✓ Missione oltre agli obiettivi a breve e lungo termine
- ✓ Natura del prodotto (bene/servizio)

Il piano di marketing è una parte cruciale del piano aziendale. Se le vendite stimate non vengono raggiunte, l'intera sostenibilità finanziaria del progetto ne risente. Allo stesso modo, una previsione di vendita eccessivamente ottimistica può far sembrare il piano finanziariamente fattibile. Sfortunatamente, le proiezioni di vendita sono spesso la parte più difficile del piano da prevedere con precisione, non ultimo perché è quasi impossibile prevedere la risposta della concorrenza o del cliente. L'operazione e la produzione è una sezione del piano che descrive come i beni o servizi saranno fabbricati o forniti, identificando:

- ✓ Requisiti dell'attrezzatura
- ✓ Fonti di approvvigionamento sia per le attrezzature che per le materie prime
- ✓ Esigenze di alloggio

Per i requisiti delle risorse umane: una dichiarazione sul numero di personale necessario e sui loro ruoli. In merito agli aspetti finanziari il piano deve includere: previsioni finanziarie, un rendiconto finanziario e un bilancio. La dichiarazione di intenti serve come dichiarazione formale di ciò che un'organizzazione sta cercando di raggiungere nel medio e lungo termine. Una dichiarazione di missione aziendale ben scritta includerà i seguenti elementi chiave:

Orientamento al cliente/Definizione del business: uno dei contributi più importanti della dichiarazione di intenti è che essa fornisce una definizione chiara e succinta del business. Essenzialmente questo risponderà a tre domande: "Qual è il nostro business? Quale sarà? Cosa dovrebbe essere?"

Una dichiarazione della visione: un'ampia dichiarazione di ciò che l'organizzazione sta cercando di raggiungere. Ad esempio, la visione di Microsoft è "dare potere alle persone attraverso un ottimo software - in qualsiasi momento, in qualsiasi luogo e su qualsiasi dispositivo". Le visioni in generale possono essere alquanto ambiziose e progettate per generare "intento strategico". Gli argomenti per farlo sono: (1) comunicare la direzione, (2) aiutare a guidare il processo decisionale e (3) incoraggiare l'innovazione nella gestione delle risorse e costringere la gestione a cercare miglioramenti nel modo in cui gestiscono un'organizzazione.

Una riflessione sui valori filosofici che influenzano il processo decisionale del management: Si tratta fondamentalmente del comportamento e della cultura organizzativa: un'affermazione di come l'organizzazione intende comportarsi e un'articolazione di un insieme di valori che enfatizzano una prospettiva distintiva.

Gli obiettivi chiave: traguardi definiti che specificano cosa deve essere fatto se la missione deve essere raggiunta. Per essere significativi, gli obiettivi dovrebbero avere quattro caratteristiche: (1) dovrebbero essere precisi e misurabili, (2) dovrebbero affrontare questioni importanti, (3) dovrebbero essere impegnativi ma realistici e (4) dovrebbero specificare un periodo di tempo per il loro raggiungimento.

Un riflesso dell'impegno dell'organizzazione nei confronti dei suoi stakeholder: dichiarazioni di missione ben costruite includeranno una dichiarazione dell'impegno dell'organizzazione nei confronti dei suoi stakeholder insieme a una descrizione di come l'organizzazione intende incorporare le affermazioni degli stakeholder nelle sue strategie.

Una descrizione di come è governata l'organizzazione.

Una dimensione etica: ogni organizzazione deve avere un clima etico e stabilire una cultura che enfatizzi l'importanza dell'etica. Questi valori etici devono essere incorporati nella dichiarazione di intenti.

Piano di marketing e strategia di marketing

Il piano di marketing è la parte più importante del piano aziendale in quanto descrive l'essenza del business che verrà sviluppato e come sarà in grado di generare vendite nelle condizioni di mercato esistenti. Ogni imprenditore alle prime armi dovrebbe attirare uno specialista di marketing competente nel proprio team. Il piano di marketing si compone delle seguenti aree:

Definizione del mercato e opportunità – in questa parte del piano di marketing, l'imprenditore descrive quali bisogni ha identificato nel mercato, quale di questi è alla sua portata, quali prodotti o servizi possono risolverli, qual è la domanda del prodotto o servizio sul mercato e quali opportunità offre il mercato per generare entrate. L'analisi di marketing esamina i diversi tipi di segmentazione del mercato per determinare le esigenze dei consumatori, quali prodotti sul mercato soddisfano queste esigenze e quali tendenze comportamentali dei clienti stanno emergendo:

- ✓ La segmentazione geografica fornisce informazioni sulle famiglie in determinate aree geografiche - dimensioni, reddito, etnia, ecc. segni generali relativi al consumo.
- ✓ La segmentazione demografica esamina il mercato in base alla fase della vita, all'età, al sesso, al reddito e alla classe sociale dei consumatori.
- ✓ Segmentazione psicografica - basata su stile di vita, valori personali e atteggiamenti.
- ✓ Segmentazione comportamentale - basata sulla conoscenza dei clienti del prodotto, del punto di acquisto, dell'intensità d'uso, dei vantaggi, della fedeltà, ecc.

Concorrenza e altre influenze - delineare le condizioni dell'ambiente aziendale esterno: l'impatto della concorrenza esistente e i regolamenti governativi.

La strategia di marketing specifica come le opportunità di mercato e gli strumenti di marketing, disponibili per l'azienda, saranno usati per raggiungere i livelli di vendita desiderati. La strategia di marketing include la distribuzione, la pubblicità e la promozione, la determinazione dei prezzi, gli incentivi di vendita, l'analisi della posizione, ecc.

Previsioni di vendita: crescita prevista delle vendite, quota di mercato prevista, vendite per periodo, vendite per prodotto o servizio e vendite per cliente.

Materiale di supporto: l'obiettivo è quello di rendere il business plan più convincente fornendo documenti come lettere di intenti, lettere di supporto, recensioni positive in articoli, studi di settore e visualizzazioni.

Piano operativo

Il piano operativo descrive come verranno creati i prodotti o i servizi: materie prime, processi di produzione (macchinari e attrezzature), organizzazione del lavoro, fornitori, tempistiche, ecc. Il piano operativo include (Ford et al., 2007):

- ✓ Sviluppo del prodotto: una descrizione delle attività per lo sviluppo dei prodotti e servizi che l'azienda ha svolto o intraprenderà.
- ✓ Produzione: descrizione delle attrezzature, dei materiali, delle tecnologie di fabbricazione del prodotto (linee di assemblaggio e robotica), requisiti di manodopera; capacità produttiva, programmi di garanzia della qualità.
- ✓ Manutenzione e servizio. Il supporto che l'azienda fornisce dopo la vendita del prodotto o servizio.
- ✓ Influenze esterne come i requisiti per la sicurezza del lavoro e il controllo statale sull'inquinamento.

Gestione e Organizzazione

Questa parte del business plan include le seguenti informazioni (Ford et al., 2007):

- ✓ Management team: una descrizione degli individui chiave che creano e sviluppano un'impresa funzionante, così come esperti, investitori, imprenditori, membri del consiglio con una forte influenza sul successo o sul fallimento dell'azienda.
- ✓ Organigramma: mostra visivamente la distribuzione delle responsabilità nell'organizzazione.
- ✓ Politica e strategia: descrizione dei meccanismi e delle pratiche di selezione, formazione, sistema di remunerazione e incentivi finanziari per i dipendenti.

Struttura e capitalizzazione

Questa sezione del business plan specifica quale sarà la forma giuridica della nuova impresa (ditta individuale, società in accomandita, società di capitali, ecc.) e come sarà capitalizzata, ovvero quali risorse finanziarie sono necessarie per la sopravvivenza dell'impresa dopo la start-up (risorse finanziarie disponibili e quelle che si prevede saranno disponibili in futuro): prestiti a termine, obbligazioni convertibili, azioni privilegiate, azioni privilegiate cumulative, azioni ordinarie, ecc. (Ford et al., 2007).

Piano finanziario

Il piano finanziario come parte del piano aziendale prevede i risultati finanziari dell'azienda. I risultati finanziari attesi e ben argomentati aumentano l'attrattiva del business. È fondamentale presentare accuratamente le stime delle entrate previste e se ci sono deviazioni, dovrebbero essere ben giustificate ed illustrate. È consigliabile considerare diversi scenari - più o meno ottimistici sui risultati finanziari attesi e sulle azioni successive dell'imprenditore. È importante che le previsioni siano aggiornate in caso di cambiamenti esterni o interni all'impresa. Il piano finanziario include quanto segue (Ford et al., 2007):

- ✓ Le principali argomentazioni e ipotesi su cui si basano le previsioni finanziarie.
- ✓ Conto economico previsto per un periodo di almeno tre anni.
- ✓ Previsioni dettagliate dei flussi di cassa per i primi due anni.
- ✓ Bilancio della società all'inizio della nuova impresa e bilanci previsionali di fine anno per almeno tre anni.

2.4. MENTORING PER L'INNOVAZIONE

I programmi di mentoring per promuovere l'innovazione nelle organizzazioni hanno successo quando si concentrano sulla creazione di un senso di appartenenza degli innovatori alla cultura e all'ambiente organizzativo attraverso il mentoring tra pari: incoraggia la cooperazione, il lavoro di squadra e la fiducia come condizioni per lo sviluppo del pensiero creativo e dell'innovazione all'interno dell'organizzazione.

I membri più esperti e più saggi dell'azienda diventano mentori di innovatori più giovani e inesperti che hanno bisogno di una guida per lo sviluppo e la formazione delle competenze trasversali, una migliore integrazione nell'organizzazione discutendo la missione, la visione e gli obiettivi organizzativi. Il rapporto tra mentore e protetto porta molte sorprese per entrambe le parti, aiutando i protetti a uscire dalla routine, sviluppare nuove abilità, avere accesso a nuove idee, mentre i mentori iniziano a sentirsi apprezzati e a sviluppare le proprie capacità di leadership.

Questa stretta collaborazione incoraggia la creazione di nuovi progetti e prodotti (Moon, 2014). Gli imprenditori principianti hanno bisogno di un diverso tipo di supporto all'inizio, a metà e alla fine della relazione con il mentore. Nella prima fase di sviluppo della relazione, è necessaria una corrispondenza tra il mentore e il mentee finalizzata a soddisfare i suoi bisogni nell'essere incoraggiato, sostenuto positivamente, nel fornire consigli ed idee utili.

Quando si avvia un'impresa, il mentore è colui che ha esperienza e può aiutare il giovane imprenditore grazie alla sua competenza. Durante la relazione di mentoring, il supporto è necessario, ma non tanto a livello teorico quanto a livello pratico. Nell'ultima fase, la preoccupazione principale del mentore è quella di assicurarsi che il suo protetto possa applicare correttamente tutto ciò che ha appreso dalla loro relazione e possa sviluppare il suo business in modo indipendente e sostenibile. I risultati mostrano infatti che il successo dell'imprenditorialità dipende dalla riduzione della dipendenza dal mentore, dalla responsabilizzazione del mentee e dallo sviluppo della sua autostima (Cull, 2006).

Il successo dell'interazione tra i mentori e i giovani imprenditori dipende da tre fattori: tipologia di imprenditore, processo decisionale imprenditoriale e fase imprenditoriale. Gli imprenditori creativi, detti anche "leader dell'innovazione", creano prodotti innovativi e li presentano sul mercato. Queste sono persone che possono andare oltre i limiti del pensiero ordinario, utilizzando un modo di pensare diverso dagli altri per trovare soluzioni ai bisogni dei clienti. Questo tipo di imprenditori sviluppa industrie ad alta tecnologia e ha un forte impatto sulla ricerca e sullo sviluppo (R&S).

Anche gli imprenditori orientati alla tecnologia (tecnopreneur) tendono a concentrarsi su invenzioni e innovazioni, sullo sviluppo di prodotti ad alta tecnologia; sull'investimento di molti soldi in ricerca e sul coinvolgimento di scienziati e ingegneri nella loro attività. Nel caso in cui lo stile decisionale di questi giovani imprenditori sia del tipo "Lone Rangers", non avranno bisogno di un mentore durante la creazione del modello di business dell'impresa futura (nella fase concettuale dell'imprenditorialità), perché pensano in modo indipendente e possono prendere decisioni sul loro possedere.

Potrebbero aver bisogno solo di supporto psicologico (Memon et al., 2015). Tuttavia, se lo stile decisionale è del tipo "Doubtful Minds", gli imprenditori alle prime armi avranno bisogno di un mentore già nelle fasi iniziali dell'avvio di un'impresa a causa dell'elevata incertezza nella correttezza delle loro decisioni. Questi sono imprenditori molto inesperti, insicuri e meno disposti a correre rischi, quindi preferiscono esplorare tutte le alternative, ottenere informazioni aggiuntive da una fonte attendibile e il supporto di un mentore esperto per raggiungere una soluzione.

Le strategie di comunicazione servono a raggiungere gli obiettivi principali nella comunicazione mentore-mentee. Lo scopo della comunicazione è (Radu Lefebvre & Redien-Collot, 2013):

1. Adattamento (conformismo) al mercato - tenendo conto delle regole del mercato durante la creazione di un progetto aziendale (il progetto dovrebbe essere conforme alle pratiche, alle aspettative, alle regole e ai regolamenti esistenti sul mercato); i mentori incoraggiano l'imprenditore in fase di avviamento ad adattarsi alle condizioni economiche, sociali, culturali e di mercato dell'ambiente attraverso le strategie di persuasione e coinvolgimento.
2. Differenziazione dal mercato - allontanarsi dai prodotti e servizi esistenti nel mercato trasformando quelli vecchi o creandone di nuovi, non attualmente esistenti che possano assumere un potenziale valore per i clienti. Attraverso le strategie di comunicazione Critica, Stimolate e Provocatoria, il mentore aumenta la motivazione del protetto ad essere innovativo, a pensare e ad agire oltre le norme, le credenze e i valori esistenti per offrire qualcosa di nuovo e stimolante.

Nel creare un business plan per raggiungere il primo obiettivo, l'imprenditore alle prime armi deve avere le conoscenze necessarie e rispettare le regole di mercato esistenti; per raggiungere il secondo obiettivo, ha bisogno di creatività e innovazione (Radu Lefebvre & Redien-Collot, 2013). Il business plan è uno strumento utile per sviluppare l'idea imprenditoriale, valutarne il potenziale, attrarre finanziamenti, costruire un'impresa funzionante nella forma giuridica appropriata e definire obiettivi aziendali a breve e medio termine.



ATTIVITÀ

Crea un modello di business, una strategia e un progetto per un nuovo servizio che intendi introdurre nel mercato. Scrivi un business plan dettagliato e completo basato sul modello di business che hai già creato. Potresti usare gli InnoTools, sviluppati a questo scopo: <http://innoplatfrom.eu/index.php/en/innotoolsselectpath>



Verifica di apprendimento

1. Quali dettagli dovrebbe contenere il business plan per attirare gli investitori?
2. È necessario che l'imprenditore esegua un'analisi completa delle condizioni di mercato durante la creazione di un business plan e perché è necessario?
3. Cosa dovrebbe prevedere una strategia aziendale di una nuova impresa?
4. Quale strategia di comunicazione può utilizzare il mentore per incoraggiare il pensiero creativo e innovativo dell'imprenditore?
5. Quali caratteristiche specifiche dei diversi tipi di imprenditori (ad esempio, leader innovativo e tecnopreneur) il mentore dovrebbe avere in mente per offrire un'adeguata assistenza al suo mentee nel processo di creazione di un nuovo progetto imprenditoriale?
6. Che tipo di supporto i mentori devono fornire all'inizio, a metà e alla fine della loro relazione con i mentee?
7. Quali strategie di comunicazione possono utilizzare i mentori per aiutare gli imprenditori ad adattare i loro progetti di business alle condizioni di mercato?

RIFERIMENTI

1. Alberti, F. (2009), *nse trasformazioni oF affariS Associazioni ServizioS nsR PMI: Teoriasi unD empiricaprove*, È CB mondoD Conferenze e Procedimenti, Napoli.
2. Baltov, m. (2013), "AffariS PianificazioneG ion nse Imprenditoria", *Far sapereun Stampa*, Burgas.
3. Baltov, m. (2013), *nse SpecificaC messa a fuocoS oF GestioneT ConsultazioneG To nse piccoloio unD Di medie dimensionid Imprese*, "Giornataio oF ImprenditoreP unD Innovazione", *Emissione 5*, PP 38-51.
4. Baltov, m. (2014), *Istruzioneio Programmam "Start-UP A New Business"*, Manuale per le Camere di commercio dei membri del CEFTA, DIHK – Progetto di partenariato CEFTA, Skopje.
5. Baltova, S. (2015) *politicaS To supportoT nse innovativoe SviluppoT oF Intensivo di conoscenze Servizi, Procedendo oF nse internazionaleio scientificoC Conferenze e "Post-crisi"S dirigentiT ion nse attività commerciale*, UCTIa signora Sofia, ed. AccademiaC Pubblicazioni, p. 651-657.
6. BruciereS P. (2010), *ImprenditoreP unD piccoloio Attività commerciale: Avviare, crescereh unD Scadenza*, Palgrave Macmillan.
7. Natalen J. J. unD W. ED McMullan (2009), "StatiC EconomicoC Teoria, empiricaio Prova, unD nse Valutazione oF piccoloio affariS Assistenzae I problemi", *Giornaleio oF piccoloio affariS Gestione*, aprileio – 2009.
8. Cull, J. (2006). *Mentoring tuG imprenditori: nsT guidaS To successo?*. internazionaleio giornaleio of prove baseD allenareG unD mentoring, 4(2), 8-18.
9. druckerR PF. (2007), "Innovazioni unD Imprenditoria", HarpeR libri in brossura.
10. Guado, B. R., Bornstein, J. M., & Pruitt, P. T. (2007). *nse Ernst & Young affariS plan guida*. John Wilesi & Figli maschi.
11. amico, G., & Zehle, S. (2004). *guidae To affariS pianificazione. profiloe PrenotareS Limitato*.
12. HarvarD affariS RecensioneW Imprenditore'S Manuale: tuttoG situ NataD To Lanciah unD Grow Voir Nuovo affariS (2018). HarvarD affariS RecensioneW premere.
13. Luna, T. m. (2014). *Mentoring nse prossimoT generazioni nsR innovazioni ion oggi'S organizzazione*. *Giornaleio of Strategico Comando*, 5(1), 23-35.
14. Osterwalder, UN. (2004). *nse affariS Modalitàio Ontologosi – Una proposta in un approccio alla scienza del design*. dottorato di ricerca tesi, Universitài oF Losanna.
15. Osterwalder, UN. unD Pigneur, si. (2010) *affariS Modalitàio Generazione: Un manuale per visionari, rivoluzionari e sfidanti*. Wiley, New Jersey.
16. Radtu Lefebvre, M., & Redien-Collot, R. (2013). "How To Do cosaS spiritoh parole": *nse discorsivae dimensionen oF esperienzaio imparandoG ion imprenditoriaio mentoreG diadi*. *Giornaleio oF piccoloio affariS Gestione*, 51(3), 370-393.

3. ASPETTI EMOTIVI E SPECIFICHE DI COMUNICAZIONE

Introduzione

In questo capitolo esamineremo i seguenti argomenti:

- Il ruolo delle emozioni nella comunicazione
- Che cos'è l'intelligenza emotiva?
- Come i mentori possono esercitare, usare ed applicare l'intelligenza emotiva?
- 5 modi per cercare l'intelligenza emotiva in un mentore
- Esercizi di intelligenza emotiva per i mentori

Concetto chiave

Salove e Mayer hanno definito l'intelligenza emotiva (IE) come "la capacità di monitorare le proprie ed altrui emozioni, di distinguere tra le diverse emozioni e di etichettarle in modo appropriato e di usare le informazioni emotive per guidare il pensiero ed il comportamento." Questa definizione è stata successivamente divisa e raffinata in quattro abilità, che, sebbene diverse, sono tra loro correlate: percezione delle emozioni, uso delle emozioni, comprensione delle emozioni e gestione delle emozioni (figura 1).

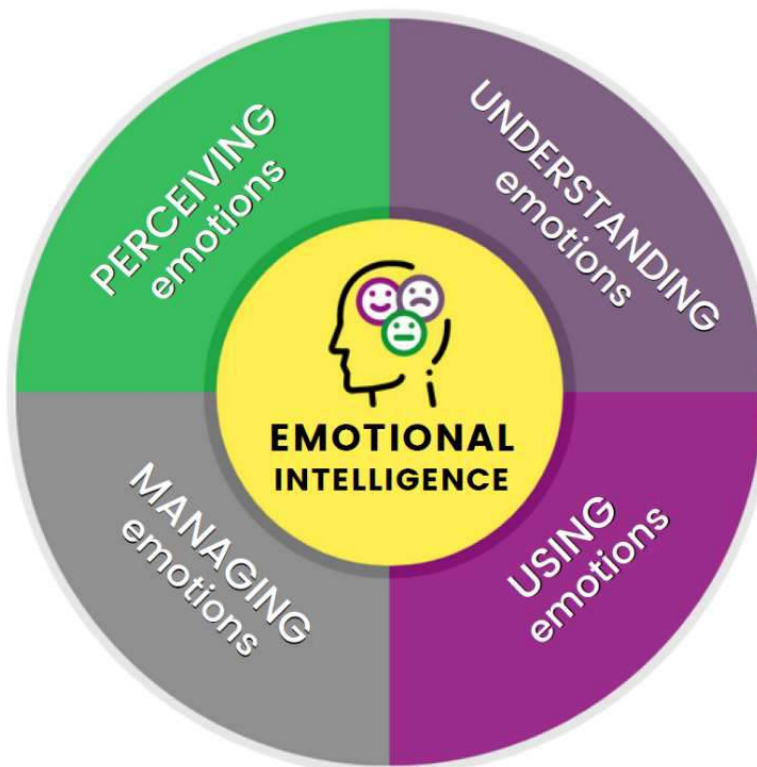


Fig. 1. Quattro abilità di EI

Mentoring emotivamente intelligente

Il mentoring emotivamente intelligente (EIM) è una relazione di sviluppo intensa e reciprocamente vantaggiosa tra un mentore e un mentee tesa ad espandere le abilità emotive e sociali orientare a produrre pensieri ed azioni in grado di produrre benefici a sé e agli altri e di tradursi in apprendimento e avanzamento di carriera.

3.1. IL RUOLO DELLE EMOZIONI IN COMUNICAZIONE

Paul Ekman, che ha studiato le emozioni umane, ha scoperto sei espressioni facciali che quasi tutti riconoscono in tutto il mondo. Questi sono felicità, tristezza, rabbia, paura, disgusto e sorpresa. Queste espressioni comunicano agli altri il vero sé interiore di un individuo. Tuttavia, ci sono una varietà di emozioni create dalla mescolanza, fusione e sovrapposizione di queste emozioni fondamentali. Durante la vita, sperimentiamo varie emozioni, come l'amore genuino e l'empatia, che sono più preziose per ogni individuo. Nel contempo, ci troviamo ad affrontare emozioni come rabbia, orgoglio e gelosia, che disturbano la pace mentale e ci portano ad agire in modo che producono conseguenze negative per noi e per gli altri. Le emozioni influenzano la salute dell'individuo. Si dice giustamente: "Un corpo sano ha una mente sana".



Fig. 2. Descrizione delle emozioni di base

La capacità di riconoscere e condividere le emozioni con gli altri è una capacità molto complessa. Coloro che sono in grado di padroneggiarle imparano a gestire e a mantenere relazioni sane. Se ascoltiamo i sentimenti dell'altro e cerchiamo di capire l'emozione che sta vivendo o esprimendo, la nostra comunicazione più fruttuosa e piacevole per entrambi. Questo ci aiuta a evitare conflitti inutili nella nostra vita. Diventiamo flessibili e possiamo adattarci facilmente agli altri. Tuttavia, per farlo abbiamo bisogno di imparare e fare pratica su come riconoscere e comunicare efficacemente le nostre emozioni agli altri.

3.2. CHE COS'È L'INTELLIGENZA EMOTIVA?

Per la maggior parte delle persone, l'intelligenza emotiva (EI) risulta essere più determinante dell'intelligenza in sé (QI) per raggiungere il successo nella propria vita e nella carriera. Il nostro successo e il successo nella professione dipendono infatti in larga parte dalla nostra capacità di leggere i segnali degli altri e reagire in modo appropriato ad essi.

Pertanto ognuno di noi deve sviluppare le capacità di intelligenza emotiva necessarie per comprendere meglio, entrare in empatia e negoziare con le altre persone, in particolare in un'epoca come quella attuale nella quale l'economia è diventata globale. In assenza di ciò il successo sfuggerà.

"La tua IE riguarda il livello della tua capacità di capire le altre persone, cosa le motiva e come lavorare in modo cooperativo con loro", afferma Howard Gardner, l'influente teorico di Harvard. Cinque categorie principali di abilità di intelligenza emotiva sono riconosciute dai ricercatori in questo settore.

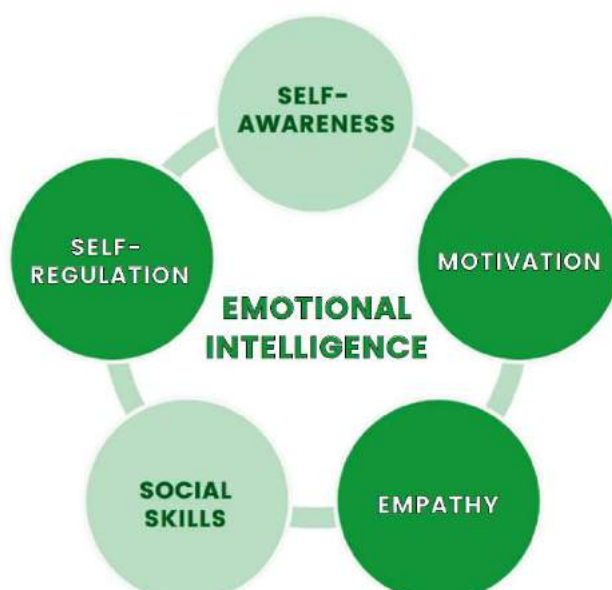


Fig. 3. Cinque categorie di intelligenza emotiva

Comprendere le cinque categorie di intelligenza emotiva (EI)

Tabella 1

	DESCRIZIONE	ELEMENTI PRINCIPALI DI CATEGORIA
autoconsapevolezza	La capacità di riconoscere un'emozione mentre "accade" è la chiave della tua IE. Sviluppare l'autoconsapevolezza richiede la sintonizzazione con i tuoi veri sentimenti. Se riconosci e comprendi le tue emozioni allora puoi gestirle.	Consapevolezza emotiva. La capacità di riconoscere le proprie emozioni e i loro effetti Fiducia in sé stessi. Sicuro circa la tua autostima e le tue capacità
autoregolazione	Spesso hai il controllo quando provi emozioni. Tuttavia, in momenti più difficili puoi fare affidamento su una serie di tecniche per alleviare le emozioni negative come rabbia, ansia o depressione. Alcune di queste tecniche includono riformulare una situazione in una luce più positiva, fare una lunga passeggiata e meditare.	Autocontrollo. Gestire gli impulsi dirompenti Affidabilità. Mantenere gli standard di onestà e integrità e coscienziosità. Assumersi la responsabilità delle proprie prestazioni Adattabilità. Gestire il cambiamento con flessibilità. Essere aperto a nuove idee e soluzioni
Motivazione	Motivarsi per qualsiasi risultato richiede obiettivi chiari e un atteggiamento positivo. Sebbene tu possa avere una predisposizione a un atteggiamento positivo o negativo, con lo sforzo e la pratica puoi imparare a pensare in modo più positivo. Se cogli pensieri negativi mentre si verificano, puoi riformularli in termini più positivi, il che ti aiuterà a raggiungere i tuoi obiettivi.	Guida al successo. Il tuo sforzo costante per migliorare o per soddisfare uno standard di eccellenza Impegno. Allineamento con gli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione Iniziativa. Prepararsi ad agire sulle opportunità Ottimismo. Perseguire gli obiettivi con costanza nonostante gli ostacoli e le battute d'arresto

Empatia	La capacità di riconoscere come si sentono le persone è importante per il successo nella tua vita e nella tua carriera. Più sei abile nel discernere i sentimenti dietro i segnali degli altri, meglio puoi controllare i segnali che invii loro.	Orientamento al servizio. Anticipando, riconoscendo e andando incontro ai bisogni dei clienti. Sviluppare gli altri. Percepando di cosa gli altri hanno bisogno per progredire e rafforzare le proprie capacità Sfruttando la diversità, coltivare opportunità attraverso persone diverse Capire gli altri. Discernere i sentimenti dietro i bisogni e i desideri degli altri
Abilità sociali	Lo sviluppo di buone capacità interpersonali equivale al successo nella vita e nella carriera. Nel mondo sempre connesso di oggi, tutti hanno accesso immediato alle conoscenze tecniche. Per questa ragione le abilità personali sono ora ancora più importanti e in questo senso si deve possedere un alto livello di EI per capire meglio, entrare in empatia e negoziare con gli altri in un'economia globale.	Influenza. Utilizzare strategie efficaci di persuasione. Inviare messaggi chiari Leadership. Ispirare e guidare gruppi e persone Catalizzatore del cambiamento. Avviare o gestire il cambiamento Gestione dei conflitti. Capire, negoziare e risolvere i disaccordi Costruire legami. Coltivare relazioni strumentali Collaborazione e cooperazione. Lavorare con gli altri verso obiettivi condivisi ♦ Capacità di lavoro in team. Creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi collettivi

3.3 COME I MENTORI POSSONO ESERCITARE, UTILIZZARE E APPLICARE L'INTELLIGENZA EMOTIVA

La teoria afferma che così come esistono, nelle persone, una vasta gamma di abilità intellettuali, esiste una altrettanto vasta gamma di abilità emotive, misurabili, che influenzano profondamente il loro pensiero e le loro azioni. C'è una crescente quantità relativa all'importanza che l'Intelligenza Emotiva riveste nel determinare il successo lavorativo. In altre parole, gli individui possono godere di una carriera di successo e di migliori relazioni facendo affidamento sulla loro intelligenza emotiva. Gli studi hanno dimostrato che le persone con un alto livello di intelligenza emotiva hanno un maggiore successo professionale, promuovono relazioni personali più forti, hanno capacità di leadership efficaci e sono più sane di quelle con bassa intelligenza emotiva.

L'intelligenza emotiva riguarda la capacità della persona di comprendere e gestire le proprie e altrui emozioni e di utilizzare tale abilità nella relazione interpersonale. Sviluppare queste abilità è fondamentale sul posto di lavoro in quanto una forte intelligenza emotiva è collegata ad alte prestazioni. La valutazione dell'Intelligenza Emotiva fornisce tipicamente risposte a domande riguardo:

- ✓ Quanto è consapevole questa persona dei suoi punti di forza e dei suoi limiti?
- ✓ Come può questa persona capire le emozioni degli altri?
- ✓ Questa persona eccelle nello sviluppo di relazioni?
- ✓ Quanto è automotivata e adattabile questa persona?
- ✓ Come reagisce questa persona alla pressione?

Per un mentore, l'intelligenza emotiva è importante. Si è scoperto che, nella relazione di mentoring, c'è una relazione positiva tra l'intelligenza emotiva e il grado di fiducia che un mentee ha in lui. Inoltre, ci sono alcune qualità che è utile sviluppare per un mentore o per un coach. Per esempio, un'alta empatia fornisce una migliore possibilità di sviluppo di carriera e di capacità di mentoring anche relative a supporto di tipo psicologico. Diverse caratteristiche, misurate dalla valutazione dell'Intelligenza Emotiva come il Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue), sono positivamente correlate con le capacità di svolgere e condurre in modo adeguato diverse funzioni di mentoring. L'intelligenza emotiva sembra influire anche in modo positivo nell'assunzione di comportamenti e di ruoli con funzione modello durante l'attività di mentoring. Un alto EI è prezioso anche per i mentee. L'intelligenza emotiva è, infatti, positivamente correlata alla misura in cui un mentee apprende. Questo è inoltre legato alla soddisfazione lavorativa e per la propria carriera. Opengart & Bierema "Emotionally Intelligent Mentoring: Reconceptualizing Effective Mentoring Relationships" (2016) attraverso una revisione sistematica della letteratura esistente illustrano come l'IE influenza la relazione di mentoring con risultati positivi sia per il mentore che per il mentee. Attraverso il lavoro gli autori arrivano ad affermare che "è essenziale selezionare un mentore che abbia un alto livello di EI e utilizzi la sua competenza emotiva per massimizzare il potenziale della relazione di mentoring". Cremona (2010) ha studiato le risposte emotive degli coach, ma le sue raccomandazioni sono ugualmente rilevanti per i mentori. Suggerisce che la loro formazione dovrebbe coinvolgere l'empatia, la consapevolezza del corpo e la costruzione di relazioni e collegare le emozioni all'impegno, alla motivazione, alla resilienza, alla leadership e alla gestione del cambiamento. Sostiene che i dirigenti dovrebbero "demistificare le loro opinioni sulle emozioni [...] ed espandere e approfondire il loro approccio verso le emozioni [...] nei contesti lavorativi". Opengart e Bierema suggeriscono che per ottenere il massimo da una relazione mentore-mentee, l'IE dovrebbe essere misurata, discussa ed entrambe le parti dovrebbero sviluppare l'autoconsapevolezza a riguardo. Sostengono che ciò può

comportare un maggiore apprendimento, relazioni di mentoring più efficaci e più significative. I mentori emotivamente intelligenti, che conoscono se stessi, possono controllare il loro comportamento in modo efficace e si sforzano di raggiungere gli obiettivi, possono capire, motivare e aiutare i mentee a raggiungere i loro obiettivi attraverso una relazione positiva tra mentore e mentee.

3.1. CINQUE MODI PER CERCARE L'INTELLIGENZA EMOTIVA IN UN MENTORE

La ricerca sull'intelligenza emotiva e sul mentoring ha scoperto che maggiore è l'intelligenza emotiva del mentore, maggiore è la fiducia che il mentee sviluppa nei suoi confronti. Sebbene il 76% delle persone creda che il mentoring sia importante, solo una piccola percentuale ha un mentore. Le qualità che viene ricercata in un mentore emotivamente intelligente sono l'autoconsapevolezza, l'autoregolazione, la motivazione, l'empatia e le abilità sociali. Esistono alcuni modi attraverso i quali risulta possibile determinare se un potenziale possiede queste qualità.

1 Alto grado di consapevolezza di sé

Quando parlate con un potenziale mentore, chiedetegli non solo dei suoi successi, ma anche dei fallimenti, delle lotte e di ciò che ha potuto imparare da essi. I mentori con un alto grado di IE condivideranno apertamente i loro sentimenti, paure e dubbi e racconteranno come li hanno superati. Condivideranno le loro vulnerabilità e saranno in grado di condividere sia i loro punti di forza che le aree in cui stanno ancora lavorando per avere successo. Diffidate di chi sembra avere tutte le risposte e non è aperto a condividere le proprie vulnerabilità.

2 Mettere da parte il proprio ego e focalizzarsi sui bisogni del mentee

Un alto grado di fiducia in se stessi e un ego sano sono necessari per il successo, ma quando si tratta di mentoring, l'ego del mentore deve essere lasciato in secondo piano a favore dei bisogni della persona che a egli si rivolge. Un mentore emotivamente intelligente è sicuro delle proprie capacità e non ha bisogno che il proprio ego sia riconosciuto. Evita di mettersi nelle condizioni di ricevere elogi per il proprio successo e, invece, elogia gli altri, i suoi team o i suoi partner. Osservandoli avrete la sensazione che ricevano soddisfazione nel vedere gli altri avere successo.

3 Gestire le loro emozioni e mantenere un certo grado di distacco

Il mentoring di qualità può diventare a volte carico di emozioni. Il mentee potrebbe prendere decisioni cruciali che avranno un impatto sul resto della sua vita e chiedere consiglio al proprio mentore. Questo è il momento in cui il mentee ha bisogno di qualcuno che sia in grado di gestire le proprie emozioni e rimanere obiettivo.

Ponendo attenzione ad un mentore, si può scoprire come egli abbia sicuramente gestito situazioni emotivamente cariche nel loro passato e gli apprendimenti che ha avuto modo di fare a proposito di sé in quelle situazioni. Un indicatore positivo a riguardo può essere rintracciato negli aneddoti che il mentore può riportare in riferimento alla propria capacità di controllarsi durante una situazione carica di emozioni.

4 Fornisce una guida per aiutare il mentee a prendere le proprie decisioni

I buoni mentori offrono guida, sostegno, prospettive diverse, ma creano le condizioni affinché sia poi il mentee a prendere le proprie decisioni. Sono consapevoli del fatto che non sono loro a dover vivere con le conseguenze di quella decisione e fanno attenzione a non dire al mentee cosa dovrebbe fare o scegliere.

Come afferma Forum Sheth (Chief Coaching Officer & Co - Fondatore, Ama La Vida), "Un mentore emotivamente intelligente permette al mentee di condurre la conversazione ed è sensibile a ciò che viene detto e non viene detto. Un buon mentore porrà domande stimolanti basate sull'osservazione e sull'ascolto attivo per aiutare il mentee ad esplorare diverse possibilità, a scoprire i punti ciechi e a trasformare un problema in una soluzione".

Inoltre, i mentori devono rendersi conto che quello che farebbero in una certa situazione non è necessariamente il meglio per la persona a cui stanno facendo da mentori. Bisognerebbe far riferimento a quei mentori che aiutano i mentee ad esplorare più a fondo le questioni cruciali delle decisioni da prendere e a diffidare di quelli che suggeriscono direttamente che cosa si dovrebbe fare in una determinata situazione.

5. Una storia di servizio, successo nel superare le barriere, un atteggiamento positivo e un senso di gratitudine

Dal momento che il mentoring è spesso un servizio gratuito, i mentee dovrebbero cercare qualcuno a cui piace veramente aiutare gli altri. I migliori mentori hanno una predisposizione a fornire naturalmente supporto alla loro famiglia, agli altri e alla loro comunità. Questo tipo di persone ha la capacità di guardare oltre i propri bisogni e di provare un senso di responsabilità. Mentori particolarmente intelligenti sul piano emotivo saranno in grado di condividere come si sentono ad aiutare gli altri. Sebbene possano non essere incredibilmente ricchi o di successo in tutte le aree della vita, i buoni mentori hanno avuto successo nel superare le barriere nella vita. Esprimono apertamente gratitudine e hanno una visione positiva e ottimista verso il futuro.

Si assumono la responsabilità dei propri errori e mancanze e si sentono orgogliosi di ciò che hanno realizzato fino a questo punto. Si ha la sensazione che siano in grado di relazionarsi con le tue lotte poiché sono stati anche loro impegnati in situazioni analoghe. Viceversa occorre fare attenzione a chi sta ancora attraversando una situazione difficile, perché potrebbe cercare qualcuno con cui commiserarsi piuttosto che fornire aiuto. I mentee hanno bisogno di qualcuno che possa offrire una guida e un sostegno perché ha vissuto lotte simili, non di qualcuno che si è bloccato da solo.

Di seguito sono indicati alcuni passi utili per i mentori che sono interessati a saperne di più sull'intelligenza emotiva, ma non hanno ancora un piano per migliorare la propria IE.

Questi esercizi non solo miglioreranno la capacità dei mentori di comprendere e lavorare con le loro emozioni, ma forniranno loro anche gli strumenti per promuovere l'intelligenza emotiva dei loro clienti, studenti o mentee.

3.5. ATTIVITÀ PER LO SVILUPPO DELL' INTELLIGENZA EMOTIVA



ATTIVITÀ

Costruire consapevolezza emotiva

L'obiettivo di questo strumento è aiutare i mentori a sviluppare la loro consapevolezza emotiva attraverso la meditazione consapevole. Questo esercizio ti invita a prendere coscienza delle tue emozioni. È la tua occasione per conoscere davvero le tue emozioni. Praticando la consapevolezza emotiva in questo modo, puoi costruire la tua intelligenza emotiva. Per iniziare in modo più efficace può essere utile chiedere a una persona di fiducia di leggerti il testo.



Script di meditazione sulla consapevolezza emotiva

1. Trova una posizione seduta comoda, seduto su un cuscino sul pavimento o su una sedia. Lascia che la colonna vertebrale sia dritta e lunga e lascia cadere le spalle. Chiudi delicatamente gli occhi o, se preferisci, guarda semplicemente in basso di fronte a te con una messa a fuoco morbida.
2. Mentre ti siedi qui, nota dove il tuo corpo sta prendendo contatto: i tuoi piedi che toccano il pavimento, forse la tua schiena a terra o su una sedia...

3. Notate il vostro respiro. Per i prossimi cinque respiri circa, segui ogni inspirazione ed espirazione, sentendo o immaginando il respiro che entra ed esce dal corpo.
4. Ora, sposta la tua attenzione dal tuo respiro al tuo corpo, e comincia a scorrere il corpo lentamente dalla testa ai piedi, osservando qualsiasi sensazione o emozione che sia presente.
5. Potresti rilevare numerosi sentimenti o emozioni in tutto il corpo. Ai fini di questo esercizio, scegli un sentimento o un'emozione sulla quale iniziare a concentrarti.
6. Cerca di notare dove puoi percepire questa emozione nel tuo corpo... quindi quale parte del corpo sta trattenendo questa sensazione?
7. Si tratta di una sensazione grande o piccola?
8. Dove sono i bordi di questa emozione? Questi bordi sono taglienti o morbidi?
9. La sensazione ha un colore? Se sì, il colore cambia o rimano lo stesso?
10. La sensazione è pesante o leggera?
11. La sensazione si sta muovendo o è ferma?
12. La sensazione è dura o morbida? È ruvida o liscia? Se potessi toccare questo sentendo con la mano, come sarebbe la sua consistenza?
13. Ora, se doveste dare un nome a questa sensazione o emozione, quale sarebbe? Puoi identificarla? Puoi dargli un'etichetta??
14. Se non ti viene in mente un nome per questa sensazione, va bene. Sii gentile con te stesso, e continua ad osservare la sensazione nel corpo con curiosità e senza giudizio, fino a quando la natura di questa emozione ti diventa più chiara.
15. Continua a conoscere questa emozione per altri cinque minuti circa. Quando senti di aver raggiunto un livello di tranquillità e comprensione di questa sensazione, apri delicatamente gli occhi e riporta la tua attenzione alla stanza in cui ti trovi.



Riflessione

Prendi un foglio di carta bianca e scrivi la tua esperienza nel passaggio 1 nel modo più dettagliato possibile. Scrivere della tua esperienza di questa emozione migliorerà la tua comprensione e familiarità con essa.



ATTIVITÀ

Decodificare le emozioni analizzando la parola, il corpo e il viso

L'obiettivo di questo strumento è quello di aumentare la capacità del mentore di percepire e comprendere accuratamente le emozioni degli altri. L'esperienza di un'emozione si riflette in cambiamenti nel discorso, nel corpo e nel viso. Per esempio, una persona che prova gioia può parlare forte, gesticolare e usare parole positive come "bello" ed "emozionante". Di seguito viene riportata una sintesi panoramica degli aspetti del nostro discorso, del corpo e del viso che sono comunemente influenzati dalle nostre emozioni:

1: ESPRESSIONI FACCIALI	2: ESPRESSIONI CORPOREE	3: PARLARE
Il viso è una tela dinamica sulla quale le persone visualizzano i loro stati emotivi e da cui decodificano gli stati emotivi di altri. Per esempio, una persona che è sorpresa può sollevare sopracciglia, aprire e spalancare gli occhi e lasciar cadere la mascella. Quando una singola emozione viene sperimentata e l'individuo tenta di nascondersela l'espressione del viso dura tipicamente tra 0,5 e 4 secondi e coinvolge l'intera faccia. La capacità di percepire correttamente e capire il pensiero degli altri attraverso le espressioni del viso sono associate con una migliore competenza sociale che corrisponde ad un aspetto chiave per un ottimale funzionamento umano.	Ci sono prove che indicano che numerose emozioni, come l'orgoglio, la vergogna, la rabbia, la paura e il disgusto possono essere accuratamente decifrate da manifestazioni corporali non verbali. L'orgoglio, per esempio, è tipicamente segnalato da un petto espanso, verso l'alto, inclinazione della testa e posizione delle braccia e delle mani. Le espressioni corporali delle emozioni sono universali, generalizzare all'interno di razze e culture disparate, e possono essere riconosciute in modo affidabile dai bambini piccoli.	La gente usa centinaia, se non migliaia di termini per esprimere stati emotivi. In alcuni casi, attraverso le parole per indicare direttamente l'emozione che si sta vivendo. Per esempio, l'esperienza della paura può essere espressa dicendo "Io sono paura". In altri casi attraverso il linguaggio figurato facendo affidamento su metafore o analogie per esprimere l'esperienza soggettiva dell'individuo. In lingua inglese, e non solo, esistono molte espressioni linguistiche comunemente usate per parlare di emozioni. Per esempio, "tremore come una foglia", "sentirsi in trappola" e "toccare il fondo". Ovviamente, per decodificare accuratamente l'emozione in questo caso, si deve conoscere il significato delle parole o delle espressioni usate. Infatti, decifrare emozioni in una lingua non nativa è più difficile che farlo nella propria lingua. Oltre al linguaggio verbale, le emozioni sono espresse anche dal non verbale come ad esempio, la qualità del discorso, l'altezza, il volume e velocità del discorso.



ESERCIZIO: leggere le emozioni degli altri

In questo esercizio proverai a "leggere" le emozioni degli altri. Leggere le emozioni degli altri implica analizzare le loro espressioni facciali, così come il modo in cui parlano e si muovono. (Vedi Appendice A per una panoramica di queste tre caratteristiche dell'espressione emotiva)

IL DECODIFICATORE DI FACCE	IL DECODIFICATORE DEL CORPO	IL DECODIFICATORE VOCALE
Mentre il comunicatore racconta espone il proprio discorso, è vostro compito osservare il suo viso e le sue espressioni. Per esempio, si può notare che il gli occhi dell'oratore sono spalancati, le labbra sono tese, e le guance sono arrossate. Annotate ogni segno riferito ad una particolare emozione che osservate mentre l'oratore parla nell'area per lo scoring sotto riportata e poi fate una stima dell'emozione che di più ha accompagnato il discorso dell'oratore.	Mentre l'oratore espone la sua presentazione, osservate attentamente il suo corpo e le sue espressioni. Per esempio, si può notare che l'oratore ha un'espressione di cedimento nella postura, uno sguardo verso il basso, ed il petto chiuso. Scrivi ogni segno corporeo di emozione che a tuo avviso hai modo di notare durante il discorso dell'oratore e riportalo nell'area dello scoring in modo da ottenere una stima dell'emozione che di più è stata trasmessa attraverso il corpo.	Mentre l'oratore condivide la sua storia, poni attenzione ai contenuti che vengono riportati (ad esempio, si può notare che l'oratore sta usando parole ed espressioni che comunicano stati emotivi come "Mi sentivo in trappola" o "Ero su di giri") e a come sono riportati (ad esempio se tende a parlare velocemente, a voce alta o bassa ...).



INVITA QUALCUNO

(amico o mentee) per condividere la sua storia emotiva per cinque minuti. Dovresti semplicemente osservare senza rispondere all'oratore e annotare le osservazioni nello spazio fornito per la raccolta dei punteggi.

Per aumentare la difficoltà dell'esercizio, si può anche chiedere al relatore di selezionare una descrizione più specifica delle emozioni.

Elenco delle emozioni

Rabbia	furia, indignazione, collera, irritabilità, ostilità, risentimento, violenza
Tristezza	dolore, tristezza, oscurità, malinconia, disperazione, la solitudine, depressione
Paura	ansia, apprensione, nervosismo, paura, paura, panico
Gioia	godimento, felicità, sollievo, beatitudine, delizia, orgoglio, brivido, estasi
Interesse	accettazione, cordialità, fiducia, gentilezza, affetto, amore, devozione
Sorpresa	shock, stupore, stupore, stupire, meraviglia
Disgusto	disprezzo, disprezzo, disprezzo, avversione, disgusto, repulsione
Vergogna	colpa, imbarazzo, dispiacere, rimorso, rimpiangere, contrizione



SCRIVI

ogni segno verbale dell'emozione che noti durante il racconto dell'oratore nell'area di punteggio qui sotto, e poi fai un'ipotesi informata su quale emozione l'oratore ha scelto di parlare.

IL DECODIFICATORE DEL VOLTO		IL DECODIFICATORE DEL CORPO		IL DECODER VOCE	
Occhi		Capo		Parole	
Palpebre		Le spalle		Pece	
Sopracciglia		Petto		Volume	
Narici		Braccia		Tasso di discorso	
Bocca		Mani		timbro della voce	
Labbra		Gambe		Altro	
Altro		Altro		L'emozione di chi parla è:	
L'emozione di chi parla è:		L'emozione di chi parla è:			



ATTIVITÀ

Consapevolezza di sé – Foglio di lavoro sulla forza

Questo foglio di lavoro per migliorare la tua autoconsapevolezza è proposto dalla Florida State University.

Inizia con un punto sorprendente che afferma: È difficile fare dei cambiamenti per se stessi quando non si è capito da dove iniziare! Migliorare la tua autoconsapevolezza ti aiuterà a capire quali sono i tuoi punti di forza, dove si trovano i tuoi livelli di competenza dell'EQ e dove dovresti concentrare i tuoi sforzi di auto-miglioramento.

Il foglio di lavoro elenca 30 punti di forza o tratti del carattere che potresti sentire come punti di forza o aree da migliorare.

Da un lato, c'è spazio per identificare tre punti di forza che ritieni di possedere e, dall'altro, c'è uno spazio per identificare tre caratteristiche su cui vorresti lavorare.

Se ti viene in mente qualche punto di forza o un'area che vorresti migliorare e che non è inclusa nella lista, aggiungila in qualsiasi modo. La tua lista dovrebbe essere personalizzata per te, quindi aggiungi e modifica ciò di cui hai bisogno!

Attività di autoconsapevolezza

Prima di poter fare dei cambiamenti in te stesso, devi sapere su cosa è necessario ed importante lavorare. Diventare consapevoli di sé stessi significa innanzitutto comprendere se stessi. Tutti noi abbiamo dei punti di forza e dei limiti. L'autoconsapevolezza può essere sviluppata attraverso la loro conoscenza permettendo in tal modo di promuovere lo sviluppo personale. Dedica pertanto un po' di tempo a riconoscere le aree sulle quali hai bisogno di migliorare e fai intenzionalmente uno sforzo per sviluppare o rafforzare tali aspetti di te stesso.

Scegli tre punti di forza e tre limiti che vorresti migliorare. Se non vedi un tratto elencato qui, sentiti libero di scrivere il tuo! Una volta scelti i tratti che devono essere migliorati, pensa e descrivi come potresti tentare di migliorare questi tratti.



creativo, fiducioso, concentrato, premuroso, orientato all'obiettivo, felice, onesto, sensibile, non si arrende, desideroso di imparare, di mentalità aperta, fantasioso, pieno di speranza, calmo, ambizioso, leale, leale, indulgente, appassionato, positivo, gentile, divertente, leader, paziente, curioso, spirituale, umile, solidale, affidabile, laborioso

PUNTI DI FORZA

1. _____

2. _____

3. _____



VORREI MIGLIORARE

1. _____

2. _____

3. _____

L'apprendimento e la pratica dell'EI possono essere fatti efficacemente in un contesto di gruppo o nel coaching individuale. Gli esercizi possono iniziare con l'autovalutazione e quindi coprire quattro abilità emotive chiave:

- ✓ Consapevolezza di sé
- ✓ Autogestione
- ✓ Consapevolezza sociale
- ✓ Gestione delle relazioni

Mentre gli individui esplorano le proprie capacità di IE, possono lavorare su modi specifici per applicare le abilità di IE nel mentoring. Quando si inizia a sviluppare nuove abilità di intelligenza emotiva, è necessario praticare i nuovi comportamenti in modo continuativo in modo da renderli abituali. Il cervello ama l'efficienza, e fornirà la plasticità neuronale necessaria per sostenere un nuovo comportamento solo quando lo ripetete più e più volte. Qualsiasi situazione in cui si ha un contatto umano è una zona potenzialmente appropriata per praticare l'EI.



Verifica dell'apprendimento

1. Perché l'intelligenza emotiva è così importante nella comunicazione tra il mentore e il mentee?
2. Come tutti possono esercitare, usare e applicare l'intelligenza emotiva?
3. Come è stato fare le attività menzionate? Quali aspetti sono stati impegnativi?
4. Qual è il suo messaggio da portare a casa?

1. Akers, m & facchino, G. (2016). NsT ioS emozioneio intelligenzae (EQ)? PsicoH Centrale. RecuperareD on Marcore 20, 2018, dam <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/>
2. Chun, J., Litzky, B., Sosik, I., Bechtold, D. & Godshalk, V. (2010). emozioneio intelligenzae unD TrusT ion formale Mentoring Programmi. AccessoD on gennaiosì 15, 2018, on file:///C:/Utenti/SUPPOR~1/AppData/Local/Temp/421.full.pdf
3. Bottaio, R. (1997). applicandoG emozioneio intelligenzae ion nse posto di lavoroe .AccessoD on gennaiosì 15, 2018, on <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA20251750&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=10559760&p=ONE&sw=w&authCount=1&isVoceAnonima=true>
4. Cremona, K. (2010). allenatoreG unD emozioni: UNn esplorazione oF how allenatoreS impegnarsie unD magroK circaemozione. Istruire: UNn internazionaleio Giornaleio oF Teoria, Ricerca, unD Pratica, 3, 46-59.
5. Opengart, R. unD Bierema, I. (2015). Emozionantesi intelligenzaT Mentoring riconcettualizzareG Efficacee mentoring Relazioni. Human risorsae SviluppoT Recensione, 14(3), pp.234-258.
6. <https://www.stoodnt.com/blog/encouraging-employability-series-article-2-emotional-intelligence/>
7. <https://artofmentoring.net/how-mentors-can-exercise-use-and-apply-emotional-intelligence/> 8
8. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484315598434?journalCode=hrdun>
9. <https://hrprofessionalsmagazine.com/2020/01/29/five-ways-to-find-an-emotionally-intelligent-mentore/>
10. <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-exercises/>
11. <https://www.calmsage.com/activities-to-improve-emotional-intelligence/>
12. <https://psychcentral.com/lib/what-is-emotional-intelligence-eq/>

4. LA RELAZIONE DI MENTORING

Questo capitolo:

- Approfondisce la relazione di mentoring dal punto di vista del mentore e da punto di vista del mentee
- Illustra le opportunità che la tecnologia digitale può offrire nel mentoring aziendale (e-mentoring)
- Descrive gli elementi che costituiscono il mind-set (la mentalità) di un mentore

Concetto chiave

- Coaching
- Tecnologia digitale: e-mentoring, mentoring
- Online, Soft-skills
- Sviluppatori: nella socializzazione organizzativa, gli sviluppatori sono gli agenti che forniscono sostegno alla carriera e/o psicologico a un mentee

4.1. LA RELAZIONE DI MENTORING DALLA PROSPETTIVA DEL MENTORE

Questa sezione illustra i vari aspetti della relazione di mentoring dal punto di vista del mentore evidenziando le principali abilità, caratteristiche e modelli del mentore.

Il rapporto di mentoring aziendale

Il tema del mentoring aziendale ha ricevuto molta attenzione da parte della ricerca negli ultimi anni.

Il mentoring riflette la relazione tra due soggetti, di solito una persona anziana e una più giovane.

La relazione di mentoring si distingue da altre relazioni organizzative, come la supervisione, e coinvolge individui che possono o meno lavorare insieme.

Abilità di mentoring

Di solito, il mentoring mira ad aiutare qualcuno a concepire soluzioni adeguate o a suggerire una metodologia collaudata per affrontare e superare qualcosa.

La Figura 1 illustra sinteticamente il processo di mentoring.

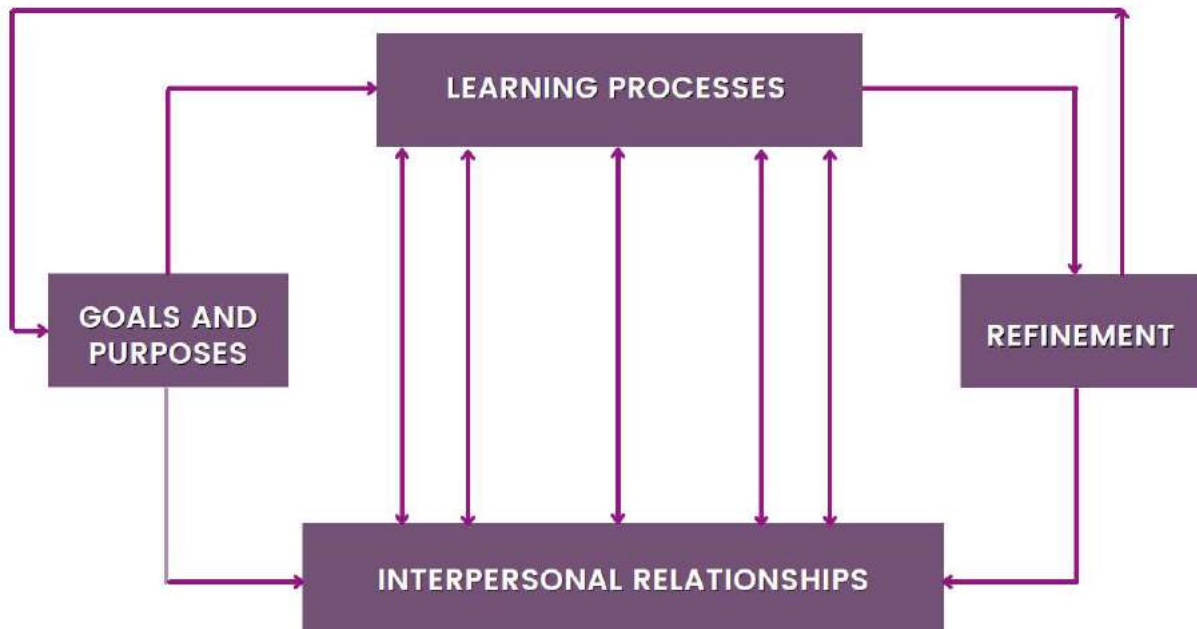


Fig. 1. Il processo di mentoring
(fonte propria)

I mentori condividono la loro esperienza, le loro idee e le loro conoscenze con i mentee orientandoli ad individuare le azioni che vorrebbero intraprendere.

Un'importante abilità del mentore è l'ascolto attivo. È la capacità di ascoltare il mentee non per socializzare ma per comprendere pienamente la sua storia e i problemi che vuole affrontare. Il mentore dovrebbe prestare la sua attenzione in modo particolare con l'obiettivo di:

- ✓ Individuare precisamente il problema del mentee.
- ✓ Ascoltare e comprendere le opinioni, i presupposti e i fatti riportati dal mentee.
- ✓ Fare in modo che il mentee possa sentirsi ascoltato e rassicurato dal fatto che il suo problema venga esaminato.

Inoltre, il mentore dovrebbe conoscere il contesto aziendale del mentee e i termini aziendali utilizzati da quest'ultimo. Mostrare la padronanza del contesto aziendale è utile e dà credibilità al mentore.

Una visione d'insieme del contesto aziendale è infatti un prerequisito del mentoring in quanto egli dovrebbe sforzarsi sempre di adottare un tipo e un modello di mentoring adattandolo al contesto organizzativo ed operativo di riferimento.

Tipi e modelli di mentoring

La letteratura indica due tipi principali di mentoring (Mijares, Baxley & Bond, 2013):

- ✓ **Mentoring formale:** questo tipo di mentoring è caratterizzato da linee guida chiare e obiettivi ben definiti, e di solito si svolge a livello individuale.
- ✓ **Mentoring informale:** questo tipo di mentoring è caratterizzato da individui (sia il mentore che il mentee) che fanno la selezione da soli. Dipende molto dalla discrezione del mentore e dall'interesse del mentee.

I modelli di mentoring più comuni sono:

- ✓ **Mentoring individuale.** Probabilmente è il modello di mentoring più popolare e si basa su una relazione tra un mentore e un mentee.
- ✓ **Mentoring di gruppo.** Un mentore lavora con 4-6 mentee alla volta. Il gruppo può incontrarsi una o due volte al mese per discutere di vari argomenti. Il mentoring di gruppo è limitato dalla difficoltà di programmare incontri per l'intero gruppo e dalla mancanza di relazioni personali che la maggior parte delle persone preferisce, ma ha il vantaggio di fornire un'opportunità agli individui di discutere situazioni con persone che hanno problemi simili.
- ✓ **Mentoring basato sulla formazione.** È direttamente legato a un programma di formazione. Un mentore viene assegnato a un mentee per aiutarlo a sviluppare le competenze specifiche insegnate nel programma. Questo tipo di mentoring è limitato perché si concentra solo sull'argomento in questione e non cerca di aiutare il mentee a sviluppare una serie più ampia di competenze.
- ✓ **E-mentoring.** È la fusione del mentoring con le comunicazioni elettroniche e permette di mettere in collegamento i mentori con i mentee e di svolgere l'attività di mentoring indipendentemente dalla geografia o dai vincoli di orario.
- ✓ **Mentoring basato sulle risorse.** È abbastanza simile al mentoring individuale. La differenza più importante è che i mentori e i mentee non sono intervistati e abbinati dalla persona responsabile del programma. I mentori accettano che il loro nome sia aggiunto ad una lista che i mentee possono scegliere.

Valutazione e analisi dei bisogni

Per dare il suo sostegno, un mentore deve conoscere il contesto e i bisogni del mentee. La valutazione e l'analisi dei bisogni sono i primi passi di un'azione di mentoring. Consiste nell'identificare i problemi da risolvere. Secondo Kaufman, la valutazione dei bisogni dovrebbe assicurare che l'intervento, una volta selezionato, sia "relativo ai gap presenti e ai problemi di base, non solo ai sintomi evidenti o a problemi mal definiti" (Kaufman, 1979). Kaufman indica tre passaggi principali nell'analisi dei bisogni:

- ✓ Identificare i gap esistenti tra i risultati attuali e quelli desiderati.
- ✓ Ordinare tali secondo un ordine di priorità come bisogni e risultati da perseguire
- ✓ Selezionare quelli più importanti da affrontare.

La figura 2 sintetizza il concetto di analisi dei bisogni.

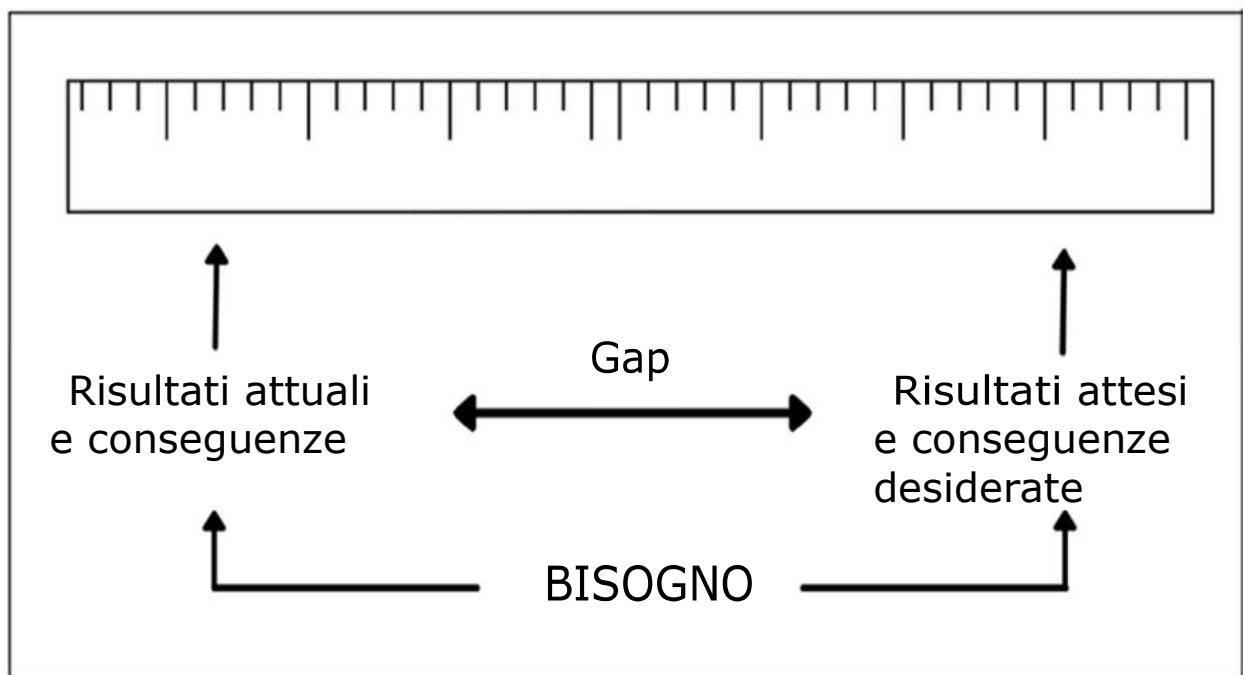


Fig. 2. Il concetto di analisi dei bisogni
(fonte: Kaufman, Rojas & Mayer, 1993)

Caratteristiche di un mentore

Alcuni degli attributi più comuni di un mentore sono (Allen, 2007):

- ✓ Abilità comunicative
- ✓ Pazienza
- ✓ Conoscenza del contesto organizzativo
- ✓ Capacità di comprendere l'altro

È stato osservato che i mentori hanno bisogno di abilità più specifiche nello svolgimento del mentoring formale rispetto a quello informale, poiché devono identificare rapidamente i punti di forza e di debolezza del mentee (Allen, 2007). Un mentore competente dovrebbe essere in grado di analizzare in modo efficace sia la comunicazione verbale che quella non verbale. In un suo famoso studio Albert Mehrabian (1981) individua la regola del 7%-38%-55%. Mehrabian rileva che, in qualsiasi scenario di comunicazione, il 7% delle informazioni viene ricevuto attraverso le parole pronunciate, il 38% attraverso il tono della voce e il 55% attraverso i movimenti del corpo (Figura 3). Secondo lo studio, il 93% di ciò che viene comunicato avviene attraverso la comunicazione non verbale.

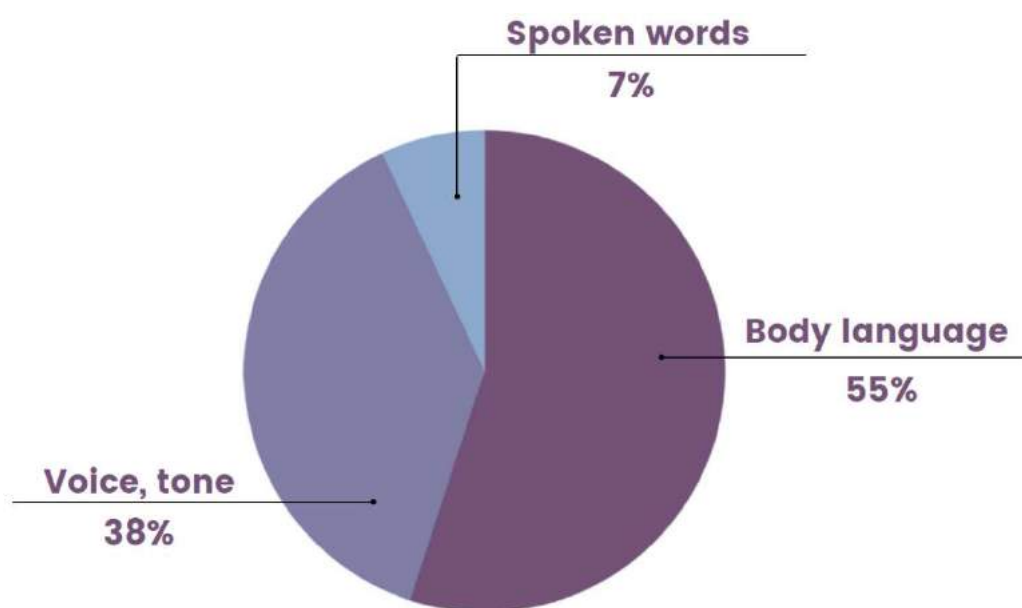


Fig. 3. Elementi di comunicazione
(fonte: Mehrabian, 1981)

4.2. LA RELAZIONE DI MENTORING DALLA PROSPETTIVA DEL MENTEE

In questo paragrafo vengono illustrate le aspettative e le preferenze del mentee derivanti da una relazione di mentoring. Le caratteristiche di personalità dei mentee possono infatti influenzare le relazioni di mentoring.

Le caratteristiche del mentee

Il successo di un intervento di mentoring può essere fortemente legato alle caratteristiche del mentee.

È stato osservato che esistono prove più forti del fatto che l'abbinamento di mentori e mentees in base ai loro interessi e valori contribuisce positivamente all'efficacia di una relazione di mentoring (Armitage, Heyes, O'Leary, Tarrega e Taylor-Collins, 2020).

La ricerca ha identificato un insieme di caratteristiche di personalità che delineano un mentee (Bakar, 2016; Bozionelos, 2004; Day & Allen, 2004; DeWit, DuBois, Erdem, Larose & Lipman, 2016):

- ✓ Estroversione
- ✓ Accondiscendenza
- ✓ Apertura a nuove esperienze
- ✓ Motivazione alla carriera
- ✓ Autocontrollo
- ✓ Autostima
- ✓ Locus of control

Il "locus of control" è considerato una variabile di personalità che riflette le convinzioni della persona sul fatto che siano egli stesso o forze esterne ad avere il controllo in senso generale sul proprio successo (Spector, Sanchez, Siu, Salgado, & Ma, 2004). Gli individui che credono di avere il controllo sono definiti con "locus of control interno" mentre le persone che attribuiscono le conseguenze delle proprie azioni a forze esterne (fortuna, destino o altri potenti) sono considerate a "locus of control esterno".

Le aspettative del mentee

L'aspettativa principale di un mentee è che il mentore gli fornisca opportunità che lo aiutino a perseguire e raggiungere il proprio sviluppo personale. Tuttavia, soddisfare le aspettative dei mentee è un obiettivo difficile da raggiungere.

Può succedere che il programma non affronti le aspettative programmatiche degli mentees prima ancora che si instauri la relazione di mentoring. Di conseguenza, se il programma non affronta le predisposizioni e le aspettative del mentee, la compatibilità tra i mentee e i mentori potrebbe non essere garantita, portando potenzialmente a relazioni di mentoring improduttive (Taylor & Black, 2018).

Alcuni risultati di una ricerca

Nei paragrafi seguenti vengono presentati alcuni risultati relativi alle attese dei mentee riguardo la relazione di mentoring. Questi risultati sono relativi ad una ricerca condotta attraverso interviste strutturate su un campione di mentori e mentee italiani nel periodo marzo-aprile 2020. Gli intervistati - 22 uomini e 26 donne tra i 20-30 anni - con varie esperienze di lavoro, tra cui il 74% di due anni di esperienza lavorativa e il 16% di tre-cinque anni di esperienza lavorativa. Tutti i mentee intervistati hanno una posizione professionale - 74% in imprese sociali, e 26% in compagnie di assicurazione.

Importanza dell'efficacia della comunicazione

La valutazione dei mentee sull'efficacia della comunicazione viene illustrata nel grafico 1. "Comprensione dei contenuti" (83,16%) e "Sostegno emotivo ottenuto" (60,53%) sono stati considerati come gli aspetti più cruciali.

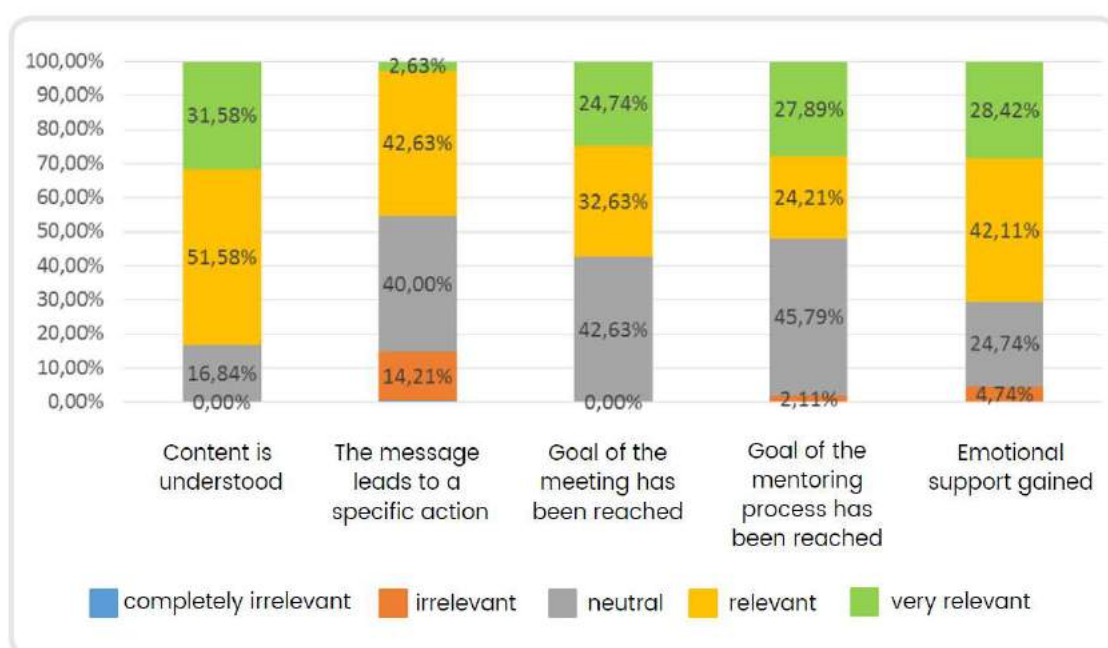


Grafico 1. Il punto di vista dei mentee sull'efficacia della comunicazione
(fonte propria)

Importanza degli aspetti emotivo-relazionali

Il livello di importanza degli aspetti emotivo-razionali valutati dai mentee mostra che le percentuali più alte di fattori rilevanti e molto rilevanti sono:

- "Capacità di mettersi nei panni degli altri (73,16%)
- "Onestà" (87,37%)
- "Capacità di argomentare" (73,16%)

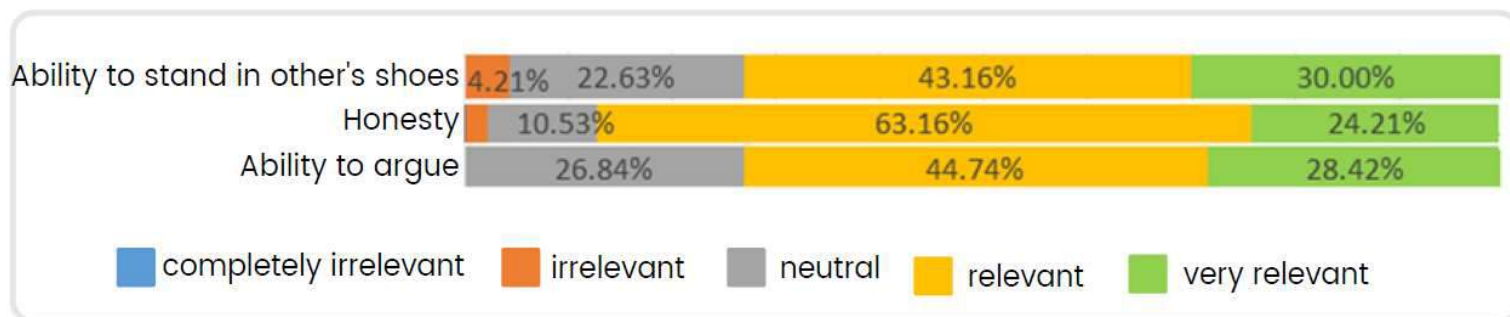


Grafico 2. Gli aspetti emotivi-relazionali più importanti
(fonte propria)

4.1. E-MENTORING

I progressi nella tecnologia digitale (DT) che si sono verificati negli ultimi 20 anni hanno portato allo sviluppo della gestione elettronica delle relazioni attraverso Internet (Stone & Dulebohn, 2013). Le relazioni mediate dal computer e i social media hanno abbattuto le barriere geografiche, consentendo la comunicazione e le relazioni interpersonali in tempo reale a prescindere dalla distanza. Questi progressi hanno anche avuto un impatto positivo sul processo di mentoring attraverso una forma di mentoring mediata da DT e denominata e-mentoring.

Infatti, l'e-mentoring è emerso come una soluzione ad alcune criticità che molto spesso si verificano durante il mentoring tradizionale come la mancanza di tempo, la distanza geografica, la complessità professionale e occupazionale che rendono l'interazione faccia a faccia tra il mentore e il mentee non sempre facile da gestire.

Definizione di e-mentoring

L'e-mentoring, conosciuto anche come telementoring, cybermentoring, virtual mentoring, online mentoring, internet mentoring, computer-mediated mentoring, e email mentoring (Adams & Crews, 2004) è apparso per la prima volta alla fine degli anni '90 ed è stato definito come l'uso di mezzi digitali asincroni e sincroni per comunicare e sostenere una relazione di mentoring.

L'e-mentoring è un processo durante il quale i mentor aiutano i loro protetti tramite canali di comunicazione elettronica, come e-mail, messaggi di testo, social media, applicazioni di messaggistica o piattaforme informatiche in diverse aree come il supporto alla gestione, la leadership, la comunicazione, la formazione, ecc.

Il mentoring tradizionale e l'e-mentoring differiscono principalmente rispetto alla modalità di comunicazione: il mentoring tradizionale faccia a faccia si realizza nelle relazioni in cui i mentor e i protetti sono fisicamente presenti e interagiscono in modo sincrono; L'e-mentoring coinvolge i mentor e i protetti che comunicano a distanza attraverso l'utilizzo di supporti digitali e tecnologici (Neely, Cotton e Neely, 2017; Punyanunt-Carter e Hernandez, 2011).

In breve tempo, l'e-mentoring si è diffuso, integrando e-mail e strumenti DT nella comunicazione faccia a faccia, ed è risultato ancora più efficace del mentoring tradizionale (Purcell, 2004).

Già nel 2007, Ensher e Murphy dimostravano che la comunicazione mediata dal computer era in grado di coinvolgere tutte le aree dei programmi di mentoring in ambito aziendale ed educativo (ad esempio i programmi sponsorizzati dalle aziende per dipendenti e studenti, imprenditori, assistenza sanitaria, istruzione, professionisti delle pubbliche relazioni nei settori di scienza, tecnologia, ingegneria e matematica).

Attualmente, l'ulteriore evoluzione della DT sta aprendo nuove prospettive per l'applicazione dell'e-mentoring anche attraverso l'utilizzo dei social media mediante gli smartphone come il mentoring basato sui mobile peer groups (Klier, Klier, Thiel e Agarwal, 2019).

Inoltre, nel recente periodo, l'e-mentoring è diventato non solo lo strumento per fornire l'attività di supporto al mentoring a distanza, ma è stato anche esteso all'uso dell'intelligenza artificiale (AI) per implementare assistenti virtuali o consulenti che forniscono la consulenza in un ambiente online: mentoring online (Klamma et al., 2020; Toala, Durães e Novais, 2019). Questo ambiente di apprendimento online include le funzionalità basate su algoritmi di AI progettati sulle caratteristiche del mentore per supportare gli studenti nelle loro carriere professionali (Kravčík, Schmid & Igel, 2019).

Comunicazioni di e-mentoring

Negli ultimi decenni, gli sviluppi della DT hanno trasformato il modo in cui le persone comunicano. Qualsiasi tipo di comunicazione quotidiana ora avviene non solo nelle interazioni faccia a faccia, ma coinvolge numerosi dispositivi intelligenti e agenti virtuali. Queste trasformazioni stanno cambiando il modello di comunicazione di massa tradizionale (Shannon e Weaver, 1948) in cui la fonte (mittente) produce un messaggio che viene trasmesso attraverso un canale, decodificato e ricevuto da un destinatario che fornisce a sua volta un feedback al mittente.

Poiché la comunicazione online coinvolge una rete di piattaforme e di utenti, non può essere spiegata con un processo lineare a canale singolo (Humphreys, 2016). Infatti, come mostrato in Figura 4, gli utenti possono comunicare sia direttamente che tramite piattaforme. Pertanto, il contenuto della comunicazione non scorre dal mittente al destinatario seguendo una direzione lineare; viceversa qualsiasi utente nella rete può essere mittente e destinatario, poiché gli utenti sono essenzialmente nodi di una rete molto complessa e possono interagire per costruire, commentare, interpretare o modificare ogni unità di contenuto di comunicazione nella rete (Figura 4).

Fig. 4. Il modello di comunicazione sui social media
(fonte: Humphreys, 2016)

Oggi, gli incontri faccia a faccia non sempre possono essere facilmente condotti in quanto i tempi e i costi di comunicazione possono essere troppo elevati, poiché le aziende sono spesso situate in paesi diversi che fisicamente possono essere raggiunti solo attraverso lunghi e costosi viaggi. Di conseguenza, sempre più frequentemente, il rapporto di mentoring aziendale avviene attraverso la comunicazione online (Nigri, Michelini, & Grieco, 2017).

Le relazioni virtuali e le interazioni tra più partecipanti presentano vantaggi specifici. Ad esempio, l'e-mentoring ha il vantaggio di poter mantenere la relazione indipendentemente dagli spostamenti delle persone, può coinvolgere contemporaneamente più soggetti, permette di condividere dati, documenti e contenuti multimediali in tempo reale.

Inoltre, la crisi pandemica COVID-19 nel 2020 ha anche aumentato la necessità di ridurre gli incontri faccia a faccia privilegiando le comunicazioni online e a distanza. Pertanto, la popolarità del mentoring online potrebbe ulteriormente aumentare nel prossimo futuro.

Inoltre, la letteratura mette in evidenza molti vantaggi del mentoring nell'ambiente virtuale, tra cui lo sviluppo della fiducia, l'automotivazione, la flessibilità, le capacità di comunicazione e le competenze tecnologiche (Colky e Young, 2006). Allo stesso tempo, viene sottolineato che le modalità di comunicazione diretta dovrebbero essere definite per evitare effetti negativi della relazione di e-mentoring (Scigliano, 2015).

Rilevanza dei canali e degli strumenti di comunicazione

Alcuni risultati sulla rilevanza dei canali e degli strumenti di comunicazione del mentoring sono riportati nell'indagine già citata nella Sezione 2.3. Sebbene i mentee considerino la "conversazione faccia a faccia" (88,95%) e la "chiamata telefonica" (67,37%) i canali più importanti nella comunicazione del mentoring, la "conferenza video o audio" è comunque considerata rilevante e molto rilevante (52,11%).

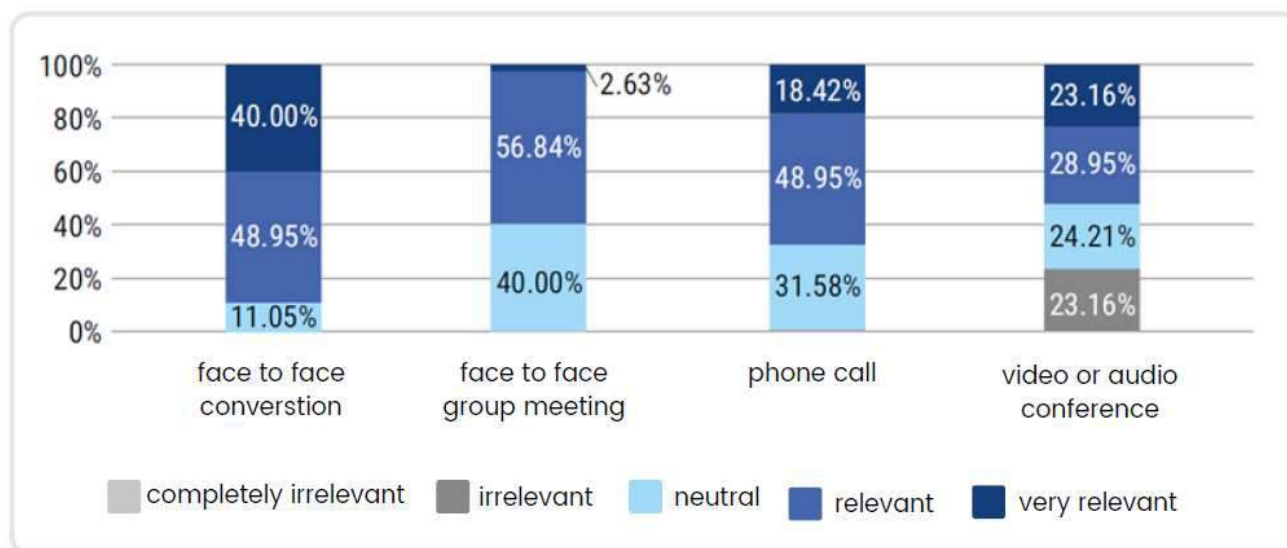


Grafico 3. Rilevanza degli strumenti di comunicazione nell'attività di mentoring
(fonte propria)

Inoltre, il grafico 4 mostra che gli strumenti di comunicazione scritta attraverso la modalità online come "email" (54,74%), "blog" (52,11%), e "social media interni" (42,63%) sono considerati rilevanti o molto rilevanti per le attività di mentoring da circa la metà degli intervistati coinvolti nell'indagine.

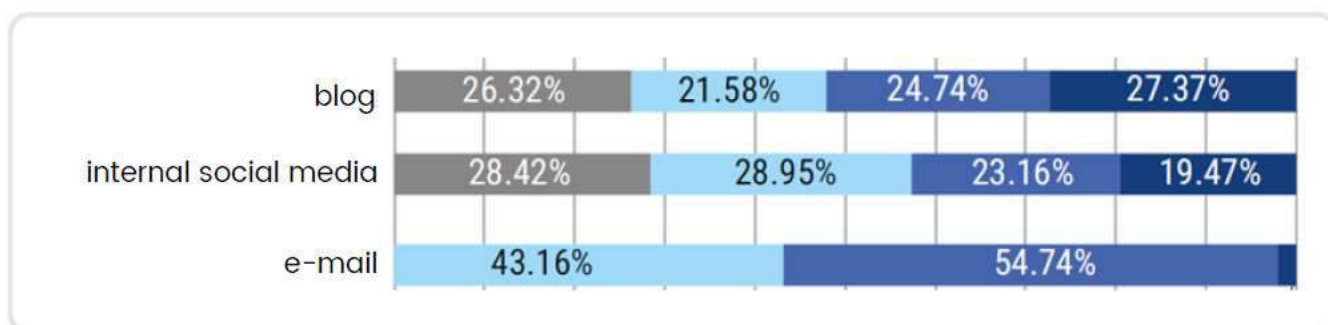


Grafico 4. Rilevanza degli strumenti di comunicazione scritta del mentoring
(fonte propria)

4.1. MENTALITÀ DI MENTORING

Preparare i giovani a un effettivo accesso al lavoro richiede lo sviluppo di una "mentalità" adeguata ad affrontare e far fronte alle attuali sfide ed evoluzioni sociali (cambiamenti tecnologici, organizzativi, politici e culturali) e sviluppare caratteristiche personali come adattabilità, flessibilità e soprattutto disponibilità all'apprendimento continuo (Savickas, 1997; Savickas et al. 2012; Hartung & Cadaret 2017).

Le mentalità sono una serie di autopercezioni o credenze che le persone hanno su sé stesse (Dweck, 2006). Sono una parte cruciale della personalità. Credere di essere "intelligenti" o "non intelligenti", di essere "un buon insegnante", "un buon amico" o "un cattivo genitore" sono esempi di mentalità.

Queste convinzioni influenzano il modo di pensare e il comportamento dell'individuo, influenzando l'atteggiamento mentale, l'umore e l'autostima della persona (Waldroo & Butlerp 2000; Dweck 2006; Ricci 2013). Le persone possono essere consapevoli o meno della loro mentalità. Tuttavia, essi possono avere effetti profondi su diverse aree della vita individuale come le relazioni, gli affari, lo sport e, in generale, sull'intero sviluppo e benessere personale.

Questa sezione approfondisce la concettualizzazione della mentalità e la sua importanza nelle pratiche di mentoring.

Definizione e modello di mentalità

Essere intelligenti e talentuosi non porta necessariamente al successo. Per esempio, gli studenti brillanti possono evitare le cose che sembrano essere difficili, non amare lo sforzo ed essere scoraggiati nell'affrontare le difficoltà. Al contrario, gli studenti meno brillanti potrebbero essere molto tenaci, resilienti, persistenti quando i compiti diventano difficili, e potrebbero ottenere più di quanto la società si aspetta da loro. Questo dimostra che la mentalità conta più dell'intelligenza. Essere orientati alla padronanza significa avere "la giusta mentalità" (Goleman 1996; McGrath & MacMillan, 2000; Dweck, 2006). Il concetto di mentalità è stato sviluppato da Dweck (2006). Si concentra sulla distinzione tra mentalità "fissa" e "crescita".

MENTALITÀ FISSA. Le persone con la mentalità fissa tendono a credere nel concetto di talento innato, qualcosa che può essere acquisito una volta per tutte solo alla nascita o nei primissimi anni dell'infanzia. Le persone che hanno questa convinzione tendono a vivere qualsiasi difficoltà o situazione che richieda prestazioni come una dura competizione nella quale devono dimostrare di avere talento. Ogni situazione è vissuta come esposizione al giudizio degli altri: avrò successo o fallirò? Sembrerò uno sciocco o sarò in grado di sembrare intelligente? Sarò accettato o rifiutato? Vincerò o perderò? Se il talento è innato e ogni performance è una prova di talento, il fallimento è lo scenario peggiore che gli individui con una mentalità fissa possano immaginare. Fallire un compito dimostra che non hanno talento e rafforza la credenza che se un individuo non ha talento, non può far nulla per averlo. Questa convinzione genera due tipi principali di conseguenze:

- ✓ La tendenza a evitare le sfide: di fronte agli ostacoli, le persone con una "mentalità statica" tendono a fuggire, a mettersi sulla difensiva, ad arrendersi facilmente per evitare il rischio di dimostrare di non avere talento.
- ✓ La valutazione negativa dello sforzo per raggiungere un obiettivo: se una persona deve compiere uno sforzo per eseguire qualche attività allora questo significa che la persona è priva di talento.

Pertanto, non è sorprendente che le persone con una mentalità fissa tendano a stabilizzarsi presto e a non correre rischi per realizzare il loro pieno potenziale. Paradossalmente, più una persona cerca di fare bene, più si considera incapace.

MENTALITÀ DI CRESCITA. Le persone con mentalità di crescita sono orientate al miglioramento e allo sviluppo personale. Un individuo che crede che le qualità personali possano essere coltivate attraverso l'esperienza crede che il potenziale umano di ogni individuo non possa essere conosciuto a priori ma solo attraverso la pratica e l'apprendimento. Secondo la mentalità di crescita, tutti possiamo cambiare e migliorare se lo vogliamo.

Questa tipologia di individui non è caratterizzata dall'essere "individui di talento", ma dall'essere fortemente orientati all'apprendimento:

- ✓ Il desiderio di apprendere è la caratteristica più evidente della mentalità di crescita: le sfide non sono viste come test rischiosi che possono rivelare la propria inadeguatezza, ma come opportunità di apprendimento.
- ✓ Sbagliare significa scoprire qualcosa di nuovo, che prima era sconosciuto; fatica e sforzo sono necessari per la continua ricerca del miglioramento; la critica è un consiglio prezioso; il successo degli altri è un esempio da seguire.

Il fallimento è sempre una dura realtà da affrontare. Tuttavia, mentre le persone con la mentalità fissa accettano che il fallimento li definisca definitivamente come "fallite", le persone con la mentalità di crescita considerano il fallimento come un episodio da gestire in quella particolare situazione. Il fallimento è un evento da superare e da cui imparare; non è un evento che etichetta la persona per sempre, ma riguarda una situazione particolare da gestire. Generalmente, le persone non possiedono esclusivamente uno dei due tipi di mentalità, ma sono presenti entrambi in misura più o meno prevalente. Le esperienze di vita assieme al contesto della vita quotidiana dell'individuo, come la famiglia e il lavoro, sono le determinanti responsabili della formazione del tipo di mentalità prevalente. La figura 5 illustra il modello di mindset di Dweck con due modelli di mindset e le loro caratteristiche principali (Stoycheva e Ruskov, 2015).

Importanza della mentalità nel mentoring

La mentalità individuale è quindi una variabile cruciale nelle pratiche di mentoring. Da un lato, lo sviluppo o il miglioramento della mentalità di crescita nei mentee dovrebbe essere un obiettivo fondamentale di qualsiasi attività di mentoring, dall'altro, lo sviluppo di una "mentalità di mentoring" è un requisito indispensabile affinché i mentori diventino competenti nel compito. La mentalità del mentore potrebbe essere caratterizzata dai seguenti atteggiamenti primari:

Curiosità: il mentore crede che il mentee sia un esperto della propria vita e si aspetta di imparare da lui cosa lo fa diventare migliore. Il mentore non fa supposizioni, ma fa domande.

Umiltà: il mentore è convinto che ci sia ancora molto da imparare e non parte mai da una posizione di superiorità.

Rispetto e valore delle differenze: il mentore crede di poter avere un rapporto perfettamente funzionale con qualcuno che è molto diverso per tanti aspetti, e che queste differenze possono costituire un'opportunità di arricchimento culturale e di apprendimento.

Allo stesso tempo, la pratica del mentoring dovrebbe basarsi sull'uso delle strategie finalizzate allo sviluppo della mentalità di crescita nel mentee. Questi possono aiutarli a fare cambiamenti significativi nella loro vita al fine di raggiungere il successo e la soddisfazione personale.

MODELLI DI MENTALITÀ

MENTALITÀ FISSA

L'intelligenza è statica
devo sembrare intelligente!

Il desiderio di apparire
intelligenti porta le persone
a

- Evitare le sfide
- Rinunciare facilmente
- Considerare lo sforzo come inutile, o peggio
- Ignorare i feedback negativi utili
- Sentirsi minacciato dal successo degli altri

MENTALITÀ DI CRESCITA

L'intelligenza può
essere sviluppata
Devo imparare!

Porta al desiderio di
imparare e quindi alla
tendenza a

- Affrontare le sfide
- Persistere di fronte alle battute d'arresto
- Considerare lo sforzo come il percorso verso il successo
- Imparare dalle critiche
- Trovare fonte di ispirazione nel successo di altri

Sviluppare la mentalità di crescita

Cambiare la propria mentalità dalla prospettiva fissa a quella di crescita può sembrare molto complicato, tuttavia, facendo piccoli passi qualsiasi persona (a qualsiasi età) può sviluppare la mentalità di crescita. Stoycheva e Ruskov (2015) identificano le seguenti azioni che il mentore o il mentee stesso dovrebbero attuare per sviluppare la mentalità di crescita:

- ✓ **Concentrarsi sugli sforzi** e non sulle capacità.
- ✓ **Dare valore allo sforzo:** lo sforzo nel tempo è la chiave per ottenere risultati eccezionali.
- ✓ **Assaporare una sfida:** il mentore dovrebbe trasmettere la gioia di affrontare una sfida e di lottare per trovare strategie che funzionano.
- ✓ **Concentrarsi sull'apprendimento e valorizzarlo:** uno sforzo sostenuto nel tempo è la chiave per raggiungere risultati importanti.
- ✓ **Utilizzare una combinazione ottimale** di profitti e perdite, considerandoli un mero indice di performance, non un segno di intelligenza o di valore.
- ✓ **Chiarite che la performance riflette le capacità e gli sforzi attuali**, non la loro intelligenza o il loro valore.
- ✓ **Insegnare come far fronte a prestazioni deludenti** pianificando nuove strategie e un maggiore sforzo, fornendo un adeguato supporto all'apprendimento.

Suggerimenti per il mentore e per il mentee

Di seguito, sono indicate alcune strategie che i mentori possono utilizzare con il loro mentee per incoraggiare la mentalità di crescita:

- ◆ Cercate di riformulare le affermazioni tipiche di una mentalità fissa in affermazioni caratterizzanti la mentalità di crescita, incoraggiate il mentee a non fissarsi solo sul risultato.
- ◆ Incoraggiate il mentee a creare opportunità per avere un'abbondanza di esperienze e opportunità diversificate tra le quali scegliere:
 - ✓ **Usare la parola "ancora"** può essere un modo semplice per incoraggiare la mentalità di crescita.
- ◆ Strategie riferite al modello relativo alla teoria della teoria cognitivo sociale (Bandura 1977, 1986):
 - ✓ **Usa te stesso per sviluppare una mentalità di crescita.**

- ✓ Condividere esperienze personali per mostrare come hai superato personalmente una sfida.
- ✓ Fare da modello nella messa in pratica di Strategie di problem solving.

- Esposizione graduale a nuove esperienze concordate con il mentee.
- Applicare la ristrutturazione cognitiva dei pensieri disfunzionali (Beck, 1996, 2011; Mills, Reiss, & Dombeck, 2008) come illustrato tabella 1.

Esempi di ristrutturazione cognitiva dei pensieri disfunzionali

(fonte propria)

tabella 1

DA	A
Non sono in grado di farlo	Non posso ancora farlo, ma ci sto lavorando
Ho sbagliato tutto	Imparerò ciò che è necessario e lo proverò
Non posso lavorare in quel settore	Come posso affrontare diversamente questo problema
Ho fallito! Tutti penseranno che sono uno stupido	Gli errori mi aiutano a crescere



ATTIVITÀ

1. Qual è la tua personale definizione di successo? Scrivilo in due o tre frasi.
2. Qual è per te il modo migliore per comunicare con gli altri? Scrivilo spiegando le ragioni della tua opinione.



Verifica dell'apprendimento

1. Quali abilità comunicative sono importanti per il mentore?
2. Qual è la differenza tra mentoring e coaching?
3. Quali sono i vantaggi dell'ambiente online e del DT nelle attività di mentoring?
4. Come si diventa mentore aziendale?

BIBLIOGRAFIA

1. Adams, G., equipaggi, B. T. (2004). Telementoring: UN viable attrezzo. *Giornaleio of ApplicaD ricerca nsR affaris Istruzioni*, 2(3), 1–5.
2. Armitage, H., Ehi, K., O'Leary, C., Tarrega, M., & Taylor–Collins, E. (2020). *NsT RendereS nsR Efficacee Gioventù MentorinG Programmi: UN rapiD evidenzae riepilogo*, Rapporto di ricerca Nesta, Manchester Metropolitan University. Disponibile a: <http://e-space.mmu.ac.uk/626106/> [AccessoD 27 dicembrer 2020].
3. Allen, T. D. (2007). *MentorinG relazioneP dam nse prospettivae of nse mentore, ion ragin, B. R., & Kram, K. E. (2007). nse manualeK of mentoreG unT opera: Teoria, ricerca, unD la pratica*. Sage Pubblicazioni, Ppag 123– 147.
4. Amesi, J. (2018). *MentorinG strategieS unD tecnicaS adottatoD Bsì imprenditoreS ion fiumeS stato. nigeriano Giornaleio of affariS Istruzionen (NIGJBED)*, 4(1), p. 195–206.
5. Bakar, R. UN. (2016). *nse relazioneP tran mentoreG programmam unD menteeS psicologicoio und emotivo sostegno: personalitàsì unS un moderatore*. *Giornaleio of cognitivoe ScienzaS unD Human Svilupp*, 1(2), p. 84–98.
6. Bandura, UN. (1986). *socialeio fondazioneS of anche seT unD azione: UN societàio cognitivoe teoria*. Prentice–Hall, Inc.
7. Bandura, UN. (1977). *socialeio imparandoG teoria*. Englewood Scogliere, NJ: Prenticoe sala.
8. Beck, UN. T. (1996). *oltreD credenza: UN teoricasì of modalità, personalità, unD psicopatologia. ion P. m. Salkovskis (Ed.), FrontieraS of cognitivoe terapia, nse GuilfordD premere*, p. 1–25.
9. Bozionelos, n. (2004). *MentorinG fornito: Relazioni To mentore'S career successo, personalità, und mentoringricevuto*. *Giornaleio of vocazioneio comportamento*, 64(1), p. 24–46.
10. Cherniss, C.; Goleman, D. (2001). *nse emozionalesì intelligenteT posto di lavoro, Jossesi – Basso*.
11. , J. Y., Ching, UN. H., Renganathan, Y., Lime, W. Q., Toh, sì. P., Muratore, S., & Krishna, I. K. (2020). *MiglioramentoG esperienze di mentoring attraverso l'e-mentoring: una revisione sistematica dei programmi di e-mentoring tra il 2000 e il 2017*. *Advances in Health Sciences Education*, 25(1), pp. 195–226.
12. Colky, D.& Giovane, W. (2006). *MentorinG ion nse virtùio organizzazione: ChiaveS To costruireG successoio scuolaS e imprese. Mentoring & Tutoring: Partnership nell'apprendimento*.
13. Giorno, R., & Allen, T. D. (2004). *nse relazioneP tran career motivazione unD autoefficaciasì spiritoh protetto career successo*. *Giornaleio of vocazioneio comportamento*, 64(1), p. 72–91.
14. DeWit, D. J., DuBois, D., Erdem, G., Iarose, S., & Lipman, E. I. (2016). *nse ruoloe of supporto-programmad mentoringrelazioneS ion promozioneG tu?h menteio Salute, comportamentoio unD sviluppoio risultati*. *Prevenzione Scienza*, 17(5), p. 646–657.
15. Ensher, EA, & Murphy, SE. (2007). *E-mentoring. ion ragin, BR, & Kram, KE. (a cura di) nse manualeK of mentoringal lavoro*, pp. 299–322.
16. Dweck, C. (2006). *Mentalita: nse now Psicologosì of Successo*, Random casae Inc.
17. giardiniere, h. (1993). *multiple intelligenze. now York: baseC libri*.
18. Hartung, P. J., & Cadaret, m. C. (2017). *Career adattabilità: cambiandoG self unD situazionen nsla mia soddisfazione unD successo. ion Psicologosì of career adattabilità, occupabilitàsì unD resilienza*. Springer, Cham, p. 15–28.
19. Humphreys, UN. (2016). *socialeio media: EndurinG i principi*. Oxford Universitàsì premere.
20. Kaufman, R. UN., & inglese, F. W. (1979). *BisognoS valutazione: concettoT unD applicazione*. Istruzioneio Tecnologia.
21. Kaufman, R. UN., Rojas, UN. M., & Mayer, h. (1993). *BisognoS valutazione: UN utente'S guida*. Istruzioneio Tecnologia.
22. Klamma, R., & De Lange, P., Neumann, UN. & Hensen, B, Kravcik, m. & Wang, X. & Kuzilek, J.. (2020). *Ridimensionamento del supporto di mentoring con l'intelligenza artificiale distribuita*. 38–44.
23. Klier, J., Klier, M., Thiel, I., & Agarwal, R. (2019). *PotenzaR of mobilee fare pipìR gruppi: un orientamento al designD approccio To indirizzoS tu?h disoccupazione*. *Giornaleio of dirigentiT informazionin sistemi*, 36(1), p. 158–193.
24. Kravčík, M., Schmid, K., & Igel, C. (2019, Settembre). *VersoS RequisitiS nsR intelligenteT mentoreG sistemi*. In *Atti del 23° Workshop Internazionale sulla Personalizzazione e Raccomandazioni sul Web e oltre*, pp. 19–21.

25. McGrath, R. G., & MacMillan, C. (2000). *Imprenditoria e mentalità: Strategie per il successo creando opportunità in un'age of incertezza*, Harvard Business School Press.
26. Mehrabian, A. (1981), *Silent Messages: Implicit communication of Emotions and Attitudes* (2nd edizione), Wadsworth Publication.
27. Mijares, I., Baxley, S. M., & Legame, M. I. (2013). *Mentoring: Un concetto da Analisi*. *Giornale di Teoria e Costruzione & Test*, 17(1), pp. 23–28.
28. Mulini, H., Reiss, N. and Dombeck, M., 2008. *Farmaci per le Strategie per il Successo e lo Stress*. [in linea] Mentalhelp.net. Disponibile a: <https://www.mentalhelp.net/articles/medication-strategies-for-stress/> [Accesso 27 dicembre 2020].
29. Neely, A.R., Côté, J., & Neely, A. (2017). E-mentoring: Una modalità di reclutamento e di letteratura. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), p. 220–242.
30. Nigri, G., Michelini, I., & Grieco, C. (2017). *Social Impact and in-line communication in B-Corps*. *Global Journal of Business Research*, 11(3), p. 87–104.
31. Punyanunt-Carter, N.M., & Hernandez, E.S. (2011). *Virtual mentoring. In Virtual Community: Concepts, Methodologies, Tools and Applications*, IGI-Globale, p. 2612–2627.
32. Purcell, K. (2004). *Making e-mentoring more effective*. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 61, 284–286.
33. Ricci, M.C. (2013). *Mentalità in aula: costruire una cultura del successo e dello studente*. *Risultati della scuola*, Prufrock Press Inc.
34. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
35. Savickas, M. I. (1997). *Career adaptability: A new integrative construct for career development*. *The Career Development Quarterly*, 45, p. 247–259.
- Savickas, M. I., Nota, I., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M. E., Guichard, J., et al. (2009). *Life-span career development in the 21st century*. *Journal of Vocational Behavior*, 75, p. 239–250.
36. Shannon, C. and Weaver, W. (1948) *Teoria della Comunicazione*. *Bell System Technical Journal*, 27, 379–423, 623–656.
37. Scigliano, D.A. (2015). *Telementoring in the P-16+ Environment*. In *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 3rd Edition, IGI Globale, p. 2618–2625.
38. Separare, P. B., & Muller, B. (2001). *Using Email and Mentoring Unire: Implementation of an a national level*. In *Stromer-Lankford Creazione di programmi di mentoring e coaching: dodici casi di studio dal mondo reale della formazione*, American Society for Training and Development, pp. 107–122.
39. Spector, P. E., Sanchez, J. I., Siu, A. L., Salgado, J., & Ma, J. (2004). *Passing control to the client: A new investigation of secondary control, socio-instrumental control, and work locus of control*. *Journal of Management Psychology*, 53(1), p. 38–60.
40. Calcolo, D. & Dulebohn, J. (2013). *Emerging HR issues in the HRM research on electronic HRM (eHRM)*. *Human Resource Management Review*, 23, 1–5.
41. Stoycheva, M., & Ruskov, P. (2015, Luglio). *Growing mental development model*. In *Proceedings of the 20th European Conference on Linguistic Pattern of Programs*.
42. Taylor, Z. W., & Nero, V. G. (2018). *Parlando con le mentee: esplorare le mentee e le loro esperienze prima di mentoring*. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 7(4), p. 296–311.
43. Toala, R., Duraes, D., & Novais, P. (2019, Giugno). *Human-Computer interaction in intelligent Tutoring Systems*. In *International Symposium on Distributed Informatics and Artificial Intelligence*, p. 52–59.

5. CANALI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE EFFICACE NEL BUSINESS MENTORING

Introduzione

In questo capitolo vengono:

- ♦ descritti i canali e gli strumenti di comunicazione
- ♦ illustrati i principali canali e mezzi di comunicazione verbale
- ♦ discusse le modalità per scegliere i canali e gli strumenti di comunicazione efficaci
- ♦ considerati gli aspetti che rendono importante il linguaggio del corpo nel processo di mentoring

Concetto chiave

Canale di comunicazione- tipo di supporto utilizzato per trasferire un messaggio da una persona all'altra.

Strumento di comunicazione- un mezzo che supporta una comunità di comunicatori nella discussione di argomenti di interesse comune.

Comunicazione verbale- l'uso di suoni e parole per esprimersi, in particolare in alternativa all'utilizzo di gesti o espressioni del volto (comunicazione non verbale).

Comunicazione scritta - qualsiasi tipo di interazione che faccia uso della parola scritta.

Comunicazione elettronica - un termine generale che abbraccia tutti i tipi di comunicazione mediata da computer o dalla tecnologia in cui gli individui scambiano messaggi con altri, individualmente o in gruppo.

Comunicazione non verbale - il trasferimento di informazioni attraverso l'uso del linguaggio del corpo, compreso il contatto visivo, le espressioni facciali, i gesti e altro.

5.1. CANALI E STRUMENTI DI COMUNICAZIONE

La comunicazione tra il mentore d'impresa e il mentee è tecnicamente la stessa di qualsiasi altra comunicazione tra due interlocutori, cioè ogni comunicazione comporta una richiesta di comunicazione e una risposta attraverso un particolare canale di comunicazione (Sanina et al. , 2017).

Secondo la definizione classica, un canale di comunicazione corrisponde ad un elemento tecnico (o formale) di un processo di comunicazione che consente di trasmettere informazioni dal mittente al destinatario e viceversa. Fiske (2002) definisce un canale ancora più semplicemente come il mezzo fisico con cui viene trasmesso un segnale (cioè un'informazione).

Sempre Fiske (2002) sostiene che i mezzi si basano sulle modalità fisiche e tecniche attraverso le quali un messaggio viene convertito in un segnale adatto alla trasmissione attraverso un canale. La voce umana è uno strumento; la tecnologia di trasmissione rende la radio e la televisione dei mezzi. Le caratteristiche tecnologiche o fisiche dei mezzi dipendono dalla natura dei canali adatti al loro uso. E queste caratteristiche degli strumenti determinano la gamma di codici che possono trasmettere. Fiske (2002) suggerisce di dividere gli strumenti in tre categorie principali (vedi tabella 1).

Categorie di strumenti di comunicazione (fonte propria)

Tabella 1

CATEGORIE	STRUMENTO	DESCRIZIONE DELLE PRESTAZIONI
I. Strumenti di presentazione - presentazione	Voce (intonazione, pause, accenti i) Viso Corpo	Usa parole parlate, espressioni, gesti o linguaggi simili. Il coinvolgimento di un comunicatore è necessario trattandosi di uno strumento. Limitato dal tempo e dal luogo
II. Rappresentante - rappresentativo, raffigurante	Libri Immagini Foto Scrittura Architettura ecc.	Utilizza convenzioni culturali ed estetiche per creare certi "testi". Sono raffiguranti, creativi, creano il testo che può catturare gli strumenti della categoria I. Esiste indipendentemente dal comunicatore. Essi "producono" prodotti di comunicazione.
III. Tecnologici	Telefono Radio Televisione Internet	Trasferitori di strumenti di categoria I e II. Utilizza canali ingegnerizzati, rendendoli più vincolati tecnologicamente.

Le informazioni riassunte nella tabella 1 mostrano che:

- ✓ Il principale mezzo di comunicazione è l'oratore - una persona.
- ✓ I canali principali sono la voce, il corpo umano e i mezzi tecnologici.

Sulla base di queste osservazioni i canali e gli strumenti relativi alla comunicazione orale, scritta e non verbale vengono ulteriormente approfonditi e discussi.

5.2. COMUNICAZIONE VERBALE

La comunicazione verbale (comunicazione orale) può essere privata o pubblica. A seconda di quante persone comunicano e come comunicano, la comunicazione verbale è divisa in 5 tipi (Bradley, 1991): di massa, organizzata, di gruppo, interpersonale e personale. La tabella 2 mostra che il parlare in pubblico è usato nella comunicazione di massa, organizzata, in parte nella comunicazione di gruppo, e il parlare in privato è usato nella comunicazione interpersonale e personale. Nelle attività di consulenza viene privilegiata la comunicazione personale.

La natura del discorso nei diversi tipi di comunicazione (Compilato dagli autori, basato su Bradley, 1991)

Tavolo 2

Tipo di comunicazione	Scopo del processo di comunicazione	Numero di persone	Natura del discorso
Massa	Un evento casuale TV, Radio Internet	Illimitato o indirizzato a una folla di persone	Parlare in pubblico con discorso
Organizzato	Una lezione Una conferenza Una riunione	Predisposto per un gruppo specifico di partecipanti (da 8-10 a 150)	Parlare in pubblico con un discorso A volte prevede una discussione simulata
Gruppo	Mira a risolvere un problema	5-8 persone	Parlare in pubblico con un discorso dove si prevede un dibattito
Interpersonale	Condividere esperienze	2-3 persone	Parlare in privato
Personale	Gli obiettivi sono vari	2 persone	Parlare in privato

Dopo aver passato in rassegna le categorie dei mezzi di comunicazione e la natura del comunicare attraverso essi, si possono distinguere i seguenti canali di comunicazione orale, più comunemente utilizzati nelle consultazioni: **conversazione personale, videoconferenza, conversazione telefonica.**

Conversazione personale

Un manager che lavora nel settore aziendale ha molta esperienza nel parlare in pubblico a vari incontri, preparando e tenendo discorsi pubblici, presentazioni di innovazioni, idee, prodotti, relazioni. Ha inoltre molta esperienza nel parlare in privato quando comunica oralmente al telefono, di persona, ma ha poca o nessuna esperienza per le attività di consulenza. È importante che un mentore aziendale faccia un uso efficace dell'esperienza di comunicazione pubblica e privata al fine di poter supportare adeguatamente un imprenditore che intende avviare o ha appena avviato un'attività. Sebbene il counseling si realizza all'interno di un dialogo privato, esso non corrisponde ad una semplice conversazione privata, ma a qualcosa di decisamente più strutturato che solitamente viene realizzato sotto forma di colloquio o intervista.

Lo scopo di un'intervista è quello di comprendere la personalità del cliente e il suo atteggiamento nei confronti del problema oggetto di interesse. A volte entrambi questi obiettivi vengono combinati tra loro.

L'intervista risulta molto adatta per lo svolgimento delle attività di consulenza, in quanto può essere preparata in anticipo, si possono formulare domande mirate in un contesto e in un tempo adeguato per l'intervistatore e per l'intervistato. Un elemento centrale del colloquio - intervista riguarda il rispetto della persona che partecipa all'attività. dell'ascoltatore.

Tipologia di intervista: strutturata (definizione a priori delle domande e il loro ordine), libera (solo il piano di indagine è creato in anticipo e le domande specifiche sono formulate secondo la situazione), semistrutturata (metodi e domande possibili parzialmente predefinite).

Gli elementi più importanti di una consulenza



Preparazione per una consultazione:

- ✓ Selezione delle domande. Le domande aperte vengono preparate in base al contenuto della conversazione. Incoraggiano l'espressione di più pensieri, idee. È preferibile evitare domande chiuse (risposte "sì" o "no") in quanto bloccano il discorso e non sviluppano una conversazione.

- ✓ Coordinamento del tempo e della durata della consultazione, luogo, tecnologie con la persona consultata.

2.

Preparazione per una consultazione:

- ✓ Saluti e presentazione.
- ✓ Regolazione della tensione emotiva con il comunicatore.
- ✓ Processo di consultazione: precisare l'obiettivo, fare domande e ascoltare le risposte, ascoltare le domande e fornire risposte, generalizzazione dei temi emersi, anticipazione di ulteriori azioni.
- ✓ Conclusione, saluto e messaggio di buon augurio.

Nella speranza che una consultazione sia efficace e utile, è importante tenere presente l'importanza dell'ascolto. L'ascolto è uno degli elementi essenziali di una comunicazione efficace. È un processo attivo.

Se l'importanza delle singole componenti della comunicazione dovesse essere valutata sulla base del tempo loro assegnato, l'ascolto avrebbe la priorità. Come molti studi hanno dimostrato, l'ascolto rappresenta circa il 50% del tempo totale di comunicazione. Il parlare è al secondo posto e occupa circa il 20-30% del tempo; Naturalmente, anche la lettura e la scrittura sono parte integrante della comunicazione.

L'ascolto da solo è un processo complesso in cui riceviamo segnali audio dall'ambiente. Il nostro cervello deve decifrare quei segnali, conservarli nella memoria per un po', interpretarli e rispondervi. La chiave non è solo capire di cosa si sta parlando; dovremmo prestare attenzione anche al timbro della voce e alle emozioni che si esprimono insieme alle parole. Quando ascoltiamo un'altra persona, prestiamo attenzione anche al comportamento non verbale (vedi Sezione 5.3).

Per molte persone, un ascolto efficace e attivo significa la capacità di non disturbare troppo spesso chi parla. E' viceversa molto frequente riscontrare queste cattive abitudini nella comunicazione: esporre i propri pensieri senza comprendere appieno le informazioni forniteci; intervenire durante brevi pause mentre l'oratore pensa a cosa dire dopo. E' importante riuscire a rispettare il tempo prima di parlare per permettere all'interlocutore di terminare di esprimere il proprio punto di vista senza temere di perdere il controllo della conversazione.

L'ascolto attivo richiede: contatto visivo, mantenere una posizione aperta e orientata all'interlocutore, fornire feedback in modo positivo sia a livello verbale che non verbale, utilizzo di domande aperte della parafrasi e della sintesi dei contenuti, rispecchiare e armonizzare i vissuti emotivi con l'obiettivo di trasmettere riconoscimento e fiducia.

Videoconferenze

La videoconferenza è una tecnologia che consente a persone o gruppi di persone in luoghi diversi di comunicare. È una comunicazione video e audio bidirezionale, un modo conveniente per organizzare consulenze, conferenze, scambio di dati. Ad esempio, attualmente, i seguenti strumenti di videoconferenza vengono utilizzati più spesso (in Lituania): Zoom, Microsoft Teams, BigBlueButton, Google Meet, HANGOUT, ADOBE CONNECT, ecc.

Le moderne tecnologie di videoconferenza non solo trasmettono video e audio di alta qualità, ma allo stesso tempo consentono di visualizzare e condividere le informazioni sullo schermo di un computer, video, trasferire un vero documento cartaceo, disegni, prodotti, layout di progetto o materiali 'immagini. I seguenti canali di comunicazione vengono sempre più utilizzati per le videoconferenze: reti di computer e Internet, ma anche l'interconnessione tramite reti telefoniche digitali (ISDN).

Elementi fondamentali per l'organizzazione di Video conferenze



PRIMA DELLA VIDEOCONFERENZA

- ✓ Se emergono ancora dubbi circa i pro e i contro delle riunioni regolari e delle videoconferenze, tenere in considerazione i costi degli incontri in presenza.
- ✓ Tenere in considerazione sopra tutto che viaggiare richiede tempo per il mentore e per il mentee.
- ✓ Valutare in dettaglio quanto tempo è necessario e definire in modo chiaro gli obiettivi della riunione.
- ✓ Fissare l'appuntamento della videoconferenza attraverso la piattaforma se necessario.
- ✓ Ricordarsi di preparare dell'acqua se la tua bocca diventa secca.
- ✓ Prendetevi del tempo per pensare a quale contenuto volete condividere nella videochiamata. Se necessario, chiedi al mentee di riprendere i contenuti dell'incontro precedente (Vedi nell'argomento "Presentazioni").
- ✓ Ricordatevi di mantenere la dimensione del carattere abbastanza grande e di non sovraccaricare la diapositiva con il testo.
- ✓ Chiedere al mentee di connettersi un po' prima dell'incontro.
- ✓ Se necessario, testare la connessione prima della riunione.

2.

DURANTE LA VIDEO CONFERENZA

- ✓ Ruota la telecamera in modo da essere chiaramente visibile.
- ✓ Prova il microfono: assicurati di sentire bene e di essere ascoltato bene.
- ✓ Guarda il mentee negli occhi. Questo effetto si ottiene quando guardiamo la videocamera anziché la persona sullo schermo.
- ✓ La videoconferenza è come qualsiasi altra riunione "dal vivo" in cui vengono applicate tutte le regole del parlare in pubblico e in privato. La cosa più importante è parlare in modo chiaro, fluente.
- ✓ Evita di fare rumore o di pulire la carta. I microfoni catturano anche i suoni più bassi. Puoi disattivare il microfono quando non stai parlando.
- ✓ Segui il programma. Tutte le parti saranno soddisfatte se l'ordine del giorno viene completato entro il tempo concordato.

3.

DOPO LA VIDEOCONFERENZA

- ✓ Disattiva la videochiamata dopo la riunione. Il mentor si disconnette per ultimo e si assicura che il mentee si sia disconnesso
- ✓ Suggerire feedback sulla riunione.

Conversazione telefonica

Tutti possono davvero parlare al telefono. Questa invenzione è stata utilizzata per la prima volta non molto tempo fa - nel 19° secolo. Da allora non possiamo immaginare la nostra vita senza di esso. Anche il telefono occupa un posto importante negli affari, soprattutto con l'espansione delle sue capacità tecniche, l'emergere di Internet e dei dispositivi mobili, delle cuffie, ecc. Nessuno nega che la consulenza telefonica non sia possibile, ma è chiaro che i vantaggi di una conversazione personale o di una videoconferenza risultano più evidente e l'impatto di gran lunga più efficace soprattutto in riferimento alla possibilità di poter fornire e ricevere maggiori feedback. E' possibile infatti vedere il mentee, il suo linguaggio del corpo, le sue reazioni. Il linguaggio del corpo determina infatti fino al 65% la nostra impressione sull'interlocutore. Quando si parla al telefono, questo carico ricade esclusivamente sulla voce che necessariamente va a sostituire il contatto visivo, le gestualità e l'aspetto esteriore.

E' quindi preferibile che il mentore ricorra alla conversazione telefonica per coordinare l'orario dell'incontro o per fornire altre tipologie di informazioni o dettagli. Ad ogni modo alcune regole importanti da rispettare durante una conversazione telefonica

non devono essere trascurate: è maleducato disturbare una persona prima delle 8 del mattino e dopo le 21 (tranne in caso di emergenze oppure se ci si è accordati. Le chiamate per questioni di lavoro dovrebbero avvenire durante l'orario di ufficio. Quando si chiama un cellulare, sarebbe educato chiedere se la persona in quel momento può parlare.

Consigli utili

- ✓ Non interrompere il mentee.
- ✓ Non finire la frase per loro.
- ✓ Dopo aver fatto una domanda, aspetta una risposta.
- ✓ Mantenere il contatto visivo, comunicare faccia a faccia, annuire in accordo.
- ✓ Fare domande chiarificatrici.
- ✓ Non usare la frase "E io... "
- ✓ Segna i punti importanti della conversazione.

Comunicazione scritta: canali e strumenti

A differenza della comunicazione orale, dove il mezzo principale è il parlato, la comunicazione scritta consiste in messaggi scritti o stampati. Esempi di comunicazione scritta includono lettere, e-mail, suggerimenti, vari manuali di procedure o utenti, blog, ecc. Possono essere scritti a mano, stampati su carta o visualizzati su uno schermo (monitor). In altre parole, il mittente può scrivere un messaggio che il destinatario può leggere in qualsiasi momento, a differenza della comunicazione verbale che avviene in tempo reale. Il mittente può produrre un messaggio scritto impiegando molto tempo, riflettendoci bene, scegliendo le parole giuste, e quindi componendone il contenuto, può modificarlo prima di inviarlo al destinatario. La comunicazione scritta può essere descritta come una connessione che si stabilisce tra una persona più anziana e/o più esperta (il mentore) e una persona più giovane con meno capacità ed esperienza nel mondo degli affari (l'mentee). Thompson et al. (2010) ritengono che tale comunicazione miri a sviluppare e formare le capacità, la conoscenza e la fiducia in del mentee, aiutandolo così a diventare un imprenditore di successo. A causa del ritmo rapido della vita, la comunicazione scritta attuale avviene per lo più nel cyberspazio utilizzando le tecnologie. La comunicazione elettronica tra un mentore e un mentee può essere una delle forme di e-mentoring. I principali canali di comunicazione elettronica/virtuale sono la posta elettronica e i social network. Un altro strumento di informazione scritta molto importante utilizzato sia nella consulenza dal vivo che in quella virtuale è la presentazione. Di seguito vengono illustrati le principali caratteristiche ed i requisiti relativi l'utilizzo di un'e-mail, la comunicazione sui social network e la presentazione.

Corrispondenza elettronica

Le funzionalità e le caratteristiche delle e-mail consentono di creare una connessione aperta e di supporto. Aiutano a ridurre le barriere alla comunicazione tra individui appartenenti a contesti diversi (Thompson et al., 2010). In Tabella 3 vengono sintetizzati gli elementi principali che caratterizzano la comunicazione elettronica efficace nell'ambito delle attività di business mentoring tra mentore e mentee.

Corrispondenza elettronica etica e professionale (Compilato dagli autori, 2020)

Tabella 3

Cosa?	Come? Perché?
Indirizzo e-mail	Formale, chiaro e di tipo commerciale. È preferibile usare un indirizzo e-mail aziendale. Se si usa un'e-mail personale (per esempio se sei un libero professionista), assicurarsi che l'indirizzo e-mail abbia un tono professionale. Inserire direttamente il proprio nominativo in modo tale che il contatto saprà immediatamente da chi ha ricevuto la nota di posta elettronica.
Tempi	Il vantaggio delle e-mail è che, a differenza delle telefonate, non è necessario rispondere subito. Di norma, questo dovrebbe essere fatto entro 24 ore, preferibilmente entro 12 ore. Se la lettera richiede una risposta più dettagliata e non avete tempo ora, fatelo sapere al mittente: "Ho ricevuto la tua lettera, ti risponderò tra un paio di giorni non appena avrò le informazioni necessarie". In ogni caso è sempre preferibile inviare le e-mail durante l'orario di lavoro.
Contenuto	Il contenuto dell'email dovrebbe essere il più possibile informativo, conciso e chiaro e già identificabile attraverso l'oggetto. Per esempio: "Incontro del giovedì", "Predisposizione del business plan", "Cambio data incontro". In questo modo, il destinatario capirà l'importanza e l'essenza della lettera e la stessa verrà considerata da subito. È preferibile evitare di lasciare l'oggetto vuoto in modo da ridurre il rischio che l'email non venga considerata.
Destinatario	È consigliabile scrivere ad ogni contatto individualmente o includere altri contatti nel campo Bcc (Blind Carbon Copy – Copia Conoscenza Nascosta) in modo da assicurare la riservatezza. Per evitare che l'email raggiunga accidentalmente la casella di posta di persone non coinvolte, si consiglia di inserire gli indirizzi solo dopo aver finito di scrivere e verificato il testo.
Testo	Il testo deve essere impostato con caratteri "facile da leggere" con le diverse parti separate da una riga. Deve essere privo di errori di ortografia e punteggiatura - una lettera con errori comunica poca affidabilità

Che cosa?	Come? Perché?
Saluto di apertura	Il saluto più comune è "Buon giorno/pomeriggio" in alcuni casi si può inserire "Caro" oppure Gent.le/a o Gent.mo/a. Il saluto dipende molto dalla relazione tra il mentore e il mentee, dalla loro età, ecc. La cosa più importante è rimanere appropriati nella forma in base alla tipologia e al contesto della relazione che attualmente si è venuta a formare.
L'oggetto della e-mail	Deve essere precisato in modo conciso e chiaro. Informazioni più estesi, come, documenti, immagini, ecc. dovrebbero essere inseriti in allegato (citando nella mail). Ad esempio se viene inviato solo un allegato: "Le sto inoltrando in allegato il materiale didattico". L'uso di emoticon è generalmente incompatibile con lo stile aziendale e nel mondo degli affari. È inoltre importante evitare di scrivere con i caratteri in maiuscolo poiché fanno sembrare imponente il tono della e-mail.
Saluto finale	A conclusione dell'e-mail si possono usare le espressioni "Cordiali saluti", "Distinti saluti", "Un caro saluto" sempre a seconda della tipologia di relazione attualmente in essere. Nelle righe sottostanti è importante prevedere sempre una propria intestazione con i riferimenti e recapiti personali che includano: nome, cognome, posizione, nome dell'istituzione, numero di telefono di lavoro e/o personale assieme ad altri dati rilevanti.

Puoi trovare ulteriori informazioni sulle e-mail al seguente

link:<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-a-email-professionale>

Comunicazione nei social network

Oggi giorno, le capacità tecnologiche permettono di scambiare informazioni molto rapidamente. Di conseguenza, la scelta dell'e-mail e del telefono come canale di comunicazione sta rapidamente diminuendo. Moore (2013) dice che la comunicazione aziendale di oggi è molto veloce in quanto gran parte della comunicazione si è spostata nello spazio dei social network come Facebook, Twitter, Google+, Discord, ecc. Alcune persone hanno i loro blog personali, che offrono anche lo scambio di esperienze e informazioni.

I social network e/o i blog possono essere una piattaforma efficace per la comunicazione tra mentore e mentee. Tuttavia, la comunicazione nei social network non riuscirà a sostituire la consultazione in presenza. Quando si comunica attraverso i social infatti, è molto difficile comprendere in modo completo i contenuti della comunicazione e c'è un forte rischio di giungere a dei malintesi. Questo in quanto, come detto, non vedendo le persone non siamo in grado di comprendere le loro emozioni e le emoticon non aiutano a risolvere completamente questo aspetto. Inoltre le informazioni spesso rischiano di essere poco affidabili o molto complesse. Per questi motivi i social network dovrebbero essere usati solo in modo residuo o per variare di

tanto in tanto le attività di insegnamento/apprendimento all'interno del processo di mentoring.

Presentazione efficace

Uno dei programmi di presentazione più comunemente usati è PowerPoint. Risulta essere uno strumento di supporto particolarmente efficace per predisporre presentazioni e materiale didattico. Sono particolarmente utili nell'enfatizzare il contenuto comunicativo e aiutano a mantenere la struttura del discorso aiutando l'oratore (il mentore) a ricordare cosa dire ed il percorso da seguire. Il materiale scritto e visivo aiuta l'ascoltatore (il mentee) a memorizzare e comprendere meglio le informazioni orali. La presentazione è inoltre utile per consentire al mentee di riprodurre in seguito le informazioni ottenute durante l'incontro.

Principi di una presentazione di successo

(Fonte: <http://www.skaitmeninisiq.lt/Pamokos/strada/prezentacij-os-rengimo-principai-ir-kurimo-priemones/>, 2020)

Tabella 4

Che cosa?	Come? Come mai?
Design semplice e colori uniformi	Per evitare confusione e colori incompatibili, usate le combinazioni fornite dal programma. Tuttavia, se vuoi creare la combinazione da solo, o se hai bisogno di usare un colore specifico e abbinare il resto ad esso, controlla gli strumenti online: "Colors" https://coolers.co/ , "Colorexplorer" http://www.colorexplorer.com/ o "Paletton" https://paletton.com .
Carattere facile da leggere	Il testo deve essere di facile lettura e comprensione. La dimensione del carattere deve essere di almeno 30 pt, in un colore che non interferisca con la lettura del testo. Se si dovesse consultare un gruppo di mentee, assicurarsi in base alla dimensione della stanza che il testo possa essere letto da tutti i partecipanti.
Regola del 5x5	La quantità ottimale di testo in una presentazione non è più di cinque righe di testo e non più di cinque parole per riga. Non scrivere tutto ciò che dici, ma solo parole chiave o frasi che consentiranno all'ascoltatore di comprendere la struttura del discorso o di enfatizzare le affermazioni più importanti. Evita citazioni lunghe, lunghi testi di pubblicazioni accademiche.
Immagini, foto, grafica	Un'immagine esprime 1000 parole, quindi usa foto o immagini di buona qualità, grafici, tabelle assieme ad altri aiuti visivi quando possibile.

Che cosa?	Come? Come mai?
Riferimenti relativi al materiale utilizzato	Se la vostra presentazione usa informazioni create da altri, citazioni foto, video, è obbligatorio fornire i riferimenti oppure i link da dove sono stati presi. I riferimenti alle fonti possono essere forniti: • in fondo alla presentazione, nell'ultima slide • nelle note di presentazione (non sarà visibile durante la consegna, ma sarà visibile se si inoltra la presentazione ad altri).

Come scegliere il canale di comunicazione più efficace

Sia la comunicazione orale che quella scritta hanno vantaggi e svantaggi. Scegliere il giusto canale di comunicazione negli attività di business mentoring, soprattutto quando si consultano i mentee, risulta essere un passo particolarmente importante.

Oggi giorno è molto raro che sia utilizzato un singolo canale nella comunicazione aziendale. Viceversa l'esperienza mostra che vengono scelti diversi canali di comunicazione, utilizzati in tempi diversi, contemporaneamente o impiegati attraverso diverse combinazioni. Le caratteristiche chiave che determinano la scelta dell'uno o dell'altro canale di comunicazione sono l'affidabilità, la velocità e l'efficienza (Sanina et al., 2017). Inoltre, altri fattori significativi che determinano la scelta di un canale sono la sua disponibilità, la capacità e la competenza dei comunicatori (soprattutto nel caso dei canali di comunicazione basati sulla tecnologia).

Prima di scegliere il canale di comunicazione, il mentore dovrebbe porsi una domanda: cosa voglio trasmettere nel mio messaggio - sentimenti o fatti? La comunicazione verbale è più adatta a trasmettere sentimenti. La comunicazione scritta è più adatta a trasmettere i fatti.

La selezione di un canale di comunicazione ha un impatto su come verrà trasmesso esattamente il messaggio e quindi è molto importante considerare quale sia lo scopo della comunicazione. Ad esempio, se un mittente ha necessità di trasmettere un messaggio il cui contenuto deve essere recepito nel modo più accurato possibile e non ha bisogno di una risposta molto rapida né di ricevere particolari feedback, si trova fisicamente distante dal destinatario e, inoltre, il messaggio risulta complesso e può richiedere un certo tempo per essere compreso, sarebbe molto efficace scegliere canali di comunicazione scritta. La comunicazione orale (conversazione), invece, è più appropriata quando il mittente vuole trasmettere un messaggio sensibile o emotivo, quando ha bisogno di una risposta immediata e quando non ha bisogno di comunicare contenuti particolarmente complessi.

In sintesi

L'uso delle tecnologie dell'informazione spesso rende labile il confine tra comunicazione orale e scritta e le rende in questo senso tra loro integrate. Ad esempio, sui social network, la posta elettronica può essere utilizzata per comunicare messaggi (per iscritto), nonché trasmissioni in diretta (orale), presentazioni utilizzando informazioni verbali, non verbali (foto, immagini) e collegamenti a contenuti audio o video.

5.3. COMUNICAZIONE NON VERBALE

La comunicazione non verbale include il linguaggio del corpo (cioè la prossemica, la postura, i gesti, l'espressione del viso, l'abbigliamento, la voce, il silenzio, le pause, ecc.) e i segni (codice Morse, segnali stradali, simboli matematici, note musicali, ecc.) L'armonia del linguaggio orale e del corpo del mentore e del mentee è particolarmente importante durante il processo di mentoring, quindi in questa sezione considereremo i principali indicatori del linguaggio del corpo come canale di comunicazione non verbale con particolare riferimento alle espressioni del viso e alla gestualità.

Il nostro corpo è un canale di comunicazione non verbale

Nel processo di comunicazione, non solo ascoltiamo il contenuto del linguaggio verbale, ma osserviamo e rispondiamo anche al linguaggio del corpo di chi parla. Prova ad inserire un foglio di carta tra i volti di due persone che si stanno parlando e osserva l'effetto sulla conversazione.

Il nostro corpo è il principale canale di comunicazione non verbale. Una persona può inviare fino a 700.000 diversi segnali attraverso il proprio corpo. Durante il primo incontro tra il mentore e mentee, il linguaggio del corpo assume un ruolo determinante nella costruzione del loro contatto sociale, soprattutto nel (o nel non) determinare la fiducia reciproca, che costituisce la base per la costruzione di una relazione e di un processo apprendimento efficace.

Uno dei principi fondamentali della comunicazione efficace è l'armonia della comunicazione verbale e non verbale. Come già precisato, la cosiddetta "regola del 7, 38, 55 %", afferma che il 7 % della comunicazione delle persone è determinata dalle parole, il 38 % dall'intonazione della voce e il 55 % dal linguaggio del corpo.

Questa regola è stata introdotta in uno studio sulla comunicazione interpersonale condotto da uno psicologo americano Albert Mehrabian dell'Università della California nel 1967. Il ricercatore nel suo esperimento ha esaminato situazioni nelle quali venivano pronunciate parole di un certo significato con un tono della voce e linguaggio del corpo diverso.

Questa regola non significa (come spesso viene interpretata) che quando si trasmettono informazioni attraverso il canale verbale, il contenuto del discorso risulta poco importante. Ciò altrimenti, il mentore potrebbe essere in grado di comunicare qualsiasi cosa, solo attraverso il corpo ed i gesti. Viceversa conferma che se non siamo preparati ad insegnare un argomento o un altro, la nostra voce oppure il nostro corpo tradiranno la nostra mancanza di competenza. Se l'oratore ha molta familiarità con il contenuto trasmesso, il suo linguaggio del corpo non parlerà il contrario. In sintesi, gli indicatori visibili confermano i contenuti che vengono trasmessi oralmente.

È altrettanto importante per il mentore non solo inviare i segnali corretti con il corpo, ma anche comprendere il linguaggio del corpo del mentee. Nel processo di mentoring, il mentore, osservando il mentee, capisce se i contenuti che vengono trasmessi risultano interessanti, chiaro, e comprensibili. Il linguaggio positivo del corpo, può motivare il mentee, rafforzare e confermare le informazioni trasmesse oralmente. Questo rende il processo di mentoring più efficiente.

Di seguito andremo ad analizzare i diversi canali di comunicazione non verbale.

Cosa dice la nostra faccia



Il viso è la parte più espressiva del corpo umano e gli occhi sono l'organo sensoriale più importante, attraverso il quale riceviamo fino all'80% delle informazioni. L'importanza dello sguardo nel creare un'atmosfera favorevole all'apprendimento è particolarmente significativa. Probabilmente tutti abbiamo notato che risulta difficile comunicare con qualcuno che nasconde gli occhi, mentre uno sguardo aperto e dritto invita a comunicare e a collaborare.

La regola principale da seguire per avere una comunicazione efficace è quella di mantenere il contatto visivo con il mentee. Se guardiamo il soffitto, il pavimento, attraverso la finestra, evitando il contatto visivo, possiamo far pensare che vogliamo nascondere qualcosa o non ci fidiamo né di noi stessi né di ciò che diciamo. Guardare negli occhi il mentee viceversa dimostra la nostra sicurezza, serenità e professionalità.

Uno sguardo che sfugge rivela dubbi, ansie o altri aspetti che impediscono al mentore e al mentee di raggiungere di entrare in una relazione positiva e condivisa. Tuttavia, anche uno sguardo troppo lungo, una "scansione" attraverso gli occhi può risultare eccessiva e mettere a disagio il mentee. Inoltre è da tener presente la variabile culturale: in alcuni casi, uno sguardo dritto significa aggressività, mancanza di rispetto, ecc. Per "parlare" con gli occhi e allo stesso tempo evitare uno sguardo aggressivo durante la consultazione, è preferibile sedersi non uno di fronte all'altro, non uno accanto all'altro, ma di lato.

Questo vale anche nella comunicazione attraverso i supporti tecnologici. Se si deve parlare al mentee in videoconferenza ad esempio, vanno rispettate le medesime regole per quanto riguarda il contatto visivo: guardare apertamente la telecamera, non allontanare gli occhi, non girarsi, in modo da non distrarre il mentee e perdere la sua motivazione e fiducia per l'attività.



BOCCA

L'altra parte molto espressiva del viso è la bocca. L'espressione facciale più versatile può essere considerata un sorriso. È compreso allo stesso modo in tutti i paesi, in tutte le culture. Il sorriso è uno dei segnali più forti del linguaggio del corpo, la forma di comunicazione più efficace che aiuta a stabilire e mantenere una connessione.

Come si fa a sapere se un sorriso è genuino, sincero? Il sorriso si manifesta non solo attraverso la bocca, ma anche con gli occhi (non a caso esiste il detto "occhi sorridenti"). Un sorriso genuino è simmetrico ed è accompagnato da piccole rughe agli angoli delle labbra e intorno agli occhi. Se gli occhi non sorridono, si presume che il sorriso sia artificiale, come se fosse "incollato", di solito nascondendo tensione e disagio.



Di solito è preferibile evitare di toccarsi le labbra o coprire la bocca durante gli incontri di consulenza. Toccare le labbra segnala confusione ed esitazione, mentre coprire la bocca con il palmo della mano può essere interpretato come "dubitare della correttezza di quanto affermato".

A sinistra: genuino. A destra: falso. Fonte: <https://www.eiagroup.com/identifying-genuine-smile/>



GESTUALITA'

Posizione e movimenti della testa

La posizione ed i movimenti della testa sono molto eloquenti ed aiutano a rafforzare le parole pronunciate, dimostrano ascolto attivo e attenzione. Ecco alcuni esempi:

- ✓ L'inclinazione in avanti del capo può migliorare l'eloquenza.
- ✓ Un mento alto può essere percepito come arroganza, una dimostrazione di superiorità.
- ✓ Un piegamento lento e ritmico della testa può suggerire la presenza di dubbi o preoccupazioni.
- ✓ L'inclinazione della testa di lato può indicare attenzione, riflessione e stimolare l'argomentazione di ulteriori contenuti.
- ✓ Abbassamento del capo in avanti può indicare il tentativo di nascondere le emozioni, come ad esempio la vergogna.
- ✓ Scuotere la testa comunica negazione e contrarietà all'opinione. Piegarsi avanti ed indietro con il capo significa annuire e quindi conferma ed approvazione dell'interlocutore.



GESTI DELLE MANI

Il gesto più famoso gesto e purtroppo il più triste della storia umana è il gesto della mano del governatore romano della provincia di Giudea, Ponzio Pilato, che lavò le mani prima di pronunciare la sentenza di morte su Cristo. Così, senza parole, manifestò in modo dimostrativo di non essere responsabile della futura crocifissione di Gesù.

Gesti delle mani comunemente usati che mostrano apertura e fiducia:

- ✓ Gesti ampi ed espressivi delle mani (ma non troppo intensi e improvvisi) comunicano fiducia e certezza.
- ✓ Aprire i palmi, mostrare la mano corrispondono a segni di apertura, sincerità, fiducia.

- ✓ Mani a forma di tetto significa approvazione, che una persona è d'accordo con l'idea in questione oppure evita le contraddizioni.
- ✓ La punta delle mani rivolta verso l'alto: una persona sta dando la propria opinione o è pronta a comunicarla.
- ✓ La punta delle mani rivolta verso il basso: una persona ascolta attentamente e, allo stesso tempo, analizza ciò che sente.

PER RIASSUMERE QUESTA SEZIONE ECCO ALCUNI SUGGERIMENTI UTILI:

- ✓ Fai attenzione ai gesti e al comportamento tuo e del mentee.
- ✓ Non nascondere o incrociare le braccia.
- ✓ Non sederti direttamente di fronte, ma più lateralmente.
- ✓ Cerca di adattarti al comportamento del mentee, facendo attenzione a non imitarlo.
- ✓ Cercate il contatto oculare, ma evitate sguardi fissi e prolungati.
- ✓ Sii un ascoltatore attivo e attento.
- ✓ Non toccare il viso, i capelli, la testa.
- ✓ Quando si osserva il linguaggio del corpo, cercate di considerare la totalità dei segnali del corpo, la situazione attuale, l'ambiente e gli altri fattori contestuali.

Questi suggerimenti si applicano anche nelle situazioni di comunicazioni virtuali tra mentore e mentee.

ECCO ALCUNI SUGGERIMENTI AGGIUNTIVI PER LA COMUNICAZIONE VIRTUALE:

- ✓ Sedetevi comodamente in modo che il corpo non senta tensione.
- ✓ Individuate la distanza più appropriata dallo schermo di un computer: solitamente deve rientrare all'interno di una mano tesa tra noi ed il monitor.
- ✓ Assicuratevi che nessuna **persona** non autorizzata e/o irritante, **come pure** dispositivi video o audio accesi, sia presente nella stanza durante la consultazione.
- ✓ Cercate uno sfondo dietro la postazione che sia il più possibile neutro sul quale risalti il vostro abbigliamento. Cercate di evitare il nero.
- ✓ Quando ti capita di collegarti da casa, non porti in modo informale, ma presentati sempre e comunque in modo professionale.

In relazione alle situazioni proposte, creare un feedback, specificare le informazioni o ottenerne di nuove formulando **domande** appropriate, selezionando il canale di comunicazione più appropriato.



SITUAZIONE	POSSIBILI DOMANDE
Il mentee ha usato un termine sconosciuto o una frase vaga.	
Il mentee ha deviato dall'argomento e non ha fornito le informazioni richieste.	
Il mentee sembra essere "attaccato" a qualcosa e non smette di parlarne, e tu devi andare avanti.	
Il mentee ha detto qualcosa che contraddiceva l'idea/informazione/approccio che aveva espresso in precedenza. Vuoi chiarire.	
Vuoi sentire l'opinione del mentee su ciò che hai detto.	
Il linguaggio del corpo del mentee indica che è preoccupato per alcune delle parole che hai pronunciato. Vuoi scoprire e dissipare la loro ansia.	
Il mentee non è d'accordo con le dichiarazioni che hai fatto e vuoi sentire le sue argomentazioni.	
Dopo le considerazioni generali su un particolare argomento, intendi passare a discutere di cose specifiche.	
Hai fornito alcune idee e stai aspettando il feedback del mentee.	

Fai un piccolo esperimento con i tuoi amici

Cerca di fare una faccia illeggibile durante la conversazione e non reagire in alcun modo alle parole dell'interlocutore. Durante la conversazione successiva, prova ad annuire accettando e rispondendo alle emozioni e alle parole del tuo partner. Durante la terza conversazione, ripeti impercettibilmente la postura del corpo del partner. Durante gli esperimenti, monitora da vicino i partner e discuti con loro il risultato, rispondendo alla domanda: cosa crea un ambiente confortevole per la conversazione e aiuta il partner di comunicazione e ad aprirsi?



Verifica dell'apprendimento

1. Quali canali e strumenti di comunicazione vengono applicati nel mentoring?
2. Cosa influenza la scelta dei canali di comunicazione orale e scritta?
3. Perché è così importante capire il linguaggio del corpo?

BIBLIOGRAFIA

1. Fiske, J. (2002). Introduzione a studi di comunicazione. Taylor & Francis e-Library. p. 17-23.
2. anziD CarreR Guida. (2020). come scrivere un Professionale E-mail. Recuperato da: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-a-professional-email>. Consultato: 16.11.2020
3. Lovett, M. (2016). Esplorare il mito di Mehrabian. Recuperato a partire da: <https://www.storytellingwithimpact.com/exploring-the-mehrabian-myth/>. Accesso: 15.10.2020
4. Bruton, J./L. e Lumen Apprendimento. Canali di affari di Comunicazione. Recuperato a partire da: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/channels-of-business-comunicazione/>. Accesso: 26.10.2020
5. Moore, UN. (2013). We Live in un Multicanale Mondo: Km Mondo. volume. 22, No. 10, p. S2-S2, 1p.
6. Organizzazione del comportamento. Università di Minnesotun Biblioteca di Pubblicazione. 2017. Accesso: 15-11-2020 a: <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/>
7. Sanina, UN., Balashov, UN., Rubtcova, M., Satinsky, D. (2017). L'efficacia di comunicazione Canali di governanti di affari di Comunicazione: Informazioni politiche: un'indagine internazionale del Giornale di Governo & Democrazia in un'indagine di Informazioni Età. volume. 22, No. 4, p. 251-266.
8. Thompson, I., Jeffries, M., guarnizione, K. (2010). E-mentoring e E-learning Sviluppo: Innovazione di Istruzione & Insegnare in un'indagine Internazionale. volume. 47, No. 3, p. 305-315.
9. Trepul, e., Daukšienė, E. (2016). applicazioni di sociale Rete di Adulti Addestramento. (in lituano). Recuperato da: <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/2016-epale-lt-00097.pdf>. Accesso: 01.12.2020.

6. RISOLVERE I PROBLEMI DI COMUNICAZIONE NEI MENTORING NETWORKS

Introduzione

Al giorno d'oggi, la comunicazione è qualche cosa di più della semplice condivisione di idee e sentimenti e volontà di partecipare (Petersons, Khalimzoda 2016). In ciascuna organizzazione ricopre due funzioni essenziali: diffonde le informazioni necessarie ai dipendenti e contribuisce a costruire relazioni di fiducia e impegno (Mutuku, Mathooko, 2014).

Il processo di comunicazione è efficace e di successo quando il destinatario comprende il messaggio così come previsto dal mittente. Tale processo sembra semplice ma non sempre viene raggiunto in relazioni a problematiche di codifica e decodifica errate del messaggio, messaggi interferenti o scelta errata del canale di comunicazione (Scheming, Mason, 2013).

Per superare queste barriere, vale la pena utilizzare tecniche di pensiero creativo molto spesso presenti nel mondo del business. Le tecniche di pensiero creativo potrebbero essere modi originali per migliorare la qualità della comunicazione nei team o nelle reti. Se le attività di comunicazione - come discorsi, incontri, dialoghi, locandine e pubblicità - vengono progettate secondo questi modelli, si aumentano le possibilità di far recapitare il tuo messaggio in modo più originale, chiaro ed efficace.

Lo scopo di questo capitolo è presentare tre tecniche di pensiero creativo: Six Hats Thinking, Force Field Analysis e la tecnica SCAMPER per risolvere i problemi di comunicazione nel processo di mentoring. Ciascuna delle tecniche indicate è descritta come segue: descrizione generale, ipotesi e fasi di implementazione, benefici dell'utilizzo della tecnica, sua applicazione per migliorare la comunicazione, attività per l'auto-soluzione e domande per l'autoriflessione.

Concetto chiave

Metodo dei sei cappelli, creatività, modi di pensare nella risoluzione dei problemi di comunicazione, analisi del campo di forza, teoria del campo, gestione del cambiamento, tecnica SCAMPER, brainstorming.

6.1. METODO SEI CAPPELLI

Il metodo Six Thinking Hats è stato sviluppato da Edward de Bono nei primi anni '80. Ora è utilizzato dalle aziende di tutto il mondo. In pratica consiste nel mettere una selezione di cappelli metaforici quando si tratta di prendere una decisione. Ogni cappello rappresenta una diversa direzione di pensiero. Ciascun membro del team può imparare a separare il pensiero in sei funzioni e ruoli chiari. Ogni ruolo di pensiero è identificato con un "cappello di pensiero" simbolico colorato. "Indossando e cambiando mentalmente i cappelli, potete facilmente focalizzare o reindirizzare i pensieri, la conversazione o la riunione. Usando questo metodo, è fondamentale formulare le domande opportune per ciascuna tipologia di pensiero. Per ciascun cappello è previsto infatti il specifico processo di indagine (Tabella 1).

Descrizione del metodo dei sei cappelli per pensare

Tabella 1

N.	Colore del cappello	Descrizione del pensiero	Le domande previste per ciascun cappello	Parole chiave
1	Bianco	Il Cappello Bianco richiede informazioni conosciute o necessarie solo ed esclusivamente in riferimento ai fatti	Quali informazioni ho? Di quali informazioni ho bisogno per procedere?	Fatti, Realtà, Oggettività
2	Giallo	Il Cappello Giallo simboleggia la luminosità e l'ottimismo. Qui, vengono esplorati gli aspetti positivi di valore e beneficio.	Quali sono i vantaggi di questa soluzione? Che valore avranno questi risultati?	Ottimismo Benefici Fattibilità
3	Nero	Il cappello nero significa giudizio - "l'avvocato del diavolo", in relazione a qualcosa che potrebbe non funzionare. Individua le difficoltà e i pericoli; dove le cose potrebbero andare storte. Da un lato risulta probabilmente il più potente e utile dei cappelli, ma nel contempo diventa un problema se viene usato troppo.	Quali sono gli svantaggi di questo processo? Quali sono i rischi? Quali sono gli ostacoli al completamento?	Giudizio Attenzione Valutazione

4	Rosso	Si rivolge ai sentimenti e alle intuizioni. Quando si usa questo cappello, si possono esprimere emozioni e sentimenti e condividere paure, simpatie, antipatie, amori e odi.	Quali risultati sembrano appropriati? Quali strategie ti sembrano giuste per questo progetto?	Intuizione Sentimenti Emozioni
5	Verde	Si concentra sulla creatività; le possibilità, le alternative e le nuove idee. È un'opportunità per esprimere nuovi concetti e nuove percezioni.	A quali tipi di soluzioni non ho ancora pensato? Quali altri collegamenti ci sono?	Innovazione Creatività Novità
6	Blu	Viene utilizzato per gestire il processo di pensiero. È il meccanismo di controllo che garantisce il rispetto delle linee guida dei Six Thinking Hats.	Qual è il modo migliore per organizzare questo progetto? Chi sarà responsabile di ogni compito?	Controllo Panoramica Organizzazione

Fonte: <http://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/> [13.12.20]: Guida definitiva... , 2020; S. Shestopalov, 3 Proven Methods to Organize a Brainstorming Session (2019), <https://uxdesign.cc/brainstorm-79e51f20f313>.

Il metodo Six Thinking Hats può aiutare i membri del team a concentrarsi e cambiare la prospettiva di pensiero, mantenere la conversazione focalizzata e costruttiva, migliorando così significativamente l'efficienza della comunicazione (De Bono, 1992). Un fattore chiave nell'utilizzo efficace dei sei cappelli per pensare e nell'applicarli a situazioni pratiche dipende da una migliore comprensione dell'ordine in cui vengono utilizzati i singoli cappelli. Quando si considera un problema specifico, è meglio iniziare con il cappello bianco in quanto consente di presentare e documentare tutte le informazioni di base. Una volta che il problema è stato completamente definito, il cappello rosso può essere utilizzato per chiedere ai partecipanti cosa pensano del problema e registrare i loro vissuti a riguardo. La tendenza generale di molte persone in questa fase è quella di presentare gli aspetti negativi del problema, ma, al fine di contrastare tale meccanismo, il passo successivo del processo prevede di utilizzare il cappello giallo. In questo modo è possibile cogliere gli aspetti positivi del problema da tutti i partecipanti. Tale passaggio è seguito dall'utilizzo del cappello nero per correggere gli aspetti negativi del problema. Attraverso il successivo utilizzo del cappello verde tutti i partecipanti sono incoraggiati a pensare in modo creativo per superare i problemi negativi, ma soprattutto per sviluppare nuove alternative di risoluzione del problema. Il cappello rosso viene riutilizzato per rivalutare i vissuti dei partecipanti e per verificare se, attraverso il processo di utilizzo dei diversi cappelli,

la maggior parte dei partecipanti che erano preoccupati per il problema risultano ora più positivi. Infine risulta particolarmente utile, al termine del processo, utilizzare il cappello blu per permettere ai partecipanti di giudicare se il processo ha offerto soluzioni utili al problema (Aithal, Suresh Kuma, 2016).

Il Six Thinking Hats è una tecnica particolarmente potente. Viene usata per osservare i problemi e prendere le decisioni da una serie di prospettive diverse. Questo metodo costringe le persone a muoversi al di fuori del loro stile di pensiero abituale e le aiuta ad avere una visione più completa della situazione. Alcune persone pensano da un punto di vista molto razionale e positivo, che è parte della ragione per cui hanno successo. Nel contempo può anche significare che sottovalutano la resistenza al piano, non riescono ad essere flessibili e creativi e non hanno un piano di riserva per le situazioni di emergenza. Allo stesso modo, le persone più emotive possono non riuscire a prendere le decisioni con calma e razionalità (Voehl, 2016).

Questa tecnica fornisce un linguaggio comune che funziona in culture diverse. Promuove il pensiero collaborativo, affina la concentrazione, facilita la comunicazione, riduce i conflitti, consente valutazioni approfondite, migliora l'esplorazione, favorisce la creatività e l'innovazione, fa risparmiare tempo e aumenta la produttività (Serrat, 2017). Gli studi esistenti dimostrano che la tecnica dei Six Thinking Hats ha effetti significativi sul miglioramento della creatività (Göçmen, Coşkun, 2019) e della comunicazione di gruppo (Geissler et al., 2012).

Perché utilizzare il metodo Six Hats per la comunicazione creativa?

Utilizzando questo modello, puoi trovare facilmente diversi modi per comunicare in modo efficace i propri contenuti e concetti. Inoltre un ulteriore vantaggio derivante dall'utilizzo del modello Six Hats per la comunicazione creativa, è inerente al fatto che persone diverse sono influenzate da diversi tipi di comunicazione: alcuni sono fortemente influenzati dalle emozioni, mentre altri sono più suscettibili al ragionamento logico e un terzo gruppo potrebbe aver bisogno di una discreta quantità di informazioni oggettive per esprimere il proprio giudizio. Se si arriva a generare idee di comunicazione creativa in grado di includere tutti i tipi di pensiero, si ha la possibilità di scegliere quello che meglio si adatta di volta in volta alla singola tipologia di pubblico destinataria della comunicazione o persino di applicare tutti i tipi di pensiero in modo che tutti si possano trovare a proprio agio nel ricevere il messaggio (Elion, 2007).



ATTIVITA'

1.

Immagina una situazione in cui il tuo obiettivo è comunicare al tuo mentee l'idea che l'aumento della sua motivazione intrinseca contribuirà a svolgere in modo più efficace i suoi doveri professionali. Il tuo compito sarà quello di sviluppare diversi modi per comunicare loro questo messaggio (usa il modulo 1). Questi devono essere basati sui sei tipi di pensiero, coerenti con il Modello Six Hats. Annota questi modi e determina quale di queste descrizioni è risultata per te più difficile da produrre e spiega il perché.

2.

Chiedete al vostro mentee di affrontare la questione dei futuri cambiamenti nell'organizzazione legati allo sviluppo della pandemia da Covid- 19, usando sei prospettive che seguono l'approccio dei sei cappelli. Nel frattempo un altro mentee può ascoltare la presentazione di queste prospettive e vedere se sono effettivamente in linea con il modello su descritto.

Cappello bianco	Cappello giallo	Cappello nero	Cappello rosso	Cappello verde	Cappello blu
Fatti	Vantaggi	Rischi	Sentimenti	Creatività	Processo
Quali sono le informazioni correnti in merito alla situazione o al problema in oggetto?	Quali sono gli aspetti positivi della situazione corrente o del problema in oggetto?	Quali sono gli aspetti negativi della situazione corrente o del problema in oggetto?	Come ci si sente rispetto alla situazione o al problema in oggetto?	Possiamo affrontarla/o in modo diverso? Come possiamo pensare fuori dagli schemi ad un modo per affrontare questa situazione?	Quali conclusioni possiamo trarre nel muoverci verso il superamento di questa situazione?



Verifica di apprendimento

1. In cosa consiste il metodo del Six Thinking Hats di Edward de Bono?
2. Puoi fare esempi di domande che potrebbero essere poste in uno dei sei modi di pensare?
3. Come può essere usato questo metodo nella comunicazione creativa nel processo di mentoring?

6.2. ANALISI DEL CAMPO DI FORZA

L'**analisi del campo di forza** (FTA) è una tecnica per identificare e analizzare visivamente le forze che influenzano una situazione problematica in modo da pianificare un cambiamento positivo. È stata usata in diversi campi che vanno dal cambiamento organizzativo all'autosviluppo. Si caratterizza per essere visiva, di semplice applicazione e appropriata al lavoro di gruppo nella pianificazione del cambiamento (Kumar, 1999).

La teoria del campo sviluppata dallo psicologo Kurt Lewin (Cartwright, 1951) spiega che qualsiasi situazione è il risultato di tutti i diversi elementi/attori interessati che interagiscono in modo interdipendente. La teoria permette agli agenti del cambiamento di ottenere una prospettiva a macro-livello per capire e prevedere come il cambiamento può avvenire e se è realizzabile. La prospettiva a macrolivello che coinvolge tutti gli elementi/attori interessati, le loro posizioni, interazioni e interrelazioni è il campo di cui parla Lewin (1944). Il campo è un quadro completo di una situazione. Tutti gli elementi/attori coinvolti che possono influenzarla o essere influenzati dalla stessa direttamente o indirettamente sono elementi del campo. La capacità, l'intenzione o la tendenza di un singolo elemento/attore ad influenzare la situazione viene chiamata forza (Lewin, 1944). Le forze dei diversi elementi/attori possono variare in intensità e direzione. Quindi, il campo di forza è la distribuzione relativa delle forze degli elementi/attori interessati che determinano una situazione in un dato punto del campo (Lewin, 1944).

Pertanto, il campo di forza di Lewin è dinamico e suscettibile al cambiamento con qualsiasi spostamento nella distribuzione delle forze. La teoria del campo costituisce la base per la comprensione del modello a tre fasi del cambiamento pianificato (Burnes & Cooke, 2013). L'utilità della teoria del campo per gli agenti del cambiamento sta nella sua capacità di spiegare il ruolo di tutti gli elementi/attori interessati e delle loro forze nel determinare una situazione.

Il modello di Lewin ha come presupposto che il processo di cambiamento riguarda non una modifica superficiale di un comportamento, ma una modifica stabile e permanente di atteggiamenti (processo di internalizzazione). Il modello comprende 3 fasi:

1. Riscaldamento: porta la consapevolezza nei diversi componenti dei gruppi circa la necessità di attuare un cambiamento.
2. Modifica degli atteggiamenti/comportamenti: riguarda la fase di formazione, applicazione di varie tecniche, di nuovi modelli di comportamento, credenze, procedure, strutture, ecc.
3. Congelamento: consolidamento dei modelli di comportamento e atteggiamenti introdotti attraverso il loro rinforzo positivo (premiare, lodare, mostrare benefici) e l'estinzione negativa di comportamenti indesiderati.

Nell'analisi delle forze nel campo, vengono confrontate le forze opposte: quelle favorevoli (che guidano) e quelle limitanti (che inibiscono) il raggiungimento dell'obiettivo desiderato. Si può supporre che anche il sistema più statico sia l'effetto di un certo equilibrio di fattori favorevoli e limitanti. Il principio dell'equilibrio funziona anche nel modello di Lewin, dove maggiore è la pressione, più forte è la resistenza (Biernacka, 2016).

Per poter applicare la procedura di analisi delle forze nel campo, si dovrebbe considerare un certo problema l'espressione di due gruppi di forze. Se stiamo cercando di cambiare lo stato attuale delle cose, dobbiamo sconvolgere l'equilibrio esistente. Per prima cosa, è necessario identificare le forze stimolanti e inibitorie, e poi decidere quali devono essere cambiate. Dipenderà da molte condizioni. Tuttavia, di solito si presume che sia più facile cambiare le forze limitanti. Il metodo migliore per superare la resistenza è eliminare le paure e le ansie che la accompagnano (Biernacka, 2016).

Poiché si basa sulla rappresentazione visiva, l'Analisi del Campo di Forza fornisce alle persone l'opportunità di pensare alle forze che stanno influenzando il problema in questione. Anche i problemi che sembrano piuttosto vaghi iniziano a diventare più chiari. Le forze sono quantificate e la loro forza rappresentata visivamente. Questo rende più facile per i partecipanti pensare a come affrontarle per produrre il cambiamento. Diventa ovvio che la grandezza delle forze stimolanti il cambiamento deve essere aumentata e quella delle forze restrittive deve essere diminuita. Queste decisioni sono ovviamente prese congiuntamente a seconda delle risorse disponibili, delle condizioni, di eventuali vincoli presenti ecc. Spesso, le soluzioni iniziano ad emergere per problemi apparentemente insormontabili (Kumar, 1999).



Fig.1. Concetto di analisi del campo di forza

Nel processo di mentoring ovviamente, il verificarsi di situazioni problematiche è molto frequente, pertanto è altrettanto frequente la necessità di individuare e attuare dei percorsi di cambiamento. Il mentore che coopera con il mentee per implementare i cambiamenti può spesso andare incontro a forze restrittive. L'Analisi del Campo di Forza può essere un modo efficace per superare la resistenza e concentrarsi sull'eliminazione o almeno sull'attenuazione delle paure e delle preoccupazioni del mentee. Invece di chiedersi "Come rafforzare il mio argomento? ", chiedetevi "Come conoscere e dissipare o ridurre le paure e preoccupazioni del mentee?". L'analisi del campo di forza può essere condotta seguendo i seguenti dieci passi (Kumar, 1999) (Figura 2).

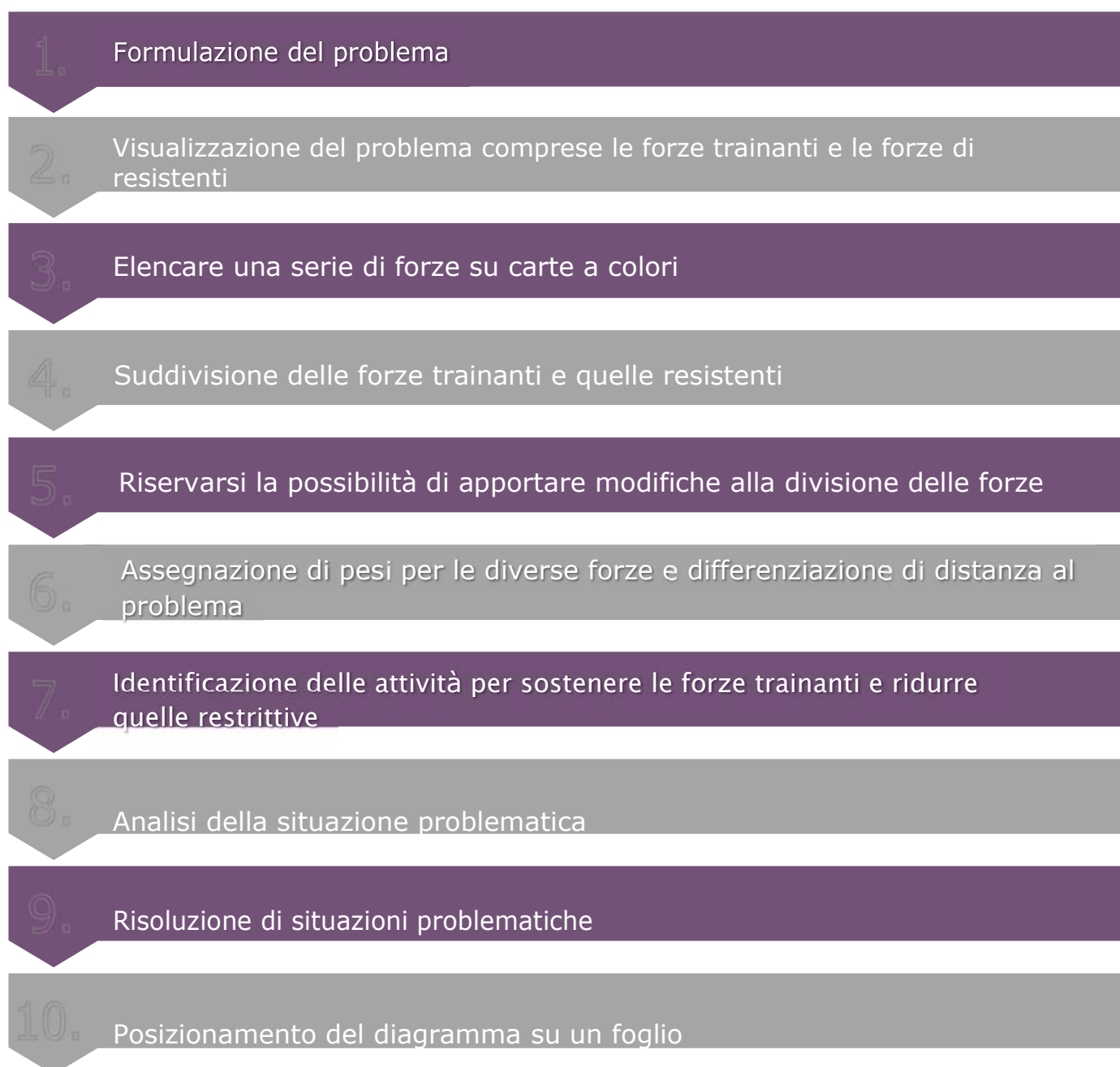


Fig. 2. Fasi dell'analisi del campo di forza

La prima fase dell'analisi del campo di forza consiste nello scrivere o nel disegnare il problema che il mentore e il mentee vogliono discutere su un foglio di carta. Dovremmo cercare di rendere il problema il più possibile quantificabile.

Nella seconda fase, dovremmo tenere davanti ai partecipanti il foglio di carta con il problema scritto/raffigurato e chiedere loro di concentrarsi su di esso. Dovremmo chiedere loro di visualizzare la situazione problematica in uno stato di equilibrio temporaneo mantenuto da due insiemi di forze opposte: una che favorisce il cambiamento (forze motrici) e l'altra che le si oppone (forze di contenimento). Può essere utile utilizzare il diagramma di Figura 1.

Nella terza fase, dovremmo chiedere ai partecipanti di elencare prima una serie di forze e poi l'altra. Ciascuna di queste può essere scritta, disegnata e quindi rappresentata su dei fogli. Si possono usare cartoncini di colore diverso per le forze motrici e di contenimento. Precisare che nel caso in cui una forza risulta essere composta da più elementi, ogni componente dovrebbe essere elencato separatamente come singola forza. L'utilizzo delle carte risulta essere una pratica più flessibile che il semplice elenco delle forze su un foglio di carta. Attraverso le carte si può infatti creare una discussione più partecipativa, poiché scrivere/disegnare le carte coinvolge tutti i partecipanti e il controllo non è nelle mani della sola persona che scrive la lista.

La quarta fase consiste nel tenere al centro il foglio di carta con il problema scritto e tracciarvi una linea, quindi posizionare le carte relative alle forze restrittive sotto la linea e quelle con forze trainanti sopra la linea. Una volta fatto ciò, alla quinta fase, si chiede ai partecipanti di guardare le carte e di chiedersi se sono disposti ad intraprendere dei cambiamenti.

Nella fase sesta viene chiesto ai partecipanti di assegnare dei pesi a ciascuna delle forze. Dovrebbero posizionare ogni carta della forza a varie distanze dalla linea del problema/stato attuale in modo tale che la distanza denoti il peso di ogni singola forza. Maggiore è la distanza, maggiore è l'effetto percepito della forza sul problema.

La settima fase corrisponde all'identificazione delle attività da attuare per fornire supporto alle forze trainanti e riduzione delle forze di contenimento. I partecipanti devono elencare le attività da prevedere per ciascuna forza.

Infine nella fase otto si verifica se i partecipanti sono soddisfatti del diagramma predisposto e viene data la possibilità di discutere per attuare modifiche all'attuale situazione. Quali delle forze motrici possono essere rafforzate e quali forze restrittive possono essere diminuite?

Nella fase nona, la situazione problematica dovrebbe essere risolta. In questa fase possono essere utilizzate le tecniche di brainstorming. Schede più piccole, preferibilmente di colore diverso, possono essere adoperate per annotare eventuali interventi per ciascuna forza motrice/limitante in modo da aumentarne/diminuirne l'entità. Ciascuno dei possibili interventi può essere ulteriormente soppesato alla luce di vari fattori. Alla fine, si dovrà riprodurre il diagramma su un foglio.

Se il numero dei partecipanti è grande, può essere opportuno dividerli in gruppi più piccoli e poi chiedere loro di lavorare sul FFA separatamente. I risultati vengono poi condivisi in plenaria

Il metodo presentato è molto utile per analizzare vantaggi e svantaggi dei cambiamenti attuati nel processo di mentoring.

Vantaggi dell'analisi del campo di forza

- ✓ Permette di individuare i fattori determinanti i cambiamenti.
- ✓ Consente di individuare gli ostacoli.
- ✓ Permette di prevedere i fattori che devono essere considerati nella fase di implementazione.
- ✓ Può indicare misure utili per risolvere il problema.



ATTIVITÀ

Provate a leggere il caso di seguito presentato che riporta un cambiamento da attuare durante un percorso di mentoring. Analizzate la strategia che viene proposta e provate ad applicare il modello relativo all'analisi del campo di forza.

Mr. Tom è un direttore di una Azienda che produce componenti per l'industria automobilistica ed ha più di 30 anni di esperienza. Da circa cinque anni, la sua azienda sta partecipando ad un programma di mentoring nell'ambito della cooperazione con le Università del territorio di riferimento. Il programma impiega gli studenti dell'ultimo anno ed i laureati.

Il signor Tom ha sviluppato un metodo di cooperazione che prevede incontri regolari, contatto diretto e comunicazione con i mentee finalizzati a discutere il corso del processo di produzione, spiegando il funzionamento di macchine e dei dispositivi. I mentee hanno l'opportunità di imparare i principi di funzionamento dell'infrastruttura. I mentee sono chiamati a svolgere compiti a casa che consistono nella preparazione di relazioni e nella risoluzione di situazioni problematiche che vengono presentate durante gli incontri con il mentore.

Tuttavia, a causa della pandemia COVID-19, le modalità di interazione a livello Aziendale sono state inibite in conseguenza delle necessità di controllo a livello sanitario. Il signor Tom si trova improvvisamente a dover considerare una nuova forma di comunicazione con i mentee nel processo di mentoring, che si baserebbe su contatti a distanza per ridurre al minimo la partecipazione diretta dei mentee alle riunioni in azienda. Da un lato, tale cambiamento è suggerito dalla direzione dell'azienda che offre una serie di corsi sull'uso delle piattaforme di comunicazione. D'altra parte, questo modello di comunicazione è preferito dai giovani mentee che si sono già abituati alla comunicazione a distanza e hanno familiarità con le tecnologie di comunicazione a distanza.

Il signor Tom è molto scettico su questa proposta. Da un lato, non conosce le possibilità della comunicazione a distanza, dall'altro, il meccanismo di proiezione è decisamente troppo impegnativo. Suppone che se i giovani studenti ed i laureati non diventeranno mai dipendenti nell'impresa, non osserveranno direttamente il processo di produzione e, se non sotto il controllo diretto del signor Tom, non impareranno nulla.



Identificare il cambiamento necessario da attuare nel processo di mentoring

Una volta affrontati tutti i passi dell'Analisi del Campo di Forza, utilizza la Figura 1 e determina le forze che sono a favore del cambiamento e quelle che sono contro il cambiamento. Al tempo stesso provate ad identificare l'impatto delle forze e delle azioni che potrebbero essere intraprese per sostenere i motori del cambiamento, e le azioni che ridurranno l'impatto delle forze restrittive.

Per esempio, il cambiamento può essere chiamato "Implementazione della comunicazione a distanza nel processo di mentoring in sostituzione della comunicazione diretta" (Figura 3). La forte forza motrice di questo cambiamento è il pericolo di diffusione del virus nel contatto diretto, che sarà mantenuto durante lo sviluppo della pandemia. D'altra parte, la forza restrittiva cruciale può essere la conoscenza limitata del mentore rispetto alle possibilità di comunicare a distanza. L'azione auspicabile per diminuire l'impatto di questa forza può essere la partecipazione del signor Tom alla formazione offerta dall'impresa, individuare le altre forze e pensare alla soluzione del problema per implementare il cambiamento proposto.

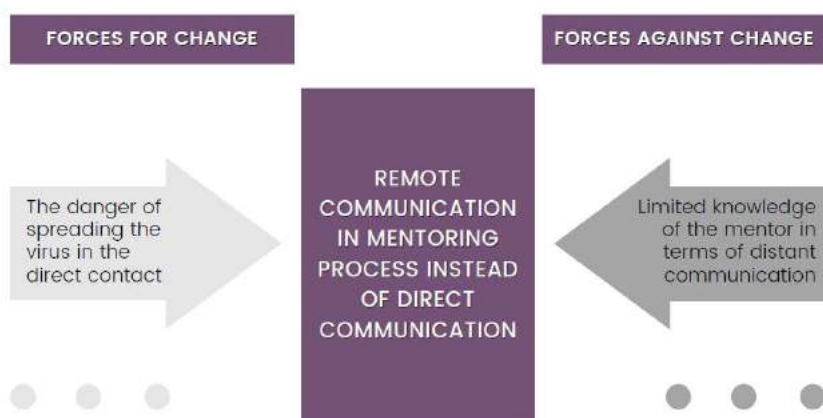


Fig. 3. Esempio di analisi del campo di forza per l'attività



Verifica dell'apprendimento

4. Cos'è il metodo dell'analisi del campo di forza?
5. Come può essere usata l'Analisi del Campo di Forza nel processo di mentoring?
6. Quali sono le fasi dell'Analisi del Campo di Forza

6.3. TECNICA SCAMPER

La tecnica SCAMPER è una tecnica di brainstorming che utilizza una serie di domande dirette per risolvere un problema o trasformare un'idea statica in qualcosa di nuovo e diverso. La SCAMPER utilizza una serie di domande dirette che aiutano a attivare il cambiamento. SCAMPER è l'acronimo di Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other use, Eliminate, and Reverse.

Brainstorming

Si tratta di una tecnica finalizzata ad individuare una soluzione ad un problema specifico da parte di un gruppo di persone attraverso la raccolta di un elenco di idee fornite spontaneamente dai suoi membri.

Una guida alla tecnica SCAMPER

Lo SCAMPER è una tecnica di brainstorming che utilizza una serie di domande dirette per risolvere un problema o trasformare un'idea vecchia in qualche cosa di nuovo e diverso. La tecnica si basa su un presupposto molto semplice che ciò che è nuovo è in realtà una modifica di cose vecchie esistenti.

Lo SCAMPER aiuta a trovare un'idea nuova, a cambiare o modificare qualcosa. Si tratta di una tecnica che risulta essere molto efficace a generare idee nuove. Si tratta di una tecnica in grado di promuovere la generazione di idee basate su una lista di domande ricavate attraverso l'attività di brainstorming. Attraverso la tecnica risulta possibile stimolare la produzione di idee innovative che non sarebbe possibile promuovere attraverso il pensiero tradizionale.

SCAMPER è l'acronimo che sintetizza sette fasi corrispondenti ad altrettanti diversi approcci di pensiero. Corrisponde a: Sostituisci, Combina, Adatta, Modifica, Ingrandisci o Riduci, Metti in altro uso, Elimina e Inverti o Riorganizza (vedi Figura 4). L'uso della tecnica SCAMPER non significa l'uso necessario di tutti e sette i passaggi, ma consente di decidere quale fase utilizzare ed in quale ordine.

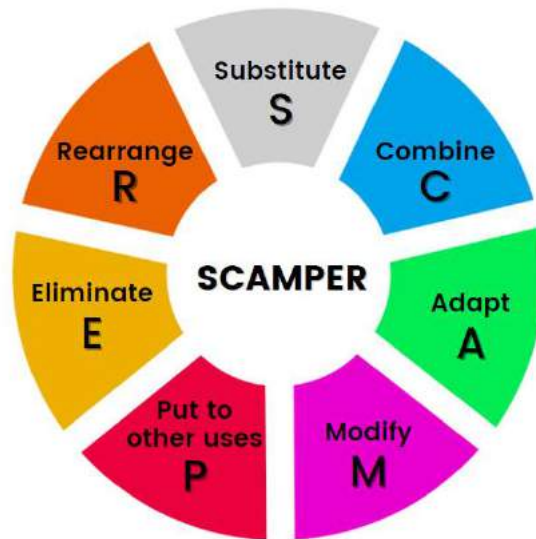


Fig. 4. Idea in sette fasi della tecnica SCAMPER

Per usare la tecnica SCAMPER bisogna innanzitutto precisare il problema da risolvere o l'idea da sviluppare. Può riguardare qualsiasi cosa: una sfida nella vita personale o negli affari; un prodotto, servizio o processo da migliorare, o un problema da risolvere. Dopo aver individuato la sfida, si tratta di fare domande su di essa usando la lista di controllo SCAMPER come guida. La tecnica costringe a pensare in modo diverso al problema e alla soluzione innovativa da individuare.

Lo SCAMPER potrebbe essere un modo strutturato per assistere il mentore e i mentee nel pensiero creativo e nella risoluzione di problemi di comunicazione nelle reti di mentoring. Il problema viene percepito quando il mentore e i mentee diventano consapevoli di una differenza significativa tra ciò che si desidera ottenere nella comunicazione e cosa effettivamente la comunicazione permette di ottenere. Il problem solving è il processo attraverso il quale viene analizzata la situazione, viene determinata una soluzione praticabile e viene intrapresa un'azione correttiva. I passaggi per risolvere il problema sono presentati nella Figura 5. La procedura può essere applicata a qualsiasi tipo di problema di comunicazione.



Fig. 5. Procedura di risoluzione dei problemi di comunicazione nelle reti di mentoring

(Fonte: basato su O. Serrat, La tecnica SCAMPER. In: Soluzioni di conoscenza. Springer, Singapore 2017)

L'uso della tecnica SCAMPER potrebbe essere particolarmente utile per

1. Fornire ai mentori e ai mentee un metodo efficace, prezioso e creativo per costruire una strategia di comunicazione.
2. Coinvolgere sia il mentore che i mentee nella creazione e nel miglioramento della comunicazione nel processo di mentoring.
3. Fornire ai mentori e ai mentee un metodo efficace, prezioso e creativo di risoluzione dei problemi di comunicazione.
4. Aiutare i mentori e i mentee a trovare nuove idee e stimolare nuovi modi di pensare al processo di comunicazione.
5. Incoraggiare la partecipazione attiva del mentore e dei mentee nelle attività.
6. Dare ai mentori e ai mentee, durante l'attività di mentoring, l'opportunità di fornire un approccio alternativo e diverso alla comunicazione.
7. Aiutare i mentori e i mentee a sviluppare le proprie capacità di comunicazione soprattutto quando desiderano:
 - ✓ Trovare nuovi canali e strumenti di comunicazione orali e/o scritti, verbali e non verbali.
 - ✓ Migliorare i canali e gli strumenti di comunicazione orali e/o scritti, verbali e non verbali esistenti.
 - ✓ Migliorare l'efficacia della comunicazione.
 - ✓ Aumentare l'impegno sociale nel processo di mentoring.



SCAMPER TECNICA	DESCRIZIONE	DOMANDE
Sostituire S	Togliere un elemento della questione, del concetto, della situazione o del processo selezionato e sostituirlo con qualcos'altro. Qualsiasi elemento può essere sostituito: passi nel processo, parti del prodotto, persone e luoghi. E' una tecnica a prove ed errori finalizzata a verificare se l'idea è corretta.	Chi o cosa può essere sostituito senza influenzare il processo? Cosa potresti fare invece? Con chi? C'è una persona o una cosa che può agire come o prendere il posto di un'altra? Quale parte del processo potrebbe essere sostituita da qualcos'altro? Si possono cambiare le regole? Si possono usare altri processi o procedure? Puoi cambiare il tuo atteggiamento nei confronti del problema? Quale parte del processo può essere sostituita con alternative migliori?
Combinare C	Pensate a combinare gli elementi della situazione o del problema per pensare a qualcosa di nuovo che migliori lo migliori. La tecnica mira a combinare in modo creativo le cose già esistenti in un modo diverso.	Cosa si potrebbe aggiungere al prodotto, al processo, ecc.? Cosa o chi potrebbe lavorare bene congiuntamente su questa cosa? Cosa potrebbe essere aggiunto? Potresti combinare due o più parti del processo per fare qualcosa di nuovo o per migliorare la sua sinergia? Quali idee, obiettivi o problemi potreste combinare tra loro? Si potrebbero unire due fasi del processo?
Adattare A	Provate a pensare se esiste una soluzione di un altro problema che può essere adattata alla soluzione del problema attuale. Quali parti del processo potrebbero essere adattate o come potresti cambiare la natura del processo già applicato?	Cosa potrebbe essere adattato allo scopo e alle condizioni attuali? Come si può adattare la procedura per risolvere il problema? Quale altra idea può essere suggerita? Chi e che cosa si potrebbe emulare? Quali processi potrebbero essere adattati? Come si può adattare il processo alla situazione attuale?

Modifica ingrandisci Minimizza M	Considerate la cosa originale, elaboratela e cambiatela. Quali idee possono emergere se viene modificato, ingrandito o minimizzato il tuo problema. Pensa a cambiare parte o tutto il processo o a rappresentarlo in un modo insolito.	Cosa succederebbe se cambiassi la forma o la qualità del problema? Come potete renderlo minato, più debole, ingrandito, più grande, più forte, ecc.? Si può modificare la situazione per renderla migliore? Cosa si potrebbe aggiungere al processo? Cosa può essere duplicato? Si può cambiare il processo per operare in modo più efficiente?
Mettere ad altro uso P	Pensa a come puoi utilizzare la tua idea attuale per scopi diversi o cosa potrebbe essere riutilizzato in modo diverso per risolvere il problema. A volte l'idea si rivela eccezionale se applicata in modo diverso da quanto inizialmente immaginato. Pianifica l'utilizzo di qualcosa per scopi diversi da quelli previsti originalmente.	Come potresti usarlo per scopi diversi? Quali possono essere nuove modalità di applicazione? Come lo usano, lo organizzano gli altri? Quali sono le nuove modalità di utilizzo? Per cos'altro può essere utilizzato?
Eliminare E	Pensa che cosa succederebbe se alcune parti della tua idea fossero eliminate o qualche aspetto di essa ridotto o semplificato.	Cosa potresti sottrarre o togliere? Di cosa potresti fare a meno? Cosa succederebbe se rimuovessi l'intero processo? Cosa si potrebbe fare per migliorare il processo? Cosa si può semplificare? Ci sono attività non necessarie nella tua idea? Cosa potrebbe essere non essenziale o non necessario? Cosa potrebbe essere omissso nel processo? Cosa faresti se ne avessi la metà delle risorse?

Inverti/ Riorganizza R	Pensa a cosa succederebbe se alcune parti della tua idea venissero eliminate o alcuni aspetti di essa venissero ridotti o semplificati. Ripetute eliminazioni o rifilature di idee, processi o prodotti potrebbero portare a restringere la chiamata a quella funzione o parte che risulta essere davvero la più significativa.	Cosa potresti ottenere se invertissi le tue idee? Potresti cambiare le parti o riordinarle? Cosa accadrebbe se l'ordine fosse invertito? Se i tempi ed il programma venissero modificati? I ruoli potrebbero essere invertiti? È possibile invertire la causa e l'effetto? E se provassi a fare l'esatto contrario di quanto originariamente previsto?
---	---	--



ATTIVITÀ

Come potresti utilizzare la tecnica SCAMPER per risolvere problemi di comunicazione nelle reti di mentoring? Nella prima fase, l'istruttore o il mentore organizzano un brainstorming tradizionale per identificare idee e soluzioni al problema. Quindi l'istruttore o il mentore presenta le lettere SCAMPER e spiega il significato di ciascuna lettera (S-Substitute, C-Combine, A-Adapt, M-Modify, Magnify o Minify, P-Put to other use, E-Elimina, e R-Inverti o Riorganizza). È fondamentale predisporre un incontro tra i partecipanti per discutere il problema stimolando riflessioni attraverso domande aggiuntive come indicato nell'esempio. È possibile selezionare anche solo alcune delle lettere invece che operare su tutte. SCAMPER potrebbe essere una strategia di pensiero creativo utilizzata per risolvere problemi di comunicazione e considerare come organizzare il processo di comunicazione in modi diversi.

ESEMPIO DI TABELLA SCAMPER

Tabella 3

SCAMPER FUNZIONAMENTO		Esempi di possibili risoluzioni al problema
Sostituire S	Prova a pensare a cosa potrebbe essere sostituito nel processo di comunicazione: un canale e uno strumento di comunicazione, termine, frequenza, un modo di scambio di informazioni, parte del flusso di informazioni.	Usa un nuovo canale o strumento di comunicazione. Cambia lo strumento di comunicazione scritto in orale.

Combinare C	Pensa a combinare elementi di soluzioni ai problemi di comunicazione per pensare a qualcosa di nuovo. Trova un nuovo modo per coinvolgere i mentori e i mentee nello scambio di informazioni.	Per combinare diverse fonti di informazione, organizza una piattaforma di comunicazione integrando varie fonti di scambio di informazioni (manuali, report, notizie) nella tua rete di mentoring. Combina canali o strumenti di comunicazione verbali e non verbali.
Adattare A	Pensa ai problemi precedenti nel processo di comunicazione e alla possibilità di adattarli al problema attuale.	Implementare le soluzioni passate nella risoluzione dei problemi di comunicazione alla situazione attuale. Adattare o copiare la soluzione da un'altra rete di mentoring.

SCAMPER FUNZIONAMENTO		Esempi di possibili risoluzioni al problema
Modificare Ingrandire Minimizzare m	Poni una domanda: a quali idee puoi pensare se modifichi, minimizzi o ingrandisci il tuo problema? Potresti mettere più enfasi sul processo di comunicazione?	Aumentare il coinvolgimento del mentore o dei mentee nel processo di comunicazione. Aumentare il livello di coinvolgimento dei mentee nel processo di mentoring, ad es. dall'informazione alla consulenza.
Predisporre un utilizzo diverso P	Pensa all'applicazione di tecniche o concetti in un'altra modalità di risoluzione del problema.	Applicare la procedura di scambio di informazioni su un altro canale di comunicazione.
Eliminare E	Come si può semplificare il processo di comunicazione? Si possono eliminare le barriere comunicative?	Evidenziare il canale di comunicazione più importante. Eliminare i fattori che non consentono di aumentare l'efficacia della comunicazione nel processo di mentoring.
Invertire/ Riorganizzare R	Come si può cambiare, riordinare o invertire il tuo modo di comunicare?	Riordina il modo di scambiare informazioni. Utilizzare il flusso di informazioni meno scontato. Invece di riunioni settimanali di due ore con il team, organizza riunioni di diversi minuti ogni mattina.



Verifica dell'apprendimento

1. Spiegare cos'è la tecnica SCAMPER.
2. Nomina i sette passi della tecnica SCAMPER. È necessario utilizzare tutte le procedure?
3. Quale passo del processo SCAMPER trovi più appropriato per risolvere i problemi di comunicazione nelle reti di mentoring?

RIFERIMENTI

1. Aithaio P. S., certoh KumaR P. M., (2016), UsandoG siX pensandoG cappelloS unS un pureio nsR lateraio pensandoG ion organizzativo problemam risolvendo, internazionaleio Giornaleio oF ingegneriaG ricercah unD Moderaton Educazione, 1(2), 225-234.
2. Biernacka, K. (ROPS) (2016), [KlienT w processoe zmian – jak skutecznie reagowaC nun jego postawy](#), Regionalny orodeK politicaio Społecznej, seminariom dlun pracowników socjalnych.
3. Burnes, B., & cucinare, B. (2013). KurT Lewin'S campoD teoria: Una revisione e una rivalutazione. Rivista internazionale di recensioni di gestione, 15, 408-425.
4. carrettiere, D. (ed.). (1951). campoD teoricasì ion societàio scienza: SelezionaD teoricoio cartaS Bsi KurT Lewin. New York: editori Harper & Brothers.
5. Creativoe problemam SolvinG spiritoh SCAMPER, <https://litemind.com/scamper> [08.12.2020].
6. De Bono e., siX PensandoG Cappelli, (2008), Pinguino.
7. definitivoe guidae To nse siX PensandoG CappelloS (2020), <https://www.indeed.com/career-advice/career-sviluppo/sei-cappelli-pensiero>
8. Elion UN., nse siX PensandoG CappelloS oF Creativoe Comunicazione, (2007), <https://innovationmanagement.se/2007/03/23/the-six-thinking-hats-of-creative-communication/>
9. Geissler, G. I., Edison, S. W., Wayland, J. P. (2012), improvvisazioneG Studenti' Criticaio Pensiero, creatività, und Comunicazione Abilità, Giornaleio oF Istruzionio Pedagogie, 8.
10. Göçmen Ö., Coşkun h. (2019), nse effettoS oF nse siX pensandoG cappelloS unD velocitàD on creativitàS ion brainstorming, PensandoG AbilitàS unD creatività, 31, 284-295.
11. Kumar, S. (1999). forzae campoD analisi: applicazioneS ion PRA, PIA note n. 36, 17-23.
12. Lewin, K. (1944). CostruireS ion campoD teoria. In: D. Cartwright (Ed.), (1951) campoD teoricasì ion societàscienza: SelezionaD teoricoio cartaS Bsi KurT Lewisn (pp. 30-42). now York: HarpeR & FratelloS Editori.
13. Morenoo D., YanG Suan M., CreativitàS ion transazioneio designn i problemi: non intuitivoe trovareS oF unn esperto pernosì usinG SCAMPER, 2014, <https://www.semanticscholar.org/paper> [03.12.2020].
14. Mutuku, C. K. & Mathooko, P. (2014). EffettoS oF organizzazioneio comunicationen on impiegatoe motivazione: Un caso di studio di Nokia Siemens Networks Kenya. Rivista accademica internazionale di scienze dell'informazione e gestione dei progetti, 1 (3), 28-62.
15. Osborn UN. F., ApplicaD Immaginazione, Scribner's, Oxford 1953.
16. Peterson, UN., Khalimzoda, IO., comunicationen modelloS unD com'èn basiS nsR multiculturalela comunicazione ion Lettonia, SOCIETÀ. INTEGRAZIONE. EDUCAZIONE ProcedendoS oF nse internazionaleio scientificoc Conferenza. Volumee IV, Masi 27th -28th, 2016.
17. SerraT oh. (2017) indossandoG siX PensandoG Cappelli. In: Conoscenzae Soluzioni. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_67
18. SerraT O., nse SCAMPAR Tecnica. In: Conoscenzae Soluzioni. Springer, Singaporee 2017.
19. Shestopalov S., 3 Dimostraren MetodoS To Organizzare un BrainstormingG Sessionen (2019), <https://uxdesign.cc/brainstorm-79e51f20f313>.
20. Sirbiladze K., SCAMPAR tecnicae nsR creativo e pensiero, internazionaleio scientificoC unD pratical Conferenza "Economia, Finanzae unD GestioneT ion nse XXio Secolo: AnalisiS oF TendenzaS und Sviluppo Prospettive", March 20–23, уковель–Київ. 2017.
21. SzeminG O., Mason R. B. (2013). Interpersonaleio comunicationen canaleS utilizzoD Bsi organizzazioneS ion sudh africanoun To comunicare spiritoh loroR germanian affariS partner, aziendalee ProprietarioP unD Controllo, 10 (4), 399-409.
22. Tharwa FFF, Utilizzo del modello SCAMPER per sviluppare abilità di traduzione per i principali studenti della Facoltà di Scienze della Formazione, Majmaah Università, Saudia Arabia, AraB mondoD ingleseh Giornaleio nsR Traduzionen & letterariosi studis 3(2), 2019, 91-113.
23. Voehio F., siX PensandoG Cappelli, (2016), in: nse Innovationen AttrezzoS Manuale, ed. h. J. Harrington, F. Voehl, CRC premere, volume. 2.