



GUIDA_xMENTORI

- PER GLI IMPRENDITORI ALLA SECONDA OPPORTUNITÀ -

2REVIVE



Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea

Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute

GUIDA_xMENTORI

- PER GLI IMPRENDITORI ALLA SECONDA OPPORTUNITÀ -



PROGETTO NUMERO: 2017-1-PL01-KA202-038525

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea. Questa pubblicazione riflette il punto di vista dei soli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

La riproduzione è autorizzata con citazione della fonte.

Autore:

INFORMO ASSOCIATION and IN DIALOGUE



In collaborazione con i partner del **PROGETTO 2REVIVE:**



PREFAZIONE

Questa Guida è stata creata nell'ambito dell'iniziativa "Revival entrepreneurship through second chance", un progetto Erasmus+ finanziato dalla Commissione Europea attraverso il Programma Erasmus+ dell'EACEA. Numero del progetto: 2017-1-PL01-KA202-038525.

L'obiettivo principale del progetto è quello di sostenere lo sviluppo dell'atteggiamento e della fiducia in sé stessi, la consapevolezza e l'efficacia degli imprenditori della seconda opportunità con l'aiuto di guidare le relazioni per consentire loro di riavviare con successo la loro attività.

Guide4Mentors è uno strumento completo rivolto a professionisti e imprenditori esperti che desiderano diventare mentori, centri di formazione professionale che si occupano di coaching e formazione di imprenditori e PMI. Il suo scopo è quello di fornire le conoscenze e le competenze necessarie per consentire ai possibili mentori di trasferire efficacemente le loro conoscenze ai loro allievi. La guida fornisce una preparazione adeguata per i mentori per soddisfare i bisogni e le aspettative degli allievi.

Il contenuto della guida è adatto sia a persone che sono completamente nuove al mentoring, sia ad altre persone con esperienza, perché contiene materiale e informazioni necessarie a tutti i livelli di mentoring. La guida è realizzata in un formato che permette di essere utilizzata in parti, a seconda delle esigenze dell'utente.

Questo documento è gratuito per l'uso e il download.

INTRODUZIONE

Il **Guide4Mentors** è uno strumento pratico che può essere utilizzato in modo flessibile. Se il mentore ha bisogno di informazioni specifiche, è possibile andare in una parte specifica della Guida per ottenere le informazioni necessarie.

Il primo capitolo, **Introduzione al mentoring**, riassume che cos'è il mentoring per gli imprenditori alla seconda opportunità, perché è necessario, e quali competenze chiave, ruoli e responsabilità il mentore dovrebbe avere.

Il secondo capitolo, **Mentoring in pratica**, presenta come dovrebbe essere il mentoring nella pratica: le sue fasi chiave, come essere più empatici, come individuare le sfide che il mentee sta affrontando, come trovare il problema principale e sviluppare un nuovo piano di miglioramento e, infine, il monitoraggio.

Il terzo capitolo della Guida, il **Mentoring: un programma di corsi per imprenditori**, fornisce informazioni sui possibili modelli di mentoring che potrebbero essere utilizzati durante il mentoring, il processo di gestione dello stigma del fallimento che i mentee stanno attraversando, il quadro di riferimento per sessioni di mentoring di successo, come fare da mentore utilizzando la tela del modello di business, e di essere un mentore per l'imprenditore.

Il quarto capitolo, **Domande pratiche e strumenti lungo il modello GROW**, fornisce informazioni dettagliate su come si può fare la sessione di mentoring, con tutte le possibili domande e strumenti pratici.

L'ultimo capitolo, **Supporto**, contiene un elenco delle istituzioni dei vari paesi partner che forniscono supporto agli imprenditori.

INDICE GENERALE

1	Introduzione al mentoring	1
	Che cosa è il mentoring per gli imprenditori alla seconda opportunità?	2
	Perché è necessario un mentoring?	2
	Ruoli e responsabilità dei mentori	3
	Competenze chiave per un mentoring di successo	4
2	Mentoring nella pratica	7
	Fasi chiave del mentoring	7
	Empatia e curiosità	10
	Rilevamento della sfida	11
	Sviluppare un nuovo piano	12
	Monitoraggio	13
3	Mentori di un programma di corsi per imprenditori	16
	Modelli di mentoring	16
	Gestire lo stigma del fallimento e allineare i giusti obiettivi e aspettative	17
	Un quadro di riferimento per sessioni di mentoring di successo con l'imprenditore	18
	Mentoring utilizzando il modello di business canvas	19
	Fare e non fare da mentore all'imprenditore	22
4	Domande pratiche e strumenti basati sul modello GROW	25
	Tecniche generali di conversazione	25
	Obiettivo	26
	La realtà	27
	Opzione	30
	L'analisi SOAC	31
	WILL (Volontà)	33
	Conclusione del discorso	34
5	Sostegno all'imprenditore	36

1

Introduzione al mentoring

INTRODUZIONE AL MENTORING

Il **Mentoring** è definito come un rapporto positivo e di supporto tra due parti, un **mentore** più esperto e competente e un **allievo** meno esperto, con l'obiettivo generale di guidare quest'ultimo ad acquisire e/o migliorare le conoscenze e le competenze necessarie per lo sviluppo personale e professionale.¹ Il mentoring non è limitato dall'età e il mentore non è sempre più anziano dell'allievo, nonostante la credenza comune.

Anche se la maggior parte dei rapporti di mentoring sono informali e basati sul lavoro volontario, il mentoring formale può essere praticato anche attraverso vari programmi con limiti di età o di tempo, rivolti a diversi gruppi target. Il mentoring a breve termine è la pratica più comune, ma le relazioni di mentoring costruite su fondamenta solide e responsabilizzanti possono durare tutta la vita, perché non sono mai unilaterali.

Il mentore è qui per guidare, dirigere, suggerire, ispirare e dare critiche costruttive all'allievo, ma il mentoring stesso ha lo scopo di ispirare la crescita in entrambe le parti che poi imparano simultaneamente.

Durante il mentoring, il mentore impara a padroneggiare le responsabilità, a sviluppare le proprie capacità relazionali, a concentrarsi sull'allievo e a comprendere l'importanza del feedback positivo.

Il mentoring non può essere visto solo come un consiglio, in quanto il suo scopo è quello di motivare e mettere in grado l'altra persona di identificare i propri problemi, vantaggi e svantaggi e fissare obiettivi realistici e sviluppare strategie per superare le difficoltà. Il mentore non deve fare il lavoro per i propri allievi o aspettarsi che seguano il loro percorso e gestiscano le cose a modo loro, ma piuttosto offrire comprensione ed essere rispettoso dei diversi approcci e possibilità degli allievi.

Ciò spiega anche le principali differenze tra coaching e mentoring, anche se c'è una linea sottile tra loro e spesso i mentori e gli allenatori utilizzano gli stessi metodi o metodi molto simili. Il mentoring ha generalmente un aspetto più ampio rispetto al coaching, in quanto il coaching tende a concentrarsi sulle prestazioni e il mentoring sullo sviluppo. Inoltre, il coaching è sempre necessariamente limitato nel tempo e quindi i suoi risultati possono essere più tangibili, mentre i risultati di un buon mentoring sono spesso più visibili dopo un periodo di tempo più lungo.²

COSA CI GUADAGNO?

Se sei allievo i vantaggi di avere un mentore sono ovvi: puoi acquisire preziose informazioni sui tuoi problemi da una prospettiva diversa, così come l'opportunità di imparare e beneficiare delle competenze e dell'esperienza di qualcun altro.

Se sei il mentore, i benefici possono essere più sottili, poiché spesso il mentoring è solo una parte del tuo lavoro. Tuttavia, è possibile acquisire un'utile esperienza professionale e migliorare il proprio stile di leadership e le proprie capacità di comunicazione. A livello personale, le opportunità di crescita sono più visibili perché il mentoring insegna la pazienza, la comprensione, l'ascolto attivo e la critica costruttiva.

¹ FONTE: [HTTPS://WWW.MANAGEMENT-MENTORS.COM/RESOURCES/CORPORATE-MENTORING-PROGRAMS-RESOURCES-FAQS](https://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs)

² FONTE: [HTTPS://WWW.THEBALANCECAREERS.COM/A-GUIDE-TO-UNDERSTANDING-THE-ROLE-OF-A-MENTOR-2275318](https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318)

Che cosa è il mentoring per gli imprenditori alla seconda opportunità?

L'imprenditorialità è considerata un potente motore della crescita economica, ma finora tutti gli sforzi per motivare ed educare gli imprenditori sono stati diretti verso imprenditori nuovi e giovani. Tuttavia, le statistiche hanno dimostrato che circa il 30% delle nuove imprese potrebbe non sopravvivere oltre i primi due anni e il 50% non supera la soglia dei cinque anni. Gli ex imprenditori sono spesso inseriti in un ambiente attento, sia dal punto di vista psicologico che sociale. Vi è una percezione diffusa dello stigma del fallimento e del timore di sanzioni punitive, nonché delle difficoltà pratiche incontrate dagli imprenditori precedentemente falliti che impediscono loro di riprovare. Inoltre, i sentimenti di vergogna, il senso di colpa e il dubbio di sé vanno di pari passo con lo stigma del fallimento. Per questo motivo, è di fondamentale importanza affrontare con attenzione il mentoring e la guida per gli ex imprenditori disposti a ricominciare da capo.³

Il mentoring per gli imprenditori alla seconda opportunità dovrebbe fornire agli imprenditori:

- una migliore comprensione dei motivi specifici per cui le loro imprese non hanno avuto successo la prima volta e cosa possono fare per cambiare questa situazione nel loro secondo tentativo
- strumenti per accettare i fallimenti e affrontare i pregiudizi sociali
- un atteggiamento positivo, fiducia in sé stessi, consapevolezza di sé e motivazione
- occuparsi di immagini negative di sé e dell'imprenditorialità
- conoscenze e competenze per favorire la loro crescita personale e professionale.

I mentori per gli imprenditori alla seconda opportunità non hanno necessariamente esperienza di mentoring come i formatori e gli insegnanti di IFP. Possono anche essere imprenditori di successo stessi o proprietari di PMI che sono disposti e in grado di offrire una guida e di condividere le loro capacità, conoscenze ed esperienze personali.

“

L'ESPERIENZA È UNA GUIDA PIÙ VERA DELLE PAROLE DEGLI ALTRI.

LEONARDO DA VINCI

Perché è necessario un mentoring?

Per cominciare, il mentoring è necessario per offrire un ambiente più positivo per gli imprenditori alla seconda opportunità che hanno poche o nessuna fonte di sostegno a loro disposizione. Offrendo una guida facilitata, i mentori aiutano gli imprenditori non solo dando consigli e approfondimenti sulle loro esperienze, ma anche ponendo le domande giuste al momento giusto.

Poiché l'esperienza di ogni individuo è molto diversa, anche l'approccio dovrebbe essere diverso. Non tutte le domande avranno lo stesso significato per gli allievi, e non tutti gli allievi saranno in grado di rispondere prontamente.

Affinché un rapporto di mentoring abbia successo, è fondamentale che il mentore crei prima di tutto un'atmosfera di fiducia. Essere onesti e condividere il tuo percorso professionale o un'altra storia che ha definito chi sei oggi e anche condividere alcuni momenti professionali poco brillanti permetterà al rapporto di iniziare su basi solide. Incoraggiare il

³ FONTE: "STUDIO SU UN NUOVO APPROCCIO AL FALLIMENTO AZIENDALE E ALL'INSOLVENZA: ANALISI GIURIDICA COMPARATIVA DELLE DISPOSIZIONI E DELLE PRASSI PERTINENTI DEGLI STATI MEMBRI, DIREZIONE GENERALE GIUSTIZIA E CONSUMATORI", GENNAIO 2016

tuo figlioccio a porre domande fin dall'inizio è un altro metodo per costruire la fiducia. L'allievo, o un gruppo di allievi dovrebbe anche essere informato che si trovano in un ambiente sicuro in cui è possibile garantire la riservatezza. Il mentore dovrebbe quindi incoraggiare gli imprenditori a condividere le loro esperienze imprenditoriali e le questioni che li hanno portati al fallimento dal loro punto di vista, utilizzando alcuni degli strumenti e delle tecniche spiegate nell'ultima parte di questo capitolo (Competenze chiave per un mentoring di successo).

In questa fase iniziale è importante definire obiettivi comuni e valori condivisi che molto probabilmente cambieranno nel tempo. Poiché le relazioni di fiducia richiedono tempo per formarsi, gli allievi probabilmente si apriranno maggiormente sulle loro paure e i loro sogni dopo alcune sedute. Qui il tutor dovrebbe preparare domande che aiuteranno a comprendere non solo l'atteggiamento dell'imprenditore, ma anche quanto sia realistico il loro approccio al business e quanto siano sani i loro meccanismi di gestione. Affinché un'azienda abbia successo, è necessario mettere alla prova una serie di fattori quali la tempistica e il posizionamento di prodotti o servizi, il marketing mirato e le richieste del mercato, ma soprattutto la flessibilità, le capacità organizzative, manageriali e di pianificazione di un individuo. Pertanto, il mentore dovrebbe offrire compiti e domande per essere in grado di formare un quadro il più realistico possibile per condurre l'allievo alla crescita personale e professionale. I test attitudinali di gestione possono essere parte di questo processo, ma è sempre meglio formare compiti interattivi che permettono ai mentori di vedere le prime e più oneste reazioni degli allievi.⁴

“

RIMANDARE A DOMANI SOLO CIÒ CHE SI È DISPOSTI A MORIRE DOPO AVER LASCIATO IN DISFATTO.

—
PABLO PICASSO

Ruoli e responsabilità dei mentori

Anche solo decidere di essere un mentore può essere impegnativo su più livelli. Per un imprenditore di successo può spesso essere molto difficile riconoscere la propria esperienza e le proprie competenze per guidare e consigliare un'altra persona. A parte questo, trovare il tempo per le sessioni di mentoring, dove il mentore deve essere al 100% dedicato all'allievo e il follow-up in seguito, può essere abbastanza difficile quando si gestisce un programma fitto. Un mentore si impegna a fare da mentore su tre fronti:

1 Psicologico:

un buon mentore è prima di tutto un buon ascoltatore e prende appunti durante le sessioni di mentoring. Durante la preparazione della prossima sessione, il mentore consulta queste note per preparare il modo migliore possibile e per offrire possibili risorse che potrebbero essere utili all'allievo. Una parte importante del mentoring, oltre all'ascolto attivo e alla condivisione di esperienze, offre sostegno e comprensione. Il fallimento è difficile da accettare, specialmente quando si tratta di gravi perdite finanziarie e materiali nel mondo imprenditoriale, quindi l'empatia è davvero una parte critica del processo di mentoring. Soprattutto nel mentoring imprenditoriale, l'empatia con un allievo va oltre la compassione e dovrebbe essere un modo di dire: "Nella mia carriera, mi sono trovata in situazioni simili, e capisco da dove vieni e posso relazionarmi con essa."

⁴ FONTE: TERESA BYINGTON: "KEYS TO SUCCESSFUL MENTORING RELATIONSHIPS", DICEMBRE 2010

2 Business:

Riconoscendo ciò che ha innescato il fallimento dal punto di vista dell' allievo, il mentore dovrebbe offrire il suo punto di vista della situazione, ma trattenersi dal definire una soluzione. Guidando l'allievo a "pensare fuori dagli schemi" e offrendo esempi positivi, dovrebbe essere in grado di trovare diverse soluzioni allo stesso problema incontrato in precedenza per essere meglio preparato ad affrontarlo la seconda volta.

3 Pratico:

Anche se offrire soluzioni pronte per i problemi dell'allievo è controproducente, un mentore dovrebbe sempre essere in grado di condividere informazioni mirate con il proprio allievo. Le informazioni possono riguardare possibili programmi di miglioramento professionale e di formazione dell'allievo, programmi governativi o internazionali e metodi di supporto o finanziamento, prestiti bancari, ecc.)

“

IL FALLIMENTO È INTERESSANTE, FA PARTE DEL PROGRESSO. NON SI IMPARA MAI DAL SUCCESSO, MA SI IMPARA DAL FALLIMENTO. DYSON HA INIZIATO CON UN'IDEA SEMPLICE, E ALLA FINE SI È FATTO PIÙ AUDACE E INTERESSANTE. È ARRIVATO IN UN POSTO CHE NON AVREBBE MAI POTUTO IMMAGINARE PERCHÉ HA IMPARATO CIÒ CHE HA FUNZIONATO E NON HA FUNZIONATO. IL FALLIMENTO È UN ENIGMA. TI PREOCCUPI DI QUESTO, E TI INSEGNA QUALCOSA.

—
SIR JAMES DYSON
REGNO UNITO, INVENTORE E DESIGNER INDUSTRIALE

Competenze chiave per un mentoring di successo

Il mentoring richiede un approccio proattivo e una mente aperta per consentire una relazione produttiva, efficiente in termini di tempo e piacevole. Assumersi la responsabilità e l'impegno di essere mentore è uno sforzo da non prendere alla leggera, dato che il tuo approccio e le tue capacità di mentore sono messe alla prova e probabilmente lasceranno un'impressione permanente sul tuo figlioccio. Per valutare le vostre abilità nel modo più realistico possibile, un buon trucco può essere quello di chiedere ai vostri colleghi una critica costruttiva sulle competenze di base che dovrete avere come mentore.

Le competenze sono:

- Essere un buon **ascoltatore attivo**, seguire la conversazione, prendere appunti e commenti seguiti da domande specifiche. Fai sapere agli allievi che hanno la tua attenzione guardandoli negli occhi e annuendo. Cerca di non interrompere il tuo interlocutore e non offrire soluzioni immediate o parlare solo della tua esperienza come reazione.
- Essere disposti a **condividere le proprie conoscenze e abilità** - sai com'è stato quando hai iniziato e come hai percorso un certo percorso che ti ha portato dove ti trovi oggi. Siete disposti e in grado di condividere le vostre intuizioni, consigli e trucchi.

- Avere un **atteggiamento positivo e incoraggiante** - non degradare le persone per aver commesso errori, ma aiutarle a vedere gli aspetti positivi degli errori e dei piccoli disastri. Siete in grado di congratularvi sinceramente con i vostri allievi per i loro risultati e dare loro una spinta di fiducia quando necessario.
- Essere in grado di dare **critiche costruttive** - oltre ad essere la migliore "cheerleader" del tuo allievo dovresti anche essere in grado di riconoscere e scoraggiare comportamenti non desiderati e offrire consigli sui diversi metodi di gestione di una certa situazione. Un buon trucco è quello di discutere di dare un feedback correttivo con l'allievo all'inizio della relazione. Chiedi se e come vorrebbero riceverlo. In genere le persone sono più disposte a sentire le critiche se hanno dato il permesso di farlo in anticipo.
- Essere **innamorati del proprio lavoro** e mostrarlo chiaramente - si dimostra entusiasmo e si è sempre in cima all'innovazione e alle novità
- Essere **desiderosi di imparare** cose nuove e i vostri colleghi vi rispettano per questo e per la vostra onestà e integrità.
- Si **impostano e raggiungono i propri obiettivi** e non incolpano gli altri quando non si è in grado di raggiungere qualcosa. Siete responsabili, rispettate le scadenze e i confini.
- Essere in grado di **empatizzare** con gli altri - ci si può mettere nella scarpa di un'altra persona e vedere le cose da prospettive diverse.
- Essere un **buon comunicatore** - non ti aspettare che la gente legga la tua mente. Siete coerenti e potete articolare le vostre idee e i vostri consigli in modo chiaro.^{5,6}

“

IMPARARE DAL FALLIMENTO. SE SEI UN IMPRENDITORE E LA TUA PRIMA IMPRESA NON È STATA UN SUCCESSO, BENVENUTO NEL CLUB

RICHARD BRANSON
REGNO UNITO, PROPRIETARIO DELLA VIRGIN RECORDS

⁵ FONTE: LINDA PHILLIPS-JONES, PH.D. "SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: COMPETENCIES OF OUTSTANDING MENTORS AND MENTEEES"

⁶ FONTE: [HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS](https://www.researchgate.net/publication/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS)

2

Mentoring nella pratica

MENTORING NELLA PRATICA

Ora che abbiamo un quadro più chiaro del mentoring, cosa e come possiamo prepararci al tutoraggio, così come alcuni prerequisiti che devono essere soddisfatti, possiamo andare avanti attraverso il processo stesso. Quali sono le fasi chiave del mentoring? Ci sono suggerimenti e strumenti che puoi usare come mentore per facilitare e promuovere la relazione? C'è un piano passo dopo passo o un modello di mentoring che puoi seguire? Come si trasferiscono le competenze chiave dal capitolo precedente alla pratica?

Fasi chiave del mentoring

L'errore come opportunità di successo

Le relazioni o i programmi di mentoring, sia formali che informali, dovrebbero seguire una struttura simile, cioè essere eseguiti in alcune fasi chiave. Queste fasi possono differire a seconda della tua precedente esperienza di mentoring.

Preparazione

Quando accetti di impegnarsi in un rapporto informale di mentoring, accetti di offrire una parte di te stesso, il tuo tempo e le tue energie ad un'altra persona per un determinato periodo di tempo. Prima di iniziare a interrogare il tuo allievo, dovresti anche interrogarti e verificare se hai abbastanza tempo nel tuo programma e uno spazio adeguato per ospitarlo. Questo spazio non deve essere sempre un'ambientazione formale, per permettere all'allievo di rilassarsi e facilitare il ruolo. A parte questo, controlla se la tua motivazione è costante e positiva e se puoi, vedere in anticipo come la relazione può contribuire alla tua crescita personale e professionale. Infine, è sempre utile imparare dall'esperienza di altri mentori e vedere se sono in grado di offrire alcuni consigli e trucchi.

Fase di preparazione - lista di controllo: MENTORING INFORMALE

Ho abbastanza tempo nel mio programma per essere un buon mentore?	
C'è uno spazio adeguato o pochi spazi disponibili per incontri con il mio allievo?	
Qual è la mia motivazione per fare da mentore? Posso beneficiarne?	
Posso chiedere consigli e trucchi ad un mentore esperto?	

Anche le relazioni formali di mentoring o i programmi di mentoring devono passare attraverso una fase di preparazione, ma a un livello diverso. Quando si sviluppa un nuovo programma per gli imprenditori alla seconda volta come centro di formazione professionale o altra istituzione che offre un mentoring, la fase di preparazione dovrebbe comprendere una ricerca di base sul numero di imprese che sono state chiuse nel periodo di riferimento precedente (5-10 anni) nell'area circostante e sul mercato delle imprese. In base alla ricerca, è possibile scegliere un mentore adeguato e regolare l'obiettivo del programma. Oltre a ciò, la fase di preparazione dovrebbe includere la scelta della metodologia del programma e del gruppo destinatario specifico.

➔ Iniziazione: costruire la relazione

La fase iniziale del mentoring è cruciale e spesso definisce il tono dell'intero processo. Quando si incontra l'allievo il mentore dovrebbe prestare particolare attenzione a presentarsi come una persona fiduciosa, affidabile, ma soprattutto disponibile. L'invio di un'e-mail introduttiva prima del primo incontro faccia a faccia è spesso uno strumento che i mentori utilizzano per facilitare il primo contatto. L'imprenditore della seconda opportunità sta probabilmente già affrontando lo stigma e il dubbio di sé, quindi chiedere aiuto e prendere il primo contatto può essere molto più difficile per loro. È possibile mantenere l'e-mail breve e non indicare le aspettative che si hanno dal processo. Stabilite il primo appuntamento e chiedete all'allievo di pensare ad alcune delle sfide chiave su cui vorrebbero lavorare. Se questa è la prima volta che fai il mentore, va bene e dovresti sentirti libero di condividerlo con il tuo allievo.

PER ESEMPIO:

“Ciao Steven, sono John Smith della Smith Enterprises. Vorrei organizzare il nostro primo incontro e pensavo di incontrarci al Gordon's Café per un caffè. Sono disponibile il prossimo lunedì o mercoledì dopo le 16:00, quindi fammi sapere quale dei due giorni va meglio per te. Per il nostro primo incontro vorrei che pensassi ad alcune sfide chiave su cui vorresti che lavorassimo nelle sessioni successive, quindi scrivimi un po' e non preoccuparti di tralasciare qualcosa, possiamo modificarlo man mano che procediamo. Questa è anche la mia prima volta come mentore, e ho preparato alcuni materiali utili per entrambi. Non vedo l'ora di condividere questa esperienza con te!”

Mentre procedete al vostro primo incontro, parlate apertamente con il vostro allievo del vostro background e assicuratevi di prendervi del tempo per rispondere alle loro domande, dato che nei prossimi incontri sarete voi a porglielie. Fare attenzione a non esagerare - il focus è su di loro e il mentore dovrebbe svolgere il ruolo di ascoltatore attivo. Tuttavia, siate onesti sui vostri alti e bassi poiché l'allievo probabilmente creerà un legame con voi più facilmente quando saprà che anche voi avete commesso errori nella vostra carriera.

La fiducia è favorita dalla riservatezza, quindi assicuratevi di far sapere al vostro allievo che può contare sulla vostra piena discrezione - siate diretti al riguardo. Infine, un prerequisito importante nella costruzione di un rapporto di mentoring che dovrebbe precedere l'inizio del "lavoro" vero e proprio è la definizione di limiti e aspettative. Sii molto chiaro sul fatto che l'allievo può "servirsi del tuo cervello" ma che non può aspettarsi che tu faccia il lavoro al posto suo. Stabilire aspettative sane e realistiche è essenziale sia per il mentore che per l'allievo. Dal rispetto del tempo dell'altra persona, al raggiungimento dell'obiettivo - nei rapporti informali non si firma un contratto, ma si dovrebbe comunque accordarsi su ciò che ci si può e non ci si può aspettare l'uno dall'altro.

Fase iniziale - lista di controllo: MENTORING INFORMALE

Effettuare il primo contatto via telefono/email: preparazione per il faccia-a-faccia	
Primo incontro in un'atmosfera rilassata: conoscersi reciprocamente	
Assicuratevi di essere aperti, onesti e che le informazioni condivise siano riservate	
Definire aspettative e limiti realistici	

La fase iniziale del mentoring formale non è generalmente molto diversa e tutte queste fasi dovrebbero essere rispettate. L'unica differenza è che nella maggior parte dei mentoring formali si sta firmando un contratto con l'allievo in cui si definisce il periodo di tempo del rapporto così come le aspettative e i confini.⁷

⁷ FONTE: THE OHIO STATE UNIVERSITY: "MENTOR TOOLKIT"

➔ Impostazione dell'obiettivo

La definizione di obiettivi realistici e realizzabili è essenziale per l'allievo. Utilizzando il metodo SMART (Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timeframed), puoi offrire al tuo allievo uno strumento che può essere utilizzato non solo durante le tue sessioni, ma anche dopo nella loro carriera professionale, in quanto è dimostrato che la definizione degli obiettivi ci mantiene in carreggiata e riduce al minimo la caduta nella trappola della procrastinazione.⁸

Il metodo **SMART** ci aiuta a definire gli obiettivi che sono:

Specifico

fissare obiettivi specifici non significa necessariamente entrare nei dettagli, ma piuttosto cercare di riassumere ciò che è essenziale in ciò che si vuole raggiungere, ad esempio per gestire e pianificare meglio le proprie finanze

Misurabile

pensare ad un modo per misurare il raggiungimento di un obiettivo specifico. Fissare delle pietre miliari può essere un buon modo per farlo, soprattutto per obiettivi più grandi.

Raggiungibile

quanto è realistico l'obiettivo prefissato? Ho le competenze, le conoscenze e le risorse necessarie per raggiungerlo?

Pertinente

quanto è importante il raggiungimento di questo obiettivo per me stesso e per la mia carriera professionale? Quanto è rilevante per la mia attività in generale?

Fissato nel tempo

questo obiettivo è raggiungibile in un lasso di tempo rilevante? Posso darmi una scadenza e rispettarla? Posso davvero rispettare i tempi e le pietre miliari?

Di conseguenza, ogni obiettivo dovrebbe rispondere alle 'domande **W**' (che derivano dalle 5 W questions della forma inglese Why-What-When-Where-Who):

- **Perché** è importante per me?
- **Cosa** otterrò con questo obiettivo?
- **Quando** sarà possibile raggiungere questo obiettivo?
- **Dove** mi porterà il raggiungimento di questo obiettivo?
- **Chi** può essere coinvolto nel raggiungimento dell'obiettivo?

È importante tenere traccia e note di lavoro sugli obiettivi di ogni sessione con il tuo allievo. Questo aspetto verrà approfondito nel capitolo seguente.⁹

➔ Verifica della realtà e sviluppo di una tabella di marcia verso il successo

Seguendo ogni sessione con note puoi non solo fornire un feedback, ma anche tracciare le domande specifiche che fai all'allievo per valutare il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Pertanto, quando si notano delle incongruenze, cioè che l'allievo non è in grado di seguire le pietre miliari, i tempi e la realizzazione dell'obiettivo, si può fare un controllo della realtà e ristabilire quelli più realistici. Chiedi apertamente all'allievo dove sono rimasti bloccati e cos'è successo. Se le motivazioni non sembrano ragionevoli, non esitate a condividerlo con l'allievo. Spesso, non siamo nemmeno consapevoli del fatto che l'unica cosa che si frappone tra noi e il successo siamo noi stessi. Le scuse possono essere solo un meccanismo di coping per un imprenditore ed è il tuo ruolo di mentore riconoscerlo e comunicarlo chiaramente.

Questo permetterà all'allievo di rivalutare le sue strategie e di iniziare a sviluppare una tabella di marcia verso il successo. Per un imprenditore alla seconda opportunità questo può essere semplice come riscrivere un business plan con obiettivi a breve e lungo termine e un buon piano finanziario.

⁸ FONTE: JAMSHED MEMON, M. Z. A. ROZAN, KAMARIAH ISMAIL, MUEEN UDDIN, AND DZURLL KANIAN DAUD: "MENTORING AN ENTREPRENEUR: GUIDE FOR A MENTOR"

⁹ FONTE: [HTTPS://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/SMART-GOALS.HTM](https://www.mindtools.com/pages/article/newsm671.html)

➔ **Controllare i progressi**

Una volta che la maggior parte del lavoro è stato fatto, l'imprenditore alla seconda opportunità dovrebbe avere una visione più chiara e realistica del perché ha fallito la prima volta ed essere più rilassato nel ricominciare da capo. La creazione di un nuovo business sul territorio aziendale, con strategie chiare e definite e con un mentore esperto alle spalle, dovrebbe dare loro il vento di cui hanno bisogno. Controllare i progressi a questo punto significa che le riunioni sono meno regolari, ad esempio due volte al mese.

Una parte importante di questa fase del mentoring è la gestione del rischio. Siate disposti a proteggere il vostro allievo da un disastro evitabile e avvisatelo quando notate che sta assumendo rischi inutili. Aiutalo a sviluppare strategie preventive e di recupero in modo che in futuro sia in grado di riconoscere questi errori o che si riprenda più facilmente da essi.

➔ **Conclusione del rapporto/programma**

Anche se alcuni rapporti di mentoring possono durare una vita, per voi come mentore per trovare il tempo di assumere un altro allievo o solo per riflettere su questa esperienza, si dovrebbe dare una certa chiusura alla relazione.

Una volta che l'allievo ha raggiunto tutti o la maggior parte degli obiettivi fissati ed entrambi siete soddisfatti di come le aspettative concordate sono state soddisfatte, è probabile che sia il momento di separarsi.

“

IL SUCCESSO NON È IL RISULTATO FINALE, MA CIÒ CHE SI IMPARA LUNGO LA STRADA" - SPESSO CI SI LASCIA COINVOLGERE COSÌ TANTO DA DIMENTICARE DI APPREZZARE IL VIAGGIO CHE CI PORTA LÌ. LA QUALITÀ DELLA VITA NON DOVREBBE ESSERE MISURATA DAL SUCCESSO, MA PIUTTOSTO DALLE LEZIONI CHE AVETE IMPARATO LUNGO LA STRADA.

VERA WANG
USA, STILISTA DI MODA

Empatia e curiosità

Empathy begins with active listening to the other person, meaning:

- lasci parlare apertamente l'altra persona e aspetti che finisca;
- stai dando all'altra persona la tua completa attenzione
- non stai controllando il tuo telefono o guardando un'altra persona o un oggetto, ma piuttosto direttamente al tuo allievo.
- prendere appunti e ripetere se qualcosa detto non è chiaro
- non si offrono soluzioni immediate, ma piuttosto si riassumono le note chiave e le si pensa a fondo prima di dare un feedback.
- facendo brevi commenti e annuendo la testa, ti assicuri che la persona sappia che sei impegnato nella conversazione.
- non rivolgere il soggetto della conversazione a te e alle tue esperienze non appena l'altra persona finisce di parlare

Quando il tuo allievo inizia a portare al tavolo questioni e problemi più delicati, saprai che il processo di costruzione della fiducia è stato fatto bene e che si sentono sicuri nel condividere con te alcune questioni più complesse. Sei stato nei loro panni, quindi può essere difficile per te prendere le distanze emotivamente ed essere oggettivi. La chiave è praticare l'empatia riconoscendo i sentimenti dell'allievo: "Sì, ci sono già passato prima, può essere frustrante", "Capisco che lo trovi scoraggiante", ecc. Essere empatici piuttosto che simpatici è ciò che rende grandi i mentoring. Puoi condividere la tua visione ed esperienza e non sentirti in colpa per l'allievo.

“

IL FALLIMENTO NON È LA FINE DELLA STRADA - QUANDO SI FALLISCE SI HA L'IMPRESSIONE DI ESSERE ALLA FINE DELLA LINEA. SEMBRA CHE TUTTO QUELLO CHE UNA VOLTA SI SPERAVA E SOGNAVA SIA COMPLETAMENTE FUORI DALLA PORTATA DI TUTTI. CI VUOLE UN TRIBUTO EMOTIVO SU DI TE. TI ROMPE FISICAMENTE, MENTALMENTE E SPIRITUALMENTE. MA QUELLO CHE HO CAPITO È CHE IL FALLIMENTO NON È LA FINE DELLA STRADA. IL FALLIMENTO MI È SERVITO PIÙ DI QUANTO MI HA OSTACOLATO. "MI HA AIUTATO A FARMI DIVENTARE QUELLO CHE SONO OGGI.

VESELKA NIKOLOVA
BULGARIA, PROPRIETARIA DI UNA GRANDE AZIENDA DI VENDITA DIRETTA

Rilevamento della sfida

Anche se segui questa Guida in modo approfondito e gestisci il tuo rapporto di mentoring in base al libro, una delle maggiori sfide che dovrai affrontare come mentore è individuare il vero problema o il problema (o i problemi) che mettono il tuo allievo fuori dal giro d'affari.

È molto difficile per l'imprenditore prendere le distanze per essere obiettivo verso il proprio fallimento, non importa quanto tempo sia passato. Anche se sono in grado di rilevare alcuni problemi che hanno contribuito al loro fallimento la prima volta e di comunicarveli chiaramente, è probabile che manchino di alcuni punti chiave che il mentore dovrebbe essere in grado di rilevare.

Questo è uno dei motivi per cui prendere appunti dalle sessioni di mentoring è uno degli strumenti più importanti da utilizzare. Ascoltare attentamente e contrassegnare le questioni ricorrenti, nonché i commenti minori che forse l'allievo considera come meno importante può anche essere la chiave che aiuta a riflettere e individuare il problema o i problemi che hanno portato al fallimento. Il tuo allievo sembra incolpare altre persone o situazioni per il loro fiasco? La questione che sta descrivendo è qualcosa che si è verificato ripetutamente? Il loro business plan era ben elaborato ma mal eseguito?

Qui è dove la vostra esperienza e la capacità di leggere tra le righe come mentore sono davvero messi alla prova. Per essere in grado di rilevare la sfida e segnalare realmente una o più questioni che alla fine hanno portato al fiasco del vostro allievo, potete anche utilizzare un altro strumento di assistenza. Quando avete ben definito gli obiettivi del rapporto di mentoring e il vostro allievo si sente rilassato alla vostra presenza, offrite loro di utilizzare il Self Assessment Tool online <http://2revive.eu/self-assessment/>. Lo strumento è stato sviluppato allo scopo di aiutare gli imprenditori alla seconda opportunità a identificare i loro punti di forza e di debolezza in 7 categorie considerate come i pilastri per gestire e sostenere un'impresa di successo:

- ➔ adattabilità
- ➔ gestione del rischio
- ➔ Piano economico-finanziario
- ➔ Imparare senza vergogna
- ➔ gestione dello stress
- ➔ motivazione e sostegno
- ➔ marketing

Attraverso il quiz, l'imprenditore avrà l'opportunità di capire e riflettere sulle ragioni della sua caduta e di educare sé stesso verso un futuro di maggior successo.

Incoraggia il tuo allievo a fare il quiz e a prendersi il tempo necessario per riflettere sulle sue risposte e sui risultati che lo strumento mostrerà al termine del test. Il tuo allievo dovrebbe condividere con te i risultati e le sue riflessioni per focalizzarsi sullo sviluppo di strategie per evitare di commettere gli stessi errori nel secondo tentativo di business.

“

NON LAVORO PER ESSERE ORDINARIO

—
PAUL MCCARTNEY

Sviluppare un nuovo piano

Ora che il rapporto di mentoring si trova nella fase in cui l'allievo sta facendo progressi visibili e lavorando attivamente sui suoi obiettivi, è tempo di sviluppare un nuovo piano che dovrebbe includere diverse strategie per superare il possibile ripetersi di alcune questioni e meccanismi di gestione del rischio. Il piano non è solo un business plan ma anche un piano di sviluppo personale per definire gli indicatori su cui l'imprenditore dovrebbe lavorare.

Piano aziendale

Se l'imprenditore aveva un piano aziendale per la sua precedente impresa, chiedetegli di leggerlo prima. Da questo, dovrebbe essere chiaro quanto tempo e sforzo sono stati investiti nel piano e nella sua idea imprenditoriale e su quale base si fonda l'idea. Notate le possibili incongruenze e verificate se i numeri del piano finanziario sono realistici. Il tuo allievo ha sviluppato una buona analisi di mercato la prima volta? Quanto era chiara la sua visione? La sua strategia di marketing risponde bene alle tendenze attuali?

Commentare il business plan in modo costruttivo e suggerire metodi per sviluppare un piano inattaccabile per la seconda volta.

L'allievo dovrebbe essere in grado di rispondere nel modo più chiaro e semplice possibile alle seguenti domande:

- Perché stai iniziando un'attività?
- Stai offrendo un nuovo prodotto o servizio (o entrambi)?
- Cosa rende il vostro prodotto/servizio diverso da altri prodotti/servizi simili?
- Chi sono i vostri clienti?
- A che punto la tua attività sarà in pareggio?

Un buon business plan si basa sulla visione e sulla ricerca. È possibile suggerire all'allievo alcune linee guida di base per la struttura del piano, in modo che sia più facile per loro concentrarsi su ciò che è importante. Non è essenziale che il business plan sia elaborato nei dettagli, ma piuttosto che il suo contenuto sia coerente, ben comunicato e concreto.

Il contenuto del piano aziendale dovrebbe essere il seguente:

- A** Definire la visione -che aspetto voglio che il mio business abbia tra un anno o cinque anni? Cosa voglio ottenere con esso?
- B** Sintesi dell'idea imprenditoriale, in maniera facile da capire ma completa
- C** Definire la missione - quali sono gli obiettivi a lungo e a breve termine della mia attività? Cosa devo fare con il mio prodotto/servizio?
- D** Prodotti e servizi - una panoramica dettagliata dei prodotti e/o servizi che la mia azienda offrirà

- E** Analisi di mercato - ricerche di mercato su imprese simili nell'area circostante e la domanda di mercato per il prodotto e/o servizio specifico
 - F** Target group - definizione del gruppo target primario e secondario per il prodotto e/o servizio
 - G** Piano di marketing - una panoramica delle fasi di promozione aziendale
 - H** Gestione del rischio e analisi S.W.O.T - quali sono i punti di forza e le opportunità della mia azienda? Quali sono le sue debolezze e le sue minacce? Come posso gestire i rischi?
 - I** Piano finanziario - Panoramica triennale delle entrate e delle spese con particolare attenzione al punto di pareggio
-

Piano di sviluppo

Le fasi della creazione di un piano di sviluppo personale non sono necessariamente molto diverse dal modello che abbiamo seguito nello sviluppo di un nuovo piano aziendale. Siete già riusciti a identificare possibili problemi e mancanza di abilità e/o conoscenze con il vostro allievo e gli avete fatto capire che non può aspettarsi di ottenere risultati positivi seguendo lo stesso schema che ha portato a un fallimento la prima volta. Pertanto, per cambiare prospettiva e migliorare le sue possibilità di successo, deve crescere insieme al suo business.

Qual è la sua visione e missione personale? Quali sono gli obiettivi che vuole raggiungere in 5 anni? Dove si vede tra cinque anni? Che cosa gli manca ora che gli impedisce di realizzare i suoi sogni? Quali sono le abilità e/o conoscenze che possono aiutarlo ad arrivarci? Quali sono le risorse che possono aiutarlo a sviluppare le sue capacità o conoscenze (libri, video, programmi, corsi)? Come sarà il successo? Può estendere il lasso di tempo del piano?

Chiedete al vostro allievo di prendersi del tempo e riflettere su queste domande per creare un piano di sviluppo che lo assista nella sua futura vita personale e professionale.

“

NON LAMENTARTI DEI TUOI ERRORI, IMPARA DA LORO!

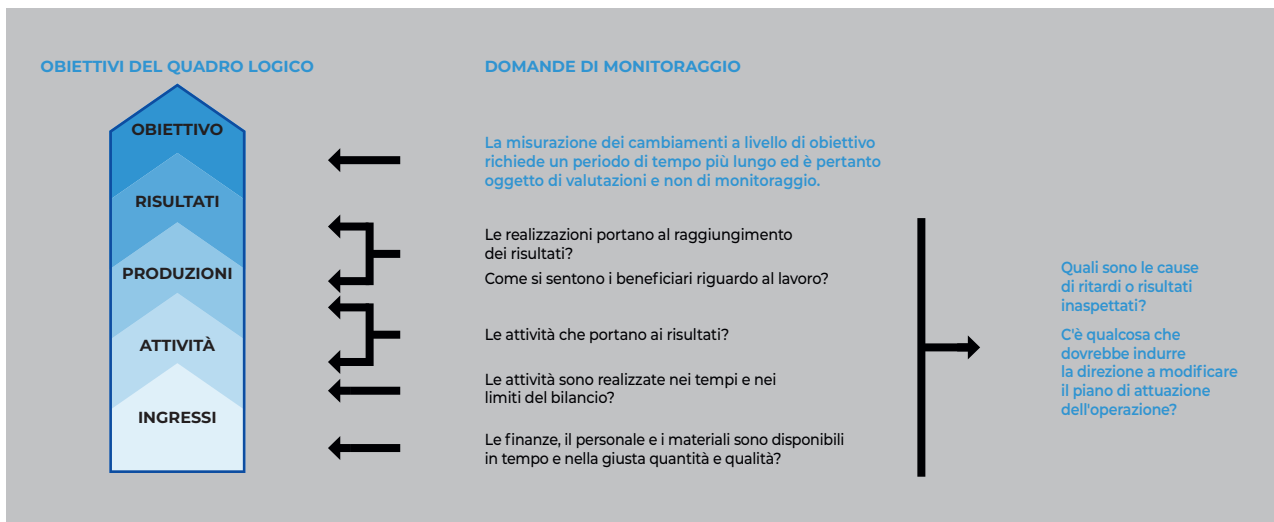
BILL GATES

Monitoraggio

Controllare i progressi del tuo allievo o monitorarli significa seguire il modo in cui riesce a raggiungere gli obiettivi prefissati nei tempi previsti.

Il monitoraggio dovrebbe determinare:

- ➔ Le Uscite misurando lo sforzo
- ➔ I Risultati misurando l'efficacia
- ➔ L' Impatto attraverso la misurazione della variazione



IL DIAGRAMMA SOPRA È STATO SVILUPPATO DALLA FEDERAZIONE INTERNAZIONALE DELLE SOCIETÀ DI CROCE ROSSA E MEZZALUNA ROSSA (IFRC) (2011) NELL'AMBITO DELLA GUIDA IMPLEMENTATA "MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DI PROGETTI/PROGRAMMI (M&E)" E SINTETIZZA LE DOMANDE CHIAVE RELATIVE AGLI OBIETTIVI DEL QUADRO LOGICO RIGUARDANTI IL MONITORAGGIO.

Lo scopo del monitoraggio è principalmente quello di assicurare che l'imprenditore stia ottenendo i benefici attesi dalla relazione e che la comunicazione tra il mentore e l'allievo sia chiara. Come accennato sopra, la fase di monitoraggio della relazione significa che la comunicazione è in corso, ma gli incontri faccia a faccia non avvengono più così spesso. Il ruolo del mentore è quello di assicurarsi che sia passato abbastanza tempo perché l'imprenditore possa passare al passo successivo o alla fase di raggiungimento dei suoi obiettivi.

Se notate che il vostro allievo non sta facendo progressi come pianificato, assicuratevi di correggere il piano e la linea temporale o di motivarlo positivamente. In questa fase è di fondamentale importanza per te, come mentore, essere coerente e stabilire contatti regolari. Se le cose non vanno secondo il piano, sarà difficile per l'allievo prendere il primo contatto.

Mantenendo un contatto costante, riflettendo regolarmente sui progressi dell'allievo, (ri)orientando l'allievo nella giusta direzione e, soprattutto, mantenendo un atteggiamento positivo, si ottiene un risultato fruttuoso del rapporto di mentoring.¹⁰

“

NON LIMITARTI O NON CADERE VITTIMA DELLE RESTRIZIONI IMPOSTE DALLA SOCIETÀ. "PENSA FUORI DAGLI SCHEMI E PRENDI L'INIZIATIVA DI INSEGUIRE I TUOI SOGNI.

CHRISTINA WALLACE

USA, IMPRENDITRICE INFLUENTE, DONNA D'AFFARI E FONDATRICE DI DIVERSE AZIENDE DI SPICCO, TRA CUI QUINCY

¹⁰ FONTE: ANGELIKI MANIOTI, MAGDALENA MALINOWSKA, WOJCIECH MALINOWSKI, JOANNA WAPIŃSKA, MARYROSE FRANCICA, ANNA SILÁRE MARIA MARTIN, BEATRICE BELLET, SILVIA FRON: "GUIDE HOW TO COACH DISABLED WOMEN FOR DEVELOPING INCLUSIVE ENTREPRENEURSHIP"

3

**Mentori di un
programma di
corsi per
imprenditori**

MENTORI DI UN PROGRAMMA DI CORSI PER IMPRENDITORI

Modelli di mentoring

Ci sono alcuni modelli di mentoring che possono essere utilizzati durante il tutoraggio degli imprenditori per la seconda volta. Scegliendo un determinato modello, il mentore dovrebbe concentrarsi sulla situazione specifica dell'imprenditore e potrebbe anche entrare in contatto con altri imprenditori che hanno bisogno di una guida e che potrebbero essere coinvolti in un mentoring congiunto.

Possibili modelli di mentoring per la seconda opportunità degli imprenditori:

1 Mentoraggio one-to-one:

Il mentoring individuale è il mentoring tra due persone, mentore e imprenditore. Un mentore viene scelto in base a determinati criteri come l'esperienza, le competenze, gli obiettivi, la personalità e altri fattori. Questo modello è molto efficiente e prezioso per l'allievo per molteplici ragioni. Permette un impegno totale verso gli allievi, soprattutto perché questi ultimi sono imprenditori alla seconda opportunità, con ulteriori barriere nella creazione di un nuovo business. In questo modo, il mentoring sarà completamente focalizzato sui bisogni di un singolo imprenditore, il mentore sarà in grado di fare una buona analisi della situazione e di impostare un approccio specifico per affrontare e risolvere le barriere psicologiche e imprenditoriali sulla base delle esperienze precedenti. Questo modello di mentoring crea la connessione e la fiducia tra il mentore e l'allievo, specialmente per coloro che non sono ancora in grado di condividere la propria esperienza pubblicamente, ad esempio, nel mentoring di gruppo.

2 Mentoring di gruppo

Quando un mentore lavora con un gruppo di pochi allievi si parla di mentoring di gruppo. Questo modello ha un ulteriore vantaggio per gli imprenditori, in quanto possono trarre maggiore consapevolezza e supporto gli uni dagli altri. Con questo modello, tuttavia, il rapporto mentore/allievo non è così stretto come lo è con il mentoring individuale. Il mentoring di gruppo è limitato dalla difficoltà di gestire i diversi livelli di conoscenza e le diverse esigenze degli imprenditori alla seconda opportunità. Inoltre, poiché questo mentoring è per allievi con precedenti esperienze negative, è difficile per alcuni di loro esporre pubblicamente il fallimento e parlarne come un buon esempio e un'opportunità da cui costruire un business di successo.

Sarebbe opportuno combinare il mentoring individuale con il mentoring di gruppo. Per esempio, in primo luogo, il mentore dovrebbe tenere un incontro one-to-one con ogni allievo (conoscere l'altro, costruire un rapporto di fiducia, individuare la causa del fallimento). Seguirà un workshop di mentoring di gruppo (piccoli gruppi consigliati da 2 a 6 persone) dove ognuno di loro possa conoscersi meglio, avere abbastanza fiducia da presentare la propria storia di fallimento, scoprire di non essere solo, e poi lavorare sulla tela del proprio modello di business. Dopo di che, può essere svolto un nuovo incontro individuale dove il mentore valuterà la tela del modello di business dell'allievo, lo consiglierà e gli porrà le domande giuste per condurlo a trovare la soluzione migliore per il nuovo business.

3 eMentoring

Quando mentori e allievi non si trovano nello stesso posto o viaggiano spesso, un pratico modello di mentoring è l'eMentoring. Questo potrebbe essere organizzato attraverso Skype, Google Hangouts, e-mail, instant messaging, o altre piattaforme online. Può essere realizzato come mentoring individuale, di gruppo, multiplo e triade. Sebbene il mentoring faccia a faccia sia più appropriato per una migliore socializzazione, la comunicazione online è anche utile ed efficace, specialmente se combinata con il mentoring individuale.

4 Mentoraggio multiplo

Qui è dove un allievo ha più di un mentore, incontrandosi con ciascuno separatamente. Mentori multipli possono fornire all'allievo prospettive e competenze diverse. Il mentoring multiplo si basa essenzialmente sullo stesso concetto del "mentor network". In questo modello di mentoring si raccomanda di avere un mentore "principale" che abbia una visione di tutte le attività dell'allievo e lo guidi attraverso il processo di ricostruzione del suo business.

5 Mentoring in triade

Implica tre persone allo stesso tempo. Ci sono due modi tradizionali per strutturare una triade:

- ➔ un mentore che supporta due allievi complementari - ad esempio, due imprenditori che si trovano all'incirca allo stesso livello di conoscenza o allo stesso stadio di ricostruzione della loro impresa, oppure
- ➔ due mentori e un allievo - qui i due mentori aiutano l'imprenditore condividendo le loro esperienze in diversi campi e riducono il tempo per il tutoraggio.

Con questo tipo di mentoring, gli allievi beneficiano sia dell'aiuto diretto che ottengono per il raggiungimento dei loro obiettivi, che indirettamente dall'osservazione di come gli altri lavorano sui propri obiettivi. Particolare attenzione dovrebbe essere prestata all'incontro tra mentori e allievi per aumentare le possibilità che i tre siano in grado di lavorare bene insieme. È inoltre importante stabilire in anticipo le regole di base e il calendario, in modo da garantire la stessa quantità di tempo per ogni partecipante durante le riunioni.

Gestire lo stigma del fallimento e allineare i giusti obiettivi e aspettative

Lo stigma è generalmente definito come un segno di vergogna o infamia, una macchia sulla propria reputazione. Dal punto di vista accademico è stato descritto come qualcosa di profondamente screditante che riduce l'individuo che porta lo stigma "da persona intera e abituale ad una persona contaminata, scontata"¹¹. Più recentemente, Link e Phelan¹² hanno fornito una descrizione completa dello stigma come concetto composto da elementi interdipendenti di "etichettatura, stereotipi, separazione, perdita di status e discriminazione" e hanno indicato che può avere un impatto sostanziale su molti aspetti della vita di una persona, quali il reddito, l'alloggio e la salute.¹³

Ci sono due tipi di stigma: sociale e auto-stigma. Lo **stigma sociale** comportava la discriminazione da parte degli altri a causa della malattia ed era un mezzo per sostenere specifici stereotipi all'interno della società. L'**auto-stigma** implicava che una persona screditasse sé stessa, sostenendo così le convinzioni negative della società.¹⁴ Allo stesso modo, altri studiosi hanno descritto l'auto-stigmatizzazione come la reazione negativa di una persona a sé stessa, alla luce dell'esperienza personale.^{15 16}

Per capire come la stigmatizzazione influenza l'imprenditore e le sue azioni, elenchiamo il processo che ogni imprenditore attraversa quando un'impresa crolla e che dovrebbe terminare con la trasformazione in un pensiero positivo della parola "Fallimento".

¹¹ **FONTE:** COFFMAN, E., 1963. STIGMA: NOTES ON THE MANAGEMENT OF SPOILED IDENTITY. PRENTICE HALL, ENGLEWOOD CLIFFS, NJ, P. 3

¹² **FONTE:** LINK, B.G., PHELAN, J.C., 2001. CONCEPTUALIZING STIGMA. ANNU. REV. SOCIOL. 27 (1), P. 377

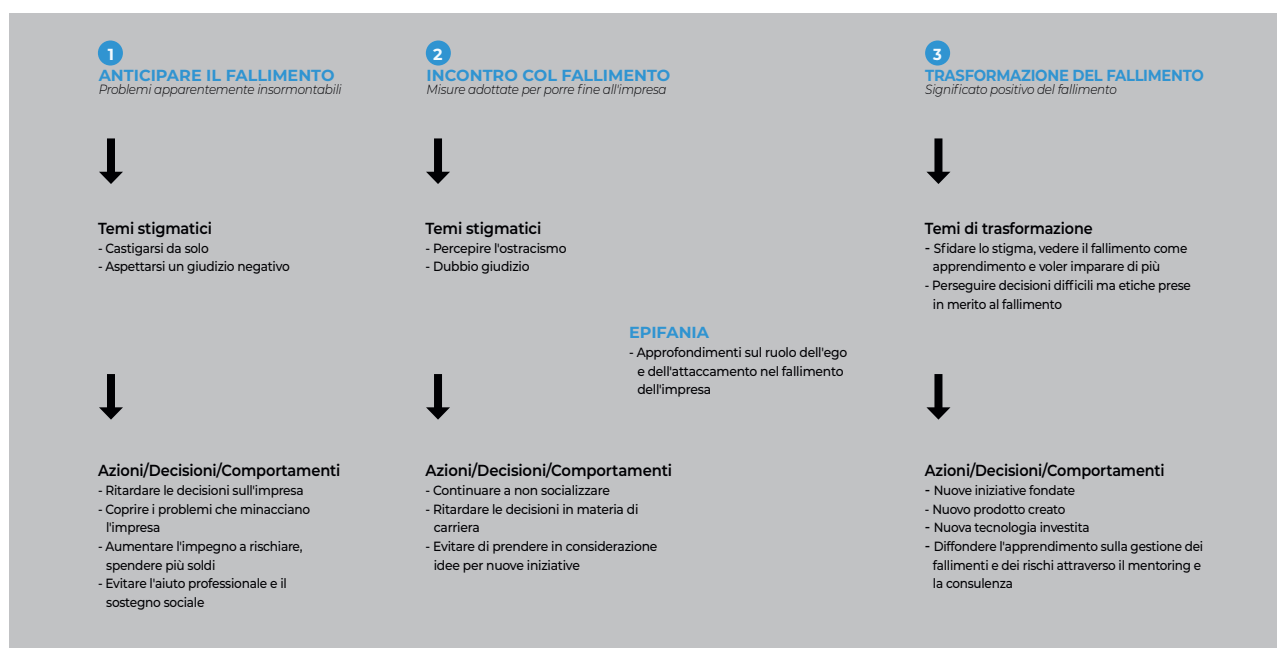
¹³ **FONTE:** SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J.BUS. VENTURING (2014), P. 2, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

¹⁴ **FONTE:** CORRIGAN, P.W., MORRIS, S., LARSON, J., RAFACZ, J., WASSEL, A., MICHAELS, P., ET AL., 2010. SELF-STIGMA AND COMING OUT ABOUT ONE'S MENTAL ILLNESS. J. COMMUNITY PSYCHOL. 38 (3), 259-275

¹⁵ **FONTE:** KNIGHT, M.T.D., WYKES, T., HAYWORD, P., 2003. 'PEOPLE DON'T UNDERSTAND': AN INVESTIGATION OF STIGMA IN SCHIZOPHRENIA USING INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS (IPA). J. MENT. HEALTH 12 (3), 209-222.

¹⁶ **FONTE:** SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J. BUS. VENTURING (2014), P. 3, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

Sintesi grafica degli episodi di fallimento d'impresa



Fonte: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", JOURNAL OF BUSINESS VENTURING (2014), [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

La prima fase (complicazione della situazione) che chiamiamo "anticipare il fallimento" rappresenta il periodo di tempo in cui gli imprenditori cominciano a vedere la possibilità che la loro impresa fallisca a causa delle gravi e apparentemente irrisolvibili difficoltà persistenti (problemi di partnership, perdite finanziarie e problemi legali). **La seconda fase** (climax) che etichettiamo "incontro col fallimento" copre i mesi in cui il fallimento si è effettivamente verificato. Durante questo periodo, gli imprenditori erano impegnati a interrompere l'attività, dichiarare il fallimento, sciogliere le partnership, e così via. **La terza fase** che contrassegniamo come "trasformazione del fallimento" (risoluzione) comporta che gli imprenditori si muovano oltre lo stigma che hanno vissuto a causa del fallimento dell'impresa. Questo terzo periodo illustra il cambiamento determinato da un'epifania nella storia collettiva: gli imprenditori hanno avuto una profonda comprensione del significato dei loro fallimenti e alla fine l'hanno trasformata in un'esperienza di vita positiva.¹⁷

Quando si tratta di mentoring degli imprenditori alla seconda opportunità, i mentori devono capire in quale fase è l'allievo, se è stigmatizzato da sé stesso o dalla società (o entrambi), concentrarsi sulla causa specifica della stigmatizzazione, e di conseguenza cercare di capire le cause del business precedentemente fallito come parte di un percorso di apprendimento e preparazione per nuove iniziative imprenditoriali che avranno successo sulla base delle esperienze e conoscenze passate.

Poiché ognuno di noi è un individuo con diverse esperienze di vita, caratteristiche e reattività alle singole situazioni quotidiane, spetta al mentore valutare quale approccio utilizzare durante il tutoraggio per capire con quale fase sta lottando. Il mentore deve tenere a mente che, oltre ad affrontare un fallimento aziendale, l'imprenditore alla seconda opportunità deve avere a che fare anche con altri segmenti della vita che sono stati colpiti da questo fallimento - vita familiare, amici, conoscenti, finanze, etc.

Consigliamo, per cominciare, di utilizzare gli esempi del sito web: <http://2revive.eu/success-storybook/> e di prendere ispirazione dalle storie di imprenditori, oggi molto noti, che in precedenza hanno lottato contro vari problemi e ne sono sempre usciti vincitori. Inoltre, se il mentore ha sperimentato personalmente un precedente fallimento aziendale, sarà più facile per l'allievo raggiungere il più presto possibile la terza fase di trasformazione.

Un quadro di riferimento per sessioni di mentoring di successo con l'imprenditore

Il mentoring di successo può essere ottenuto attraverso le sessioni di mentoring del modello GROW. Il successo del mentoring che utilizza questo modello consiste nell'apprendere attraverso l'esperienza. Inoltre, il tempo dedicato ad ogni fase ed energia dell'allievo è cruciale. Per utilizzare questo tipo di modello non è necessario essere esperti della situazione concreta

¹⁷ Fonte: SINGH, S., ET AL., "FAILED, NOTFINISHED: A NARRATIVE APPROACH TO UNDERSTANDING VENTURE FAILURE STIGMATIZATION", J. BUS. VENTURING (2014), P. 7, [HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)

dell'imprenditore per poterlo aiutare nelle sue sfide.

Durante la **prima sessione di mentoring**, il mentore, in collaborazione con l'allievo, dovrebbe definire la cornice del piano di mentoring, stabilire un calendario e sviluppare un contratto. In questo modo si può raggiungere un alto livello di soddisfazione per entrambe le parti.

Il modello di mentoring è costituito da quattro fasi:

- 1) definire l'**obiettivo** della traiettoria del tutoraggio
- 2) esplorare la **realtà**
- 3) generare **opzioni** che possono contribuire alla soluzione del problema
- 4) la **volontà** di agire

Una descrizione dettagliata del modello di crescita e di come si può costruire il mentoring, è inclusa nel **Capitolo 4**.

Durante la **finalizzazione del mentoring**, il mentore deve assicurarsi di presentare all'allievo una storia dettagliata dello sviluppo raggiunto e incoraggiarlo per ulteriori sfide. Mentori e allievi non sono tenuti a vedersi dopo la fine del programma, ma se gli incontri sono stati frequenti, alla fine probabilmente si sarà costruita una relazione d'amicizia. Il mentoring è concluso quando non c'è più nulla su cui lavorare, o l'allievo è sufficientemente incoraggiato a procedere senza ulteriore aiuto del mentore, o il mentore stesso potrebbe decidere che l'allievo è pronto per affrontare nuove sfide di business da solo. Le quattro fasi del modello di coaching GROW sono state introdotte con domande generali per ogni fase e diversi metodi che potrebbero essere utili. A seconda del quadro di mentoring, è possibile concordare i colloqui successivi e la valutazione finale, se tali colloqui si sono rivelati proficui per l'allievo.

Mentoring utilizzando il modello di business canvas

BMC è uno strumento pratico che offre all'imprenditore la possibilità di vedere nella propria idea imprenditoriale i segmenti chiave e il "core business", il tutto in un unico luogo, trasparente e conciso. La convenienza sta nel fatto che si tratta di un documento di una pagina, che può essere stampato su un grande foglio di carta e appeso al muro in modo che l'imprenditore, e il suo team, possano sempre vedere il nucleo e la direzione del business. In questo modo è più facile rimanere concentrati sugli obiettivi e sui compiti definiti per la direzione di crescita dell'azienda (infatti, nello svolgimento di attività concrete, è facile discostarsi dal percorso pianificato).

Esistono molte varianti di BMC ed è possibile adattarlo e modificarlo in base alle esigenze specifiche dell'imprenditore. Abbiamo scaricato la costruzione BMC per questo manuale da questo sito: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> dove è possibile utilizzare la versione online di Canvas e condividerla con partner, team o fornitori, il tutto a seconda delle proprie esigenze.

Di seguito è riportato il quadro BMC con le domande critiche per la compilazione dei campi richiesti. Raccomandiamo di stampare il campione di Canvas su un foglio più grande e di utilizzare gli appunti su post-it per scrivere le informazioni nei campi previsti.



1 Segmenti di clientela

I clienti, siano essi individui o organizzazioni, sono il segmento di business più importante. Portano entrate all'azienda e se i clienti non sono adeguatamente definiti, così come i loro desideri, bisogni e il loro potere di acquisto, l'azienda non sopravvivrà a lungo.

- Chi sono i vostri clienti?
- Quali sono i vostri principali clienti?
- Quali sono le abitudini, le esigenze, l'età, gli hobby, il potere d'acquisto dei vostri clienti?
- Quanto è grande il mercato dei clienti?
- Privilegiare i clienti per importanza (se avete più di un gruppo di clienti)
- Segnalate la vostra attività in una piccola nicchia di mercato o in un mercato di massa?
- Se vi state concentrando su una specifica nicchia, la proposta di valore, i canali di distribuzione, i rapporti con i clienti (e i flussi di ricavi, se del caso) dovrebbero essere collegati e focalizzati su quella particolare nicchia.
- Avete segmentato i vostri clienti in questo modo nella vostra attività precedente? Hai notato cosa puoi aggiustare nella tua nuova attività?

2 Proposte di valore

Il valore è ciò che contraddistingue la vostra attività e può essere qualitativo (esperienza, design speciale, impatto ambientale/sociale, etc.) e quantitativo (prezzo, quantità, velocità di consegna, etc.).

- Qual è il valore fondamentale che la vostra azienda offre ai clienti?
- Quali altri valori il vostro business dà ai clienti?
- In che cosa sei diverso dalla concorrenza?
- Quali sono le esigenze dei clienti che la vostra azienda soddisfa?
- Quali problemi dei clienti risolve la vostra azienda?
- Assicuratevi di fornire risposte per ogni segmento che avete definito nella clientela.
- Nell'attività precedente, vi siete affidati ai valori aggiunti della vostra azienda? Li avete evidenziati/utilizzati/riconosciuti abbastanza?

3 Canali

In questo campo è necessario elencare tutti i canali utilizzati che sono legati ai clienti (metodo di vendita (diretto, online, partner), feedback di servizio/prodotto, metodo di promozione, supporto clienti dopo l'acquisto di un prodotto, etc.). Dobbiamo metterci nell'epidermide dell'acquirente affinché possiamo, in modo credibile, realizzare un ciclo completo, dalla conoscenza stessa del prodotto e la sua selezione tra le altre offerte, attraverso l'acquisto, fino all'assistenza post-vendita.

Fasi del canale :¹⁸

- 1) Consapevolezza: Come fate conoscere i prodotti e i servizi della vostra azienda?
 - 2) Valutazione: Come aiutate i clienti a valutare la proposta di valore della vostra organizzazione?
 - 3) Acquisto: Come si consente ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici?
 - 4) Consegna: Come si fa a consegnare una proposta di valore ai clienti?
 - 5) Come si fornisce assistenza clienti post-acquisto?
- Pensate ai canali di approvvigionamento, marketing, distribuzione, comunicazione - sono efficaci/costi efficienti?
 - Nell'attività precedente, ha pianificato ognuna di queste fasi? Quali informazioni sul feedback dei clienti potete utilizzare per far progredire il vostro nuovo business?

¹⁸ FONTE: [HTTPS://WWW.STRATEGYZER.COM/BOOKS/BUSINESS-MODEL-GENERATION](https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation)

4 Relazioni con i clienti

- Come pensate di entrare in contatto con i clienti?
- Quante volte comunicate con i clienti e come?
- Come interagite con i clienti e in che modo questo differisce tra i diversi segmenti di clientela?
- Quale supporto offrite ai vostri clienti (assistenza personale, self-service, servizi automatizzati, community, etc.)?
- Rispetto all'attività precedente, quale segmento cambierebbe in relazione alla clientela? Cosa hai imparato da quell'esperienza?

5 Flussi di entrate

Molti imprenditori hanno faticato a fissare correttamente i prezzi e a concedere sconti sui loro prodotti/servizi. È sempre importante definire il costo di un particolare servizio/prodotto in modo che possa coprire i costi dell'intero processo, l'approvvigionamento, il costo dei dipendenti, il costo dei canali necessari per la sua vendita, la consegna. Inoltre, è necessario ricercare la concorrenza e il prezzo per il quale il cliente è disposto a pagare per il vostro prodotto/servizio. L'elenco dei flussi di entrate è collegato ai segmenti di clientela e alle proposte di valore.

- Hai impostato i prezzi del prodotto/servizio considerando il costo totale e il prezzo corretto per il quale il cliente è disposto a pagare il prodotto/servizio?
- Ci sono altre fonti da cui è possibile generare reddito?
- Avete sviluppato un sistema di sconti, premi per i clienti?
- Come avete definito i prezzi nella vostra precedente attività? Erano realistici? Come avete tracciato le entrate e le spese?
- Attraverso quali canali i vostri clienti pagano? Offrite diverse forme di pagamento?
- Se vendete più prodotti/servizi, avete una politica dei prezzi diversa?

6 Attività chiave

In questa sezione, è necessario definire le attività chiave che sono necessarie per il successo dell'azienda.

- Quali attività chiave specifiche sono necessarie per fornire la vostra **Proposta di valore**?
- Quali sono le attività che distinguono la vostra azienda dalle altre?
- Cosa ti differenzia dalla concorrenza nel settore: **Flussi di entrate, canali di distribuzione, relazioni con i clienti**?
- Come hai definito le tue attività chiave nella tua attività precedente? Può trarre qualche conclusione riguardo alla nuova attività?

7 Risorse chiave

Per il funzionamento di un'azienda sono necessarie risorse interne ed esterne. Le risorse chiave sono collegate alle attività chiave. Le Risorse Chiave possono essere intellettuali (come marchi, brevetti, partnership), fisiche (edifici, veicoli, macchine, sistemi), finanziarie (crediti, contanti) e umane.

- Quali specifiche Risorse Chiave o risorse specifiche richiedono le vostre Proposte di Valore?
- Quali risorse chiave o specifiche sono necessarie per i vostri canali di distribuzione?
- Quali sono le risorse chiave o specifiche richieste dalle vostre relazioni con i clienti?
- Quali sono le risorse chiave o i beni specifici richiesti dai flussi di entrate?
- Avete gestito le Risorse Chiave nella vostra attività precedente? Erano tutte necessarie/ben selezionate

8 Partenariati chiave

La selezione di partner e fornitori che rispettano le scadenze e gli obblighi contrattuali è un segmento chiave per garantire la qualità dei prodotti e dei servizi. Inoltre, è necessario identificare e decidere quali lavori si possono fare all'interno della propria azienda che non sono direttamente collegati al proprio segmento di attività, e quale parte lasciare ai partner. Esistono quattro tipi di partnership: rapporti acquirente-fornitore, joint venture per lo sviluppo di nuovi business, alleanze strategiche tra concorrenti e partnership strategiche.

- Chi sono i tuoi Partner chiave?
- Quali sono le **Risorse chiave** che la vostra azienda acquisisce dai partner?
- Quali sono le **Attività chiave** svolte da questi partner?
- Che tipo di partner avevi negli affari precedenti? Avete raggiunto una buona comunicazione? Gli obblighi e i ruoli nei reciproci contratti erano ben definiti? Li hanno rispettati?

9 Struttura dei costi

La sfida più grande per gli imprenditori è quella di bilanciare bene entrate e spese. Questa sezione dovrebbe elencare tutti i costi derivanti (e precedenti) dall'apertura dell'impresa e collegarli alle **Attività chiave**, alle **risorse chiave** e alle **Partnership chiave**.

- Svalutare i costi fissi
- Svalutare i costi variabili
- Come le **Attività chiave** determinano i costi? Questi costi sono in linea con le **Proposte di valore**?
- Come le **Risorse chiave** determinano i costi?
- Come si rapportano i costi ai flussi di entrate?
- La vostra azienda è orientata ai costi o al valore?
- Come avete monitorato e definito le spese della vostra precedente attività?
- Avete cercato di ridurle? Come?

Cosa fare e non fare come mentore di un imprenditore

Attraverso il 1° e il 2° capitolo della Guida, abbiamo introdotto quali qualità e comportamenti dovrebbe avere un mentore, in particolare per quanto riguarda il mentoring degli imprenditori alla seconda opportunità, che richiedono un'attenzione particolare. Quindi, per riassumere, ecco una breve lista di controllo, come promemoria, delle cose da fare e da non fare per essere un buon mentore.

FARE	
Dimostrare genuinità	Essere aperti e trasparenti nella relazione, non nascondersi dietro la maschera della professionalità (nota anche come realismo o autenticità)
Mostra considerazione positiva incondizionata	L'accettazione dell'allievo senza giudizio o condizioni ad esso associate (definite anche come cura, valutazione, ricompensazione, rispetto)
Trasmettere un profondo livello di comprensione empatica	La capacità di "entrare" nel mondo dell'altro, come se uno indossasse le scarpe dell'altro, senza perdersi (altrimenti opera un meccanismo difensivo dannoso per il mentore – identificazione proiettiva)
Avere una comunicazione aperta	Il mentore dovrebbe incoraggiare l'allievo a comunicare in questo modo. Questo può impedire loro di negare, fingere o nascondere pensieri e sentimenti che potrebbero non favorire il processo di mentoring.
Avere il senso dell'umorismo, la capacità e il desiderio di nutrire altre persone.	L'umorismo è più che benvenuto durante il mentoring per alleggerire l'atmosfera e rompere il possibile disagio o la vergogna dell' allievo, specialmente quando è presente lo stigma del fallimento.

DOs	
Efficaci capacità di ascolto, comunicazione e problem solving	Essere un mentore richiede competenze sviluppate, ma il mentoring degli imprenditori alla seconda opportunità richiede uno sforzo supplementare. È molto importante disporre di queste competenze al fine di individuare quali sono gli ostacoli con cui l'imprenditore sta lottando e trovare soluzioni. Non dare per scontato nulla del tuo allievo - chiedi sempre.
Approccio diverso per ogni mentoring	Ogni persona è un individuo diverso, con un background, un'esperienza, caratteristiche e, in ultima analisi, con fallimenti aziendali diversi. Pertanto, è necessario avvicinarsi ad ogni mentoring con aspettative ed etichette reimpostate.
Impostare insieme le aspettative fin dall'inizio	Gli obiettivi e le aspettative del mentoring dovrebbero essere determinati all'inizio per definire il giusto modo di lavorare e produrre soddisfazione per entrambe le parti.
Sii sincero sugli errori che hai commesso.	Essere aperti a condividere i propri errori e fallimenti è uno dei migliori doni che un mentore può dare. Non solo è un'informazione utile per la risoluzione dei problemi, ma aiuta anche a costruire la fiducia, spinge gli allievi a condividere i propri errori e rafforza la relazione nel suo complesso.
Evidenziare i loro risultati	Poiché le persone spesso cercano o si rivolgono a un mentore per aiutarli in situazioni difficili, molte conversazioni di mentorship ruotano intorno alle cose negative. Quando ti prendi il tempo per evidenziare e persino celebrare i successi e i risultati del tuo allievo, non stai solo bilanciando l'umore di quelle conversazioni - stai anche costruendo la fiducia del tuo allievo rafforzando il buon comportamento, e mantenendolo concentrato e motivato.
Per ogni critica, incoraggiate tre volte	Il mentoring è un atto di accensione della fiamma di volte qualcuno per fare meglio ed eccellere sul lavoro. Fate attenzione a quanto criticate, perché questo può scoraggiare la crescita. Per evitare ciò, incoraggiate almeno tre volte per ogni critica. Cerca di dedicare molto tempo a lodare, incoraggiare e motivare.

DON'Ts	
Sovraprotezione	Rendetevi conto che il vostro ruolo non è quello di proteggere l'allievo dal solito feedback duro, ma piuttosto di aiutarlo a svilupparsi.
Ego: il rapporto è più importante del mentore	Riorientarsi concentrandosi sullo sviluppo dell'allievo e non su sé stessi.
Clonazione: "Sindrome mini me"	Rispettare l'individualità dell'allievo e concentrarsi sulle sue esigenze di sviluppo in base al potenziale e non alle vostre preferenze o personalità. Poniti la domanda: "Sto cercando di modellare un mini me?"
Dominazione culturale	Imparare il più possibile sulla cultura del allievo e rispettarla. Non fate valere le vostre convinzioni culturali
Sovraccarico di lavoro	Essere realistici in termini di carico di lavoro dell'allievo
Mancanza di flessibilità	Pensate sempre a nuovi modi per raggiungere lo Sviluppo e l'apprendimento. Adatta il tuo stile in base alle mutevoli esigenze e realtà aziendali. Rendetevi conto che il vostro stile di apprendimento potrebbe essere diverso da quello del vostro allievo e accettatelo.
Essere troppo gentili	Piuttosto, siate fermi, diretti e rivolti al punto in modo che l'allievo riceva un feedback onesto e l'opportunità di imparare dagli errori. Vivi con questo adagio emotivamente intelligente: Non è quello che dici... è come lo dici! Non è quello che fai... è come lo fai!
Essere troppo severi	Siate realistici ed equilibrati in termini di aspettative, obiettivi e approccio. Poniti la domanda: "Sono perfezionista? Come questo può portare ad aspettative e comportamenti rigidi?"

Fonte: ELABORAZIONE DELL'AUTORE DA FONTI: <https://www.wcl.org.uk/sites/default/files/5speed%20mentorinc%20toolkit%20-%20handout.pdf> AND SUTTON, J. & STEWART, W. (2002). LEARNING TO COUNSEL – DEVELOP THE SKILLS YOU NEED TO COUNSEL OTHERS (2ED). GLASGOW: BELL & BAIN LTD. <https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact>, <https://www.inc.com/ohn-brandon/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html>

4

**Domande
pratiche e
strumenti
basati
sul modello
GROW**

DOMANDE PRATICHE E STRUMENTI BASATI SUL MODELLO GROW

Il modello GROW è una struttura semplice per condurre colloqui di coaching. Si compone di 4 fasi: fissare l'obiettivo, esplorare la realtà, indagare le opzioni e infine parlare della volontà di agire. Nelle pagine seguenti vedremo prima di tutto alcune tecniche generali per condurre una buona conversazione. In seguito, esamineremo queste quattro fasi e proporremo domande e metodi per ogni fase.

Tecniche generali di conversazione

Ci sono un paio di cose da tenere a mente per una conversazione fluida e fruttuosa durante il colloquio di coaching. Ora ne esamineremo alcune.

Impostazione del quadro

Il colloquio di mentoring inizia con l'impostazione del quadro e lo sviluppo di un contratto, in modo da chiarire le aspettative reciproche. Gli argomenti da trattare includono:

- Periodo di tempo
- Ruolo del mentore vs. focus-persona: il mentore ha la responsabilità di porre domande e mantenere la struttura, mentre il focus-persona ha la responsabilità di sollevare gli argomenti più importanti.
- Riservatezza.

Ascolto attivo

L'ascolto attivo riguarda l'ascolto con lo scopo di comprendere appieno ciò che l'altra persona sta dicendo, non supponendo che tu sappia cosa vogliono dire, ma indagando sul significato delle parole usate, chiedendo alla persona di elaborare di più e verificare la tua comprensione. Può essere utile ricordare i seguenti punti nel corso della conversazione:

- Fare domande aperte. Queste sono domande che iniziano con quando, chi, dove, cosa, come. Tuttavia, fate attenzione con l'uso della parola perché, tende a suonare accusatorio.
- Silenzio. Restare in silenzio e dare all'altra persona il tempo di pensare e rispondere, molte cose potrebbero accadere nella mente dell'altra persona durante i momenti di silenzio.
- Ascoltare le parole chiave e indagare su queste - forse semplicemente ripetendole, o chiedendo di approfondirle. Le parole chiave sono parole che spiccano, parole che possono avere diversi significati, parole che risvegliano la vostra curiosità.
- Riassumere e verificare la vostra comprensione per far sentire la persona compresa.
- Mostrare comprensione per i problemi. Si prega di notare che non si tratta di un accordo.
- Mantenere le associazioni, le ipotesi e i cosiddetti buoni consigli.

Domande sull'interruzione del processo

È sempre una buona idea verificare con la persona se si è sulla strada giusta, se si parla della sfida più importante e se il discorso è utile alla persona di riferimento. È utile essere in grado di passare avanti e indietro tra il contenuto effettivo del discorso e tali riflessioni sul discorso, in cui è possibile discutere la propria relazione, il processo della conversazione, ecc. Il contenuto dell'intervento sarà negoziato nella prima fase del modello GROW, ma può essere rinegoziato durante l'intervento, utilizzando alcune delle seguenti domande per assicurarsi di essere sulla strada giusta:

- Stiamo parlando della cosa giusta ora?
- Di cosa è più importante per te continuare a parlare? A o B?
- Mi chiedo se stiamo parlando della cosa più importante in questa sede, o se c'è qualcos'altro, che è più importante di cui parlare?

Obiettivo

Dopo aver impostato la struttura e stabilito il contratto, la prima fase del colloquio di mentoring è quella di fissare l'obiettivo. Un obiettivo potrebbe ad esempio essere un problema da affrontare, una decisione da prendere, un obiettivo di prestazione o un obiettivo di sviluppo. Dovrebbero essere fissati obiettivi a lungo e a breve termine. L'obiettivo a lungo termine potrebbe essere un obiettivo più grande in relazione alla creazione di un nuovo business e l'obiettivo a breve termine è ciò che ci si aspetta di concreto dal singolo incontro di mentoring. In questo capitolo esamineremo prima alcune domande che possono essere poste in questa fase e poi alcuni metodi che possono essere utilizzati per elaborare l'obiettivo.

Domande generali

- Cosa volete ottenere a lungo termine?
- Quali risultati stai cercando di ottenere?
- Cosa vuoi cambiare?
- Come saprai che hai raggiunto il tuo obiettivo?
- Come saprai che il tuo problema è stato risolto?
- Che cosa è importante per voi quando si tratta di raggiungere l'obiettivo?
- Quali sarebbero i benefici se si raggiungesse questo obiettivo?
- In relazione ai tuoi obiettivi, cosa vorresti ottenere da questa sessione di mentoring?

La domanda miracolosa

La domanda miracolosa si basa su un approccio orientato alla soluzione. Lo scopo della domanda miracolosa è quello di guardare dietro le nostre attuali frustrazioni e limitazioni attraverso l'uso di immagini positive. Si tratta di trovare il sogno che sta dietro la nostra frustrazione, o il sogno che le nostre sfide attuali stanno ostacolando. È molto più facile pianificare le azioni appropriate se sappiamo verso cosa ci stiamo dirigendo e cosa è importante per noi, ma a volte le nostre sfide, il senso di colpa, la vergogna o le limitazioni mentali ci rendono difficile vedere chiaramente i nostri sogni e i nostri obiettivi. La domanda miracolosa ha un approccio ludico a questo problema, inserendoci in un futuro immaginario in cui i nostri problemi sono magicamente scomparsi. La domanda miracolosa è questa:

Immaginate che stasera cadiate in un sonno profondo e mentre dormite accada un miracolo, e le vostre difficoltà scompaiono. Dato che stavi dormendo non sai cosa è successo. Cosa noterai quando ti sveglierai? Cosa sarà diverso? Cosa noteranno gli altri?

Ci sono un paio di punti da considerare per poter porre una domanda miracolosa di successo:

- Prima di porre la domanda miracolosa, è importante chiarire quali sfide personali dovrebbero miracolosamente scomparire. Non si tratta di cambiare il mercato o le preferenze dei clienti, o di trovare improvvisamente un milione di euro sul nostro conto. Piuttosto possiamo far scomparire limiti personali, paure o carenze, ad esempio, immaginare come andrebbe un incontro di vendita se il nervosismo fosse scomparso durante la notte. Il miracolo dovrebbe concentrarsi su come agisce diversamente la persona interessata, piuttosto che su come cambiano gli altri o l'ambiente.
- Per alcune persone la domanda diventa troppo giocosa e può essere ridotta a immaginare che, ad esempio, l'incontro di vendita è appena concluso ed è andato alla perfezione, le vostre difficoltà non erano affatto presenti, cosa è successo, cosa avete notato?
- Parlare al presente e non al futuro. Il miracolo è accaduto, e come vanno le cose ora, o nel caso della riunione di vendita, cosa è successo e come ti senti ora.
- Parlare della presenza del positivo piuttosto che dell'assenza del negativo. Quindi cosa c'è invece del nervosismo?
- Porre molte domande di follow-up per esplorare azioni, pensieri e sentimenti che sono diversi, quando il problema è assente.

La domanda su scala

La questione della scala, come la domanda miracolosa, deriva dall'approccio orientato alla soluzione. La domanda sulla scala può essere affiancata in diverse fasi, ma è molto utile dopo una domanda miracolosa per aiutare a specificare il sogno

e possibilmente rendere gli obiettivi più realistici. Infine, può essere utilizzato per specificare obiettivi a lungo e a breve termine. Quando si pone una domanda di scala, è importante sapere che gli obiettivi di cui parliamo all'interno dell'approccio orientato alla soluzione sono leggermente diversi da come normalmente si parla di obiettivi. Questo si basa sull'idea che piccoli obiettivi realistici che fanno una grande differenza e che possono essere realizzati già domani hanno maggiori probabilità di avvantaggiare la persona al centro dell'attenzione rispetto a grandi obiettivi irrealistici, che potrebbero sopraffare l'individuo e causare stress e sentimenti di insufficienza. Gli obiettivi orientati alla soluzione sono:

- Segni che avete realizzato i vostri desideri (il problema è risolto)
- Azioni / processi ripetuti che la persona interessata fa diversamente e bene (NON singole attività, iniziative o misure).
- Presenza del comportamento desiderato piuttosto che assenza
- Piccoli e realistici (raggiungibili in 2-3 settimane)
- Concreti - facilmente osservabili sia che vengano realizzati o meno.
- Primi passi nella direzione desiderata piuttosto che nell'obiettivo finale
- Importanti per la persona direttamente interessata

La domanda su scala è la seguente:

On a scale from 1-10 where 10 is the miracle/ your desired future and 1 is the complete absence of your dream, where are you now?

- Dove sei adesso?
- Come mai dici 4 e non 3?
- Cos'è che sapete e padronegiate già? Che cosa avete già raggiunto?
- Quali sono i segni di aver fatto un passo avanti? Cosa stai facendo di (leggermente) diverso a questo livello? Come reagiscono gli altri, come ti senti?
- Come fai a sapere che hai raggiunto il 6? Cosa stai facendo di (leggermente) diverso a questo livello? Come reagiscono gli altri, come ti senti?
- Quanto in alto sulla scala è necessario stare per essere soddisfatti? Come vanno le cose a questo livello?
- Come se ne accorgeranno gli altri? Cosa vedranno?

Proprio come con la domanda miracolosa è importante:

- Parlare del presente
- Parlare della presenza di azioni, pensieri e sentimenti positivi piuttosto che dell'assenza di negativi.
- Porre molte domande di follow up per esplorare modelli di azioni, pensieri ed emozioni e risposte altrui ai diversi livelli.

La realtà

La seconda fase del modello GROW è la fase in cui si esplora la realtà attuale. Questa è la fase in cui vengono analizzati la situazione e il contesto attuali e gli ostacoli che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo. In questa fase si possono esplorare anche le esperienze passate. Tuttavia, è importante essere consapevoli che tali esperienze possono includere il fallimento e possibili sentimenti di vergogna.

Da un lato, è importante dare tempo alla persona di pensare e riflettere sulla situazione attuale e sul passato, ascoltare attentamente e riconoscere ciò che trova difficile. D'altra parte, è importante non spendere troppo tempo concentrandosi su problemi, fallimenti e carenze, in quanto la persona potrebbe rimanere bloccata in storie e sentimenti di fallimento e impotenza. Di seguito sono riportate alcune delle domande che possono essere poste in questa fase. Gli strumenti specifici che enfatizziamo dopo queste domande si concentrano tutti sull'allontanarsi dai sentimenti di fallimento e vergogna e parlano piuttosto dei punti di forza della persona di riferimento.

Domande generali

- Cosa sta succedendo ora (cosa, chi, quando, quando, come)?
- Come descriveresti la tua sfida attuale? Come ti vedi?
- Cosa hai già provato?
- Qual è stato il risultato?
- Quali progressi sono stati compiuti finora?
- Che cosa ha contribuito al vostro successo?
- Quali sono i principali ostacoli da superare?

Riformare il fallimento - domanda di mastering

Nel caso in cui la persona sembra essere bloccata su idee, sui fallimenti e la paura di ripeterli in futuro, può essere utile rielaborare il fallimento concentrandosi sull'esperienza di apprendimento. Thomas A. Edison, che ha inventato la lampadina, ha detto: “Non ho fallito. Ho appena trovato 10.000 modi che non funzionano”.

Posso immaginare che questo è stato un momento molto difficile, mi dica come è riuscito a superarlo?

- A quali punti di forza avete attinto?
- Cosa potevano dirmi gli altri su ciò che lei rappresentava in quel periodo e a quali risorse stava attingendo per superarlo?
- Cosa ha imparato da quel momento che è stato cruciale per lei?
- Quando non c'era ancora sentore di fallimento, in cosa siete riusciti realmente?
- Come si spiega questo?
- Quale consapevolezza dal tuo precedente tentativo ti piacerebbe portare con te nella tua prossima avventura?
- Cosa potresti insegnarmi sul fallire, imparare e avere il coraggio di rialzarsi?

Esternalizzare la vergogna o sentimenti di fallimento

Quando abbiamo fallito o veniamo sopraffatti da sentimenti negativi, potremmo tendere a pensare che questi eventi o sentimenti ci definiscono e che i problemi in qualche modo vivono dentro di noi. C'è un grande potenziale nell'eliminare i problemi della persona e trattarli come qualcosa di esterno. Questa tecnica si chiama esternalizzazione ed è tratta dall'approccio narrativo sviluppato da Michal White. Questa tecnica funziona molto bene dove sentimenti di vergogna, senso di colpa o fallimento hanno preso il sopravvento su una persona e sembrano impedire alla persona di andare avanti o vedere le opportunità. Funziona bene quando la persona ha paura di nuovi rischi, poiché prevede nuovi fallimenti. Nell'effettuare l'intervista che segue è importante continuare a parlare in modo esternalizzante dei problemi, ad es:

- Da “io sono il fallimento” a “l'idea di fallimento” o “la sensazione di fallimento”.
- Da “mi vergogno” a “la vergogna”

Quando si conduce l'intervista qui sotto, assicuratevi di dare alla persona il tempo di riflettere e rispondere. Le domande sono un po' insolite, anche se molto potenti, e potrebbe essere necessario più tempo per pensare. Inoltre, è utile dare un seguito con domande supplementari secondo i principi dell'ascolto attivo, dopo ciascuna delle domande.

Un'intervista di esternalizzazione:

Mi chiedo se poteva andare bene esplorare un po' più in profondità ciò contro cui sembri lottare. L'idea di fallimento, il sentimento di fallimento, la vergogna o qualcos'altro sarebbe un buon nome per quello contro cui stai lottando?

- Quando ha notato per la prima volta che l'idea di [], la sensazione di fallimento, la vergogna, era diventata parte della sua vita?
- In quali situazioni è più probabile che [] prenda il sopravvento? *
- Quali sono i trucchi che [] usano per afferrarti?
- Quali sono i gusti e le antipatie dei []?
- [] ti fa pensare a te stesso?

- [] ti ha fatto fare, cosa che normalmente non faresti?
- Quale effetto [] ha avuto sui vostri sogni e aspirazioni in relazione alla vostra attività?
- Che effetto [] ha avuto sul suo lavoro?
- Quale effetto [] ha avuto sulle vostre relazioni (con potenziali clienti, partner, amici, familiari, ecc.)?
- Cosa ne pensi del fatto che [] abbia questo tipo di effetto su di te? È buono o cattivo (o un po' di entrambi)?
- Come mai? [] è l'ostacolo che ti ha fermato?
- Quanto è diventato importante per te?
- Cosa ti dice su che tipo di persona / imprenditore vorresti essere?

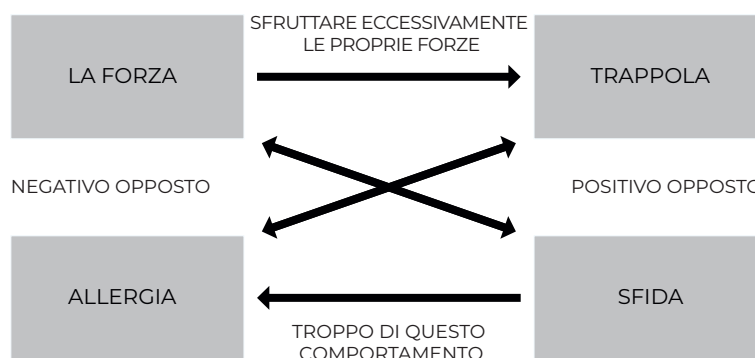
Un approccio basato sui punti di forza

Lavorare con i punti di forza è un approccio che è cresciuto dalla psicologia positiva, che è il campo che studia il benessere umano, la crescita e lo sviluppo. La ricerca mostra che c'è un potenziale maggiore nello sviluppo dei vostri punti di forza che nel cercare di risolvere i vostri punti deboli. Di seguito sono riportati due esercizi per esplorare e lavorare con i punti di forza della persona in relazione alla creazione di un nuovo business.

Il primo passo sarebbe quello di scoprire di più sui punti di forza della persona al centro dell'attenzione. È possibile effettuare un test di resistenza al seguente link. <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>. Il test è disponibile gratuitamente in diverse lingue. Una relazione più approfondita è possibile a pagamento. Sulla base dei risultati del test, alla persona può essere chiesto di compilare il diagramma sottostante e riflettere sulle domande in ogni riquadro. Lo scopo del diagramma è quello di rendersi conto di come i punti di forza vengono utilizzati o meno nel passato e nel presente.

A. Punti di forza che uso (Danno buoni risultati ed energia)	B. Punti di forza che ho, ma non uso (danno buoni risultati ed energia, ma usati troppo poco)
C. Competenze apprese (danno buoni risultati, ma drenano l'energia?)	D. Punti di debolezza (danno cattivi risultati e drenano le energie)

Il modello che segue si concentra sul legame tra punti di forza e punti deboli, tenendo presente che c'è un potenziale maggiore nello sviluppare i nostri punti di forza piuttosto che nel cercare di correggere le nostre debolezze.



Secondo il modello di cui sopra, i nostri punti di forza e le sfide/debolezza sono collegate. Se usiamo eccessivamente le nostre forze, potremmo finire in una trappola o in una debolezza. Essere strutturati si finisce per essere inflessibili. Tuttavia, come accennato sopra, non dobbiamo cercare di correggere le nostre debolezze, ma piuttosto sviluppare i nostri punti di forza. La questione è quindi se uno dei nostri altri punti di forza può essere utilizzato per compensare, per cui ci troviamo in equilibrio tra due punti di forza piuttosto che finire nella nostra trappola. Potrebbe essere che dobbiamo cercare questa forza compensatrice un po' più in basso nel nostro elenco. Una delle ragioni per cui avremmo potuto essere riluttanti a usare questa forza/sfida è che si rischia di tramutarla nella nostra allergia.

Le domande che seguono possono aiutare la persona a compilare le quattro caselle.

Punti di forza

- Pensa ai punti di forza che hai scoperto di te stesso di recente

Trappola

- Quando usi eccessivamente le tue forze?
- Per cosa ti rimproverano gli altri?
- Cosa sei disposto ad accettare negli altri?
- Cosa tendi a giustificare di te stesso?

Sfida

- Le mie debolezze
- Quali caratteristiche ti mancano?
- Cosa ammiri negli altri, di cosa sei geloso?
- Cosa gli altri vogliono cambiare di te?

Allergia

- Cosa ti infastidisce degli altri?
- Cosa odi di te stesso?

Domande di riflessione

- Sfrutti abbastanza bene i tuoi punti di forza?
- A volte li usi in modo eccessivo?
- Si possono considerare le tue allergie come la forza di qualcun altro?
- Cosa si può imparare dagli altri?

Opzioni

Il centro della terza fase è quello di rivolgere l'attenzione al futuro ed esplorare diverse opportunità, opzioni di brainstorming e giocare con diversi scenari. L'obiettivo è quello di elaborare una serie di strategie praticabili per affrontare le sfide e raggiungere gli obiettivi fissati nella prima fase.

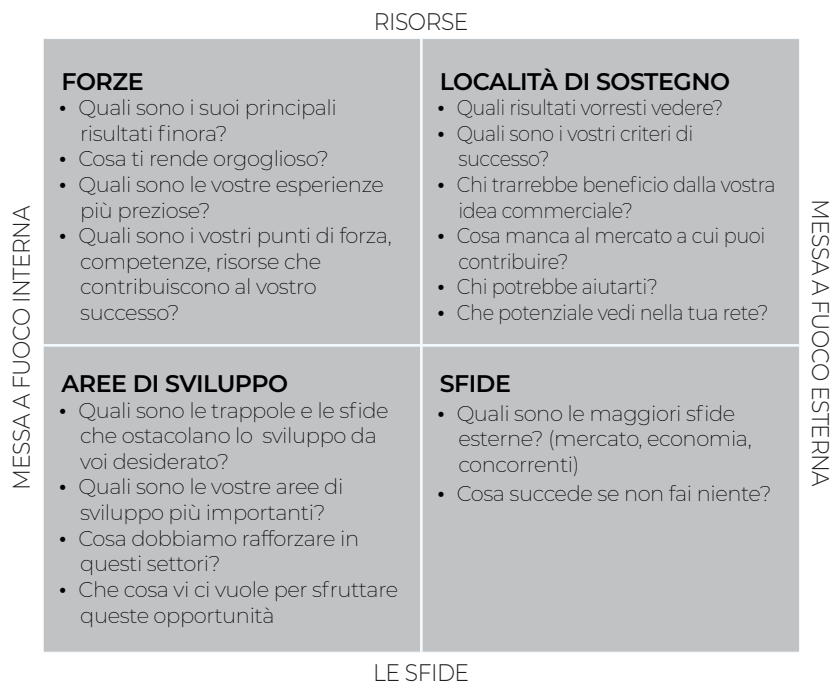
Domande generali

- Quali sono le vostre opzioni, quali idee per andare avanti?
- Cos'altro potevi fare?
- Che altro?
- Quali sono i pro e i contro della scelta dell'opzione A..... e i pro e i contro dell'opzione B?
- Quali pensi che sarebbero i vantaggi di fare C..... e quali potrebbero essere le insidie?
- Dove si possono trovare ulteriori informazioni al riguardo?
- Chi potrebbe essere in grado di aiutarvi?

- Chi altro?
- Come avete affrontato con successo situazioni simili in passato?
- Di cosa dubiti?
- Di cosa siete a conoscenza, che cosa vi induce a dubitare che questa sia una buona strada da seguire?
- Che consiglio daresti ad un amico sulle opzioni da seguire?
- Cosa pensi che i tuoi amici (o un tuo precedente collega, manager, partner o qualcuno che ammiri) ti consiglierebbe di fare?
- Di cosa sanno che sei capace?

L'analisi SOAC

L'analisi SOAC è un'evoluzione positiva dell'analisi SWOT. Il punto di partenza sono i punti di forza della persona di riferimento e come svilupparli ulteriormente per cogliere le opportunità. Puoi usare il modello sottostante per guidare una conversazione su punti di forza, opportunità, aree di sviluppo e sfide.



Un approccio basato sui punti di forza - continua

Se l'approccio basato sui punti di forza è stato utilizzato nella fase precedente, e la persona ha fatto un test VIA sui punti di forza, avrà senso continuare a lavorare con i punti di forza e riflettere su come i punti di forza possono essere utilizzati in modo diverso per raggiungere gli obiettivi fissati nella prima fase. Il VIA Survey misura 24 punti di forza caratteriali che sono universali in tutti i paesi, culture e credenze. Questi includono punti di forza come l'equità, l'intelligenza sociale, la gentilezza, la curiosità, il coraggio e l'umiltà.

Date un'occhiata al diagramma, dove i diversi punti di forza e di debolezza sono stati tracciati in base al profilo VIA e a come la persona pensa di aver usato i punti di forza in passato. Ora continuate a riflettere su come i punti di forza possono essere applicati meglio per affrontare le diverse sfide, cogliere le opportunità e raggiungere gli obiettivi fissati in precedenza:

<p>A. Punti di forza che uso (Danno buoni risultati ed energia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usi abbastanza questi punti di forza? • Potresti usarli di più? • Questi punti di forza potrebbero essere utilizzati per affrontare compiti o sfide in cui si stanno utilizzando le competenze apprese o si hanno difficoltà ad affrontarle? 	<p>B. Punti di forza che ho, ma non uso (danno buoni risultati ed energia, ma usati troppo poco)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Come mai non usi questi punti di forza? • Come potete utilizzarli meglio nella vostra futura idea commerciale? • In quali situazioni?
<p>C. Competenze apprese (danno buoni risultati, ma drenano l'energia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potresti usare questi punti di forza meno di adesso? • Potresti invece usare alcuni dei tuoi punti di forza del campo A o B? 	<p>D. Punti di debolezza (Danno cattivi risultati e drenano le energie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Come puoi usarne alcune meno di quanto le usi ora? • Come puoi compensare con alcuni dei tuoi punti di forza del campo A o B?

Allo stesso modo ha senso rivisitare il modello successivo:



Lo scopo della rivisitazione del modello è quello di parlare di come i punti di forza possono essere utilizzati per affrontare le trappole/debolezze che avrebbero potuto ostacolare i precedenti tentativi imprenditoriali.

Domande di riflessione

- Quali dei tuoi punti di forza potresti usare per compensare quelli che usi troppo, evitando così di finire nella tua trappola?

Domande dei lettori di pensiero

A volte aiuta considerare la prospettiva degli altri quando vogliamo pensare fuori dagli schemi e pensare a nuove opzioni. Pertanto, può essere di grande utilità cercare di mettersi nei panni di persone diverse ed esplorare il futuro dal loro punto di vista. Si può pensare di entrare nei panni di diverse persone:

- Gruppi di clienti potenziali specifici
- Altri imprenditori di successo
- Professionisti che la persona ammira
- Un amico
- Un precedente tutor
- Qualsiasi altra persona o gruppo che potrebbe contribuire con una visione importante - solo la fantasia pone dei limiti. A volte la prospettiva di una figura a fumetti o di un supereroe può portare idee sorprendenti - che potrebbero aver bisogno di qualche lavoro per diventare realistici in seguito, ma che non sarebbero venute fuori senza la giocosità.

Indagare la prospettiva degli altri utilizzando alcune di queste domande:

- Come pensi che x guardi la situazione?
- Come pensi che si sente x sulla questione?
- Cosa pensi sia importante per x?
- Di cosa pensi che x abbia paura? Cosa è più difficile per x?
- Se x fosse qui e potessimo chiedere come pensa che descriverebbe la situazione?
- Quali opportunità e opzioni pensi che x menzionerebbe?
- Cosa pensi che x ti consiglierebbe di fare?

La domanda su scala

La questione della scala è stata introdotta riguardo l'obiettivo. Può essere rivisitata o introdotta in questa sede per cercare di stabilire un collegamento tra i punti di forza e le conquiste passate, da un lato, e le ambizioni e le opzioni future, dall'altro. La domanda funziona molto bene per esplorare le azioni possibili verso il futuro desiderato. Si veda la precedente descrizione della domanda.

Will (volontà)

Will è la quarta e ultima fase del colloquio di coaching secondo il modello GROW. Lo scopo di questa fase è quello di scegliere tra le opzioni dell'ultima fase e lavorare per aumentare la motivazione e la fiducia della persona che si concentra, in modo che i passi vengano eseguiti.

Domande generali

- Cosa hai appreso dal nostro discorso di oggi?
- Quali delle diverse opzioni di cui abbiamo parlato vorresti seguire?
- Come procedere per realizzare questa opzione?
- Come saprai se hai avuto successo?
- Quale sarebbe il passo più piccolo che potresti fare per creare la differenza più grande?
- Quali passi dovrebbero essere fatti dopo?
- Quali risorse possono aiutarti (i tuoi punti di forza, le tue esperienze, altre persone, ecc.)
- Questo piano vi porterà al vostro obiettivo?
- Sarà in grado di rispondere ad alcune delle vostre sfide personali che potrebbero essere state di ostacolo?

La domanda su scala

La questione della scala è stata introdotta sopra. In questa fase viene utilizzato in modo leggermente diverso, vale a dire per esplorare la motivazione e gli ostacoli che si frappongono alla realizzazione delle azioni pianificate. Dovrebbe essere chiesto dopo aver chiarito quali opzioni o passi la persona vorrebbe seguire in seguito al processo di mentoring.

Su una scala da 1 a 10, quanto siete convinti che farete effettivamente questo passo o che realizzerete questo piano?

Tutto ciò che è al di sotto di 10 dovrebbe essere ulteriormente esplorato utilizzando alcune delle seguenti domande:

- Di cosa hai bisogno per farne un 10?
- Cosa ostacola un 10?
- Quali ostacoli o sfide personali prevedete di incontrare?
- Quali idee avete per superare alcune di queste sfide?
- Di che tipo di supporto o aiuto avreste bisogno per aumentare ulteriormente la scala?

Se la persona risponde al di sotto di 8 o 9, gli obiettivi sono stati probabilmente fissati troppo in alto, e si deve fare uno sforzo per fare obiettivi più piccoli e più realistici per assicurare un'esperienza di successo.

Ricordando

Le voci delle persone che ci stanno a cuore o che ammiriamo possono essere importanti per darci la certezza di poter affrontare le sfide lungo il nostro cammino e di avere successo in ciò che proviamo. La tecnica che segue è tratta dall'approccio narrativo che sostiene che la nostra identità è costruita socialmente, e abbiamo bisogno di altri per testimoniare e apprezzare le nostre intenzioni, i nostri punti di forza, i nostri valori e le nostre ambizioni.

Il primo passo nel ricordare è quello di trovare persone che sostengono le ambizioni della persona, e che credono che essa sia in grado di avere successo.

- Chi sarebbe meno sorpreso di sentirvi parlare di queste ambizioni e piani?
- Chi altro avrebbe piena fiducia nella sua capacità di portare a termine questo piano?
- C'è qualcuno a cui puoi pensare che potrebbe raccontare una storia su di te in relazione all'adozione di tali misure?
- Riesci a pensare a qualcuno che sappia qualcosa dei tuoi punti di forza descritti?
- Chi è al vostro fianco e si fida delle vostre ambizioni per avviare una nuova attività?

Quando sono state identificate una o più persone, si possono porre alcune delle seguenti domande per costruire la fiducia nelle capacità personali di realizzare il piano?

- Cosa pensi che X mi avrebbe detto sulla tua capacità di portare a termine questo piano?
- Quando X ha notato che è stato molto importante per te essere indipendente e realizzare le tue idee?
- Cos'è che questa persona apprezza del vostro senso di imprenditorialità?
- Che cosa ha significato per te ricevere il suo sostegno?
- Come ha contribuito a plasmare il tuo modo di vedere te stesso?
- Cosa pensi che significhi per lui/lei essere incluso nella tua vita? E per essere testimone del suo tentativo di seguire i suoi sogni?
- Come pensi che abbia influenzato la tua vita?

Conclusione del discorso

Le quattro fasi del modello di mentoring GROW sono state introdotte con domande generali per ogni fase e diversi metodi che potrebbero essere utili.

A seconda della struttura delle sessioni di mentoring, può essere una buona idea terminare il discorso impostando un incontro di follow-up per valutare come esso ha funzionato per la persona.

5

**Sostegno
all'imprenditore**

SOSTEGNO ALL'IMPRENDITORE

Di seguito sono elencati i diversi tipi di istituzioni che forniscono sostegno agli imprenditori, per paese. Il tutor può utilizzare questo strumento per condividere informazioni con gli imprenditori durante o dopo la durata del mentoring.

BULGARIA

ELEVEN VENTURES

WEB: <https://www.11.me/>
Città: Sofia, Bulgaria



Eleven Ventures è stata creata da una comunità di fondatori, mentori e investitori per diventare l'investitore privilegiato per tutti gli aspiranti imprenditori del Sud Est Europa.

LAUNCHUB VENTURES

WEB: <https://www.launchub.vc/>
Città: Sofia, Bulgaria
E-mail: info@launchub.com



LAUNCHub Ventures è una società di Venture Capital con sede a Sofia che investe in startup early stage ed imprenditori alla seconda opportunità in Bulgaria e nella regione dell'Europa sudorientale.

REACH FOR CHANGE BULGARIA

WEB: <http://bulgaria.reachforchange.org>



Reach for Change Bulgaria è una fondazione senza scopo di lucro che fornisce un programma di Incubatore che aiuta gli imprenditori sociali a costruire la capacità necessaria per raggiungere la crescita e la sostenibilità con il mentoring, la formazione e fornendo metodi e strumenti in settori quali la pianificazione strategica, la valutazione d'impatto e le capacità di leadership.

STARTUP FACTORY

WEB: <https://startupfactory.bg>
Città: Ruse, Bulgaria
Telefono: +359 (0)883 405 385
E-mail: info@startupfactory.bg



Start-up Factory è una ONG (Organizzazione non governativa, senza scopo di lucro) che svolge attività nelle seguenti direzioni: organizzazione di eventi tecnici e conferenze; organizzazione di corsi e formazione; supporto alle fasi iniziali; gestione di spazi di co-working; mentoring e consulenza individuale; costruzione di competenze richieste dal mercato.

CEED BULGARIA

WEB: <http://ceed-bulgaria.org/>



Il CEED stimola la crescita economica sviluppando, collegando e guidando gli imprenditori per rafforzare le loro imprese in modo che possano creare posti di lavoro e, a loro volta, accelerare la prosperità economica.

RINKER CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP AND TRAINING

WEB: <https://www.rinkercenter.org/>

Città: Sofia, Bulgaria

Telefono: +359 2 / 981 19 01

E-mail: contact@rinkercenter.org



Il Centro offre corsi di formazione per lo sviluppo di competenze e il trasferimento di conoscenze per avviare un'impresa di successo focalizzata su persone che hanno bisogno di ispirazione per diventare imprenditori, persone con idee iniziali ma ancora poco chiare per le imprese e persone con idee imprenditoriali più mature che hanno bisogno di supporto per perfezionarle e pianificarle in modo più fattibile, compresi due specifici programmi di accelerazione dell'imprenditorialità: La Rinker Youth Challenge e l'Accademia per gli imprenditori locali.

BULGARIAN ENTREPRENEURSHIP CENTER

WEB: <https://foundationbec.org/>

Città: Sofia, Bulgaria

Telefono: +359 876 045 570

E-mail: office@foundationbec.org



La Bulgarian Entrepreneurship Center (BEC) Foundation è una fondazione di pubblica utilità costituita per incoraggiare e sostenere gli aspiranti imprenditori bulgari con la missione di aiutare le persone in Bulgaria a sviluppare un ecosistema imprenditoriale in cui si formano programmi per educare, guidare, finanziare e servire gli sforzi imprenditoriali, su base "all-inclusive", e quindi promuovere la prosperità attraverso lo sviluppo economico.

VARNA FREE UNIVERSITY "CHERNORIZETS HRABYR"

WEB: <http://vfu.bg/>

Città: Varna, Bulgaria

Telefono: +359 052 355 106

E-mail: info@vfu.bg



Varna Free University offre un programma di master sull'imprenditorialità che è stato progettato intorno al pensiero contemporaneo sulla formazione efficace di business e imprenditorialità, sottolineando la costruzione di conoscenze fondamentali, la formazione di specifiche competenze personali e professionali, e l'impegno nell'apprendimento esperienziale che prepara gli studenti a navigare le loro idee attraverso un efficace processo imprenditoriale.

JUNIOR ACHIEVEMENT BULGARIA

WEB: <https://www.jabulgaria.org>

Città: Sofia, Bulgaria

Telefono: +359 2 989 3660

E-mail: jab@jabulgaria.org



Junior Achievement Bulgaria è un'organizzazione no-profit che raggiunge i 30.000 studenti offrendo un programma applicabile agli imprenditori della seconda volta (il JA Startup Program) che consiste in un corso di un anno per bachelors e master in cui gli studenti passano attraverso il processo di generazione di idee e lo sviluppo di prototipi di mercato guidati dai loro professori, mentori e volontari del settore imprenditoriale.

ENDEAVOR BULGARIA

WEB: <http://www.endeavor.bg/>

Città: Sofia, Bulgaria



Endeavor Bulgaria è un'organizzazione senza scopo di lucro la cui attività principale è legata alla fornitura di servizi di formazione e consulenza e, più specificamente, al sostegno allo sviluppo economico sostenibile a lungo termine della Bulgaria attraverso la selezione, il tutoraggio e l'accelerazione di imprenditori ad alto impatto.

CENTER FOR ENTREPRENEURSHIP PLOVDIV

WEB: <http://entcentre.tu-plovdiv.bg/>

Telefono: +359 032 638 027

E-mail: entcentre@tu-plovdiv.bg



L'obiettivo principale dell'Entrepreneurship Center, che fa parte dell'Università Tecnica di Sofia a Plovdiv, è quello di fornire conoscenze, supporto (inclusi curricula, contatti, consultazioni, consulenze, tecnologia, risorse, rete di consulenza attiva), condizioni, corsi e discussioni nel campo dell'imprenditorialità, pianificazione aziendale, creazione di siti web, così come una conferenza annuale sulla gestione e l'imprenditorialità e la competizione studentesca per la migliore idea imprenditoriale per consentire agli imprenditori, compresi quelli che vogliono ricominciare a pianificare, lanciare e sviluppare iniziative imprenditoriali di successo.

UNWE

WEB: <https://www.unwe.bg/en/>

Città: Sofia, Bulgaria



L'Università di Economia Nazionale e Mondiale (UNWE) di Sofia, Bulgaria, offre una formazione sulla materia "Imprenditorialità" con l'obiettivo di: assicurare le basi teoriche per la comprensione dei processi e dei fenomeni imprenditoriali; fornire conoscenze e competenze metodologiche e pratiche per assistere gli studenti con il potenziale per creare e sviluppare la propria impresa competitiva; formare una cultura, spirito e responsabilità imprenditoriale tra gli studenti, dando loro l'opportunità di assumere altre posizioni che richiedono auto-iniziativa e assunzione di rischi.

CROAZIA

BUSINESS CENTRES CROATIA

WEB: <https://www.aurora.hr/business-center>

Città: Zagabria, Croazia

E-mail: upit@aurora.hr



La Croazia ha più di 100 centri d'affari che offrono un aiuto esperto e di consulenza agli imprenditori a livello regionale e locale. Il loro obiettivo è quello di promuovere l'imprenditorialità, fornire informazioni sui diversi finanziamenti disponibili e altre misure di incentivazione, contribuire alla preparazione di piani aziendali, educare gli imprenditori e cooperare con le amministrazioni locali nell'attuazione di varie misure di incentivazione.

HAMAG-BICRO

WEB: <https://hamagbicro.hr/>

Città: Zagabria, Croazia

Telefono: +385 1 488 10 43

E-mail: info@hamagbicro.hr



Agenzia croata per le PMI, l'innovazione e gli investimenti con l'obiettivo di promuovere gli imprenditori e l'imprenditorialità in Croazia in tutte le sue fasi - dalla ricerca e sviluppo di idee fino al collocamento sul mercato.

MINISTRY OF ENTREPRENEURSHIP AND CRAFTS

WEB: <https://www.mingo.hr/en>

Città: Zagabria, Croazia

Telefono: +385 1 6106 111



Il Ministero offre consigli e informazioni su come diventare imprenditore e su cosa serve per avviare un'impresa. Inoltre, sul loro sito web è possibile trovare informazioni su bandi di gara locali, nazionali ed europei per gli imprenditori.

INTERNATIONAL DEVELOPMENT CENTRE - EUROPEAN PROJECTS ACCELERATOR - INFORMO

WEB: <https://idc.informo.hr>

Città: Fazana, Croazia

Telefono: +385 52 512 318

E-mail: idc@informo.hr



Il centro di sviluppo internazionale è il promotore di progetti di sviluppo sostenibile che incoraggiano cambiamenti positivi su larga scala. Il Centro lavora con l'obiettivo di sviluppo territoriale, professionale, commerciale e personale attraverso l'educazione, l'informazione, il networking, la collaborazione e la progettazione. Il Centro è aperto a tutti i soggetti interessati in progetti di sviluppo a livello locale, regionale, europeo e internazionale. Gli utenti del Centro sono imprenditori potenziali, principianti ed esperti, disoccupati - gruppi particolarmente vulnerabili (bambini, donne, persone con bisogni speciali ...), giovani, comunità locali, impiegati del settore civile, privato e pubblico, decisori politici.

ITALIA

CONCORZIA ARCA

WEB: <http://www.consorzioarca.it/>

Città: Palermo, Italia

Telefono: +39 0916615611

E-mail: info@consorzioarca.it



ARCA è un consorzio per l'applicazione della ricerca e la creazione di imprese innovative, attivo dal 2003, che ha creato una partnership tra l'Università di Palermo e un gruppo imprenditoriale privato impegnato nella ricerca industriale e nel trasferimento tecnologico.

LUMSA DIGITAL HUB

WEB: <http://lumsadigitalhub.com/>

Città: Palermo, Italia



LUMSA Digital Hub è un incubatore d'impresa per la progettazione, la nascita e lo sviluppo di start-up legate all'alimentazione, all'agricoltura e alla travel tech.

COLOMBO

WEB: <http://colombostartup.com/>

Città: Palermo, Italia

E-mail: amministrazione@colombostartup.com



COLOMBO è un incubatore che mette a disposizione spazi di coworking e processi di incubazione e accelerazione per lo sviluppo di idee innovative e realtà aziendali. Offre diversi servizi: collaborazione con Venture Capitalist, Business Angels, Investors Club, sistema di matching con enti pubblici, multinazionali, influencers, esperti e professionisti, istituti di ricerca e università, nonché supporto nella realizzazione di portali web, Smart Hub Channel, Web Radio e Web TV, ecc.

DIGITAL MAGICS PALERMO

WEB: <http://palermo.digitalmagics.com/>

Città: Palermo, Italia

Telefono: +39 091 6119632

E-mail: palermo@digitalmagics.com



Digital Magics fornisce alle start-up tutto ciò di cui hanno bisogno per farla crescere, aggiungendo competenze, risorse e relazioni al team e offre diversi servizi: mentorship, supporto logistico, supporto alla definizione del modello di business e preparazione del business plan, supporto in termini di posizionamento della start-up, della sua strategia di marketing e comunicazione.

CATAMIATI

WEB: <http://www.catamiati.it>

Città: Palermo, Italia

Telefono: +39 091 225971

E-mail: info@nuovenergie.org



Catamiati è un servizio di consulenza creativa per l'innovazione aziendale. Offrono diversi servizi, quali: analisi preliminare dell'idea o del progetto: sviluppo dell'idea imprenditoriale, ricerche di mercato, analisi delle fonti di finanziamento, business plan, piani di comunicazione, consulenza organizzativa.

MALTA

JUNIOR ACHIEVEMENT YOUNG ENTERPRISE

WEB: <https://jayemalta.org>

Città: Sliema, Malta

Telefono: +356 2124 5054

E-mail: info@jayemalta.org



Questa organizzazione no-profit si concentra su gruppi di studenti tra i 16 e i 19 anni accompagnati da un insegnante e da un mentore aziendale per aprire una piccola azienda che produce beni/servizi da vendere localmente a Malta e presentano il loro business plan e i risultati ad una giuria in un concorso in cui la migliore azienda vince l'opportunità di andare all'estero e competere in una competizione commerciale internazionale gestita da JAYE international. Essi forniscono orientamento e formazione gratuiti sull'imprenditorialità.

MALTA BUSINESS SCHOOL

WEB: <http://mbs.edu.mt>

Città: Birkirkara, Malta

Telefono: +356 21311326

E-mail: info@mbs.edu.mt



Si tratta di una scuola locale per adulti e di istruzione superiore, rappresentativa della Henley Business School (Regno Unito), che offre corsi brevi e corsi di laurea più lunghi, tra cui MBA e DBA. Gli studenti possono essere sostenuti da sovvenzioni governative locali per l'aggiornamento professionale e l'ottenimento di qualifiche.

JOBSPLUS

WEB: <http://colombostartup.com/>

Città: Hal Far, Malta

E-mail: jobsplus@gov.mt



Questo ente governativo assiste tutti coloro che sono impiegati o che sono ancora alla ricerca di lavoro per ottenere una varietà di competenze professionali, tra cui l'imprenditorialità, fornendo corsi brevi gratuiti e sovvenzionando anche le aziende per migliorare le competenze dei loro attuali dipendenti o fornire opportunità di lavoro per introdurre i disoccupati nel mercato del lavoro.

JUNIOR CHAMBER INTERNATIONAL

WEB: <https://jci.cc/>

E-mail: info@jci.cc



Questa organizzazione senza scopo di lucro è un business club in cui i giovani interessati all'imprenditorialità lavorano insieme in progetti in uno spirito collaborativo, forniscono relatori esperti ed eventi focalizzati sull'imprenditorialità su base regolare, hanno uno stile di educazione non formale senza esami o certificati, ma sono liberi di partecipare ad eventi (con una piccola quota annuale per coprire l'adesione all'organizzazione).

TRAININGMALTA

WEB: <http://www.trainingmalta.com/>

Città: Naxxar, Malta

Telefono: +356 21 224900

E-mail: lourdes@trainingmalta.com



Si tratta di un istituto locale di formazione e perfezionamento professionale per adulti che offre corsi brevi e retribuiti in una varietà di aree di business, tra cui l'imprenditorialità, il marketing digitale e il networking. Gli studenti possono essere sostenuti dal programma di sussidi Jobsplus per privati e aziende.

ST THOMAS INSTITUTE

WEB: <https://stthomasmalta.com/>

Città: Floriana, Malta

Telefono: +356 21235314

E-mail: info@stthomasmalta



Si tratta di un istituto locale che fornisce corsi brevi e lunghi retribuiti che si concentra principalmente su materie accademiche, comprese quelle aziendali come Management, Marketing, Business Studies e Contabilità. Gli studenti possono essere sostenuti da sovvenzioni governative locali per l'aggiornamento professionale e l'ottenimento di qualifiche.

PAESI BASSI

ROZ GROEP

WEB: www.rozgroep.nl

Città: Hengelo, Paesi Bassi

Telefono: +31 74 241 5100

E-mail: info@rozgroep.nl



Un centro regionale di sostegno nella provincia di Twente, che offre coaching, formazione, consulenza finanziaria, consulenza finanziaria, networking, informazioni sui finanziamenti, ecc. agli imprenditori in generale e in particolare anche agli imprenditori della seconda opportunità. Offrono i loro servizi per tutte le fasi della vita imprenditoriale: l'avvio, la ripresa e la cessazione dell'attività. Alcuni servizi sono gratuiti, altri no. Hanno ricevuto buone raccomandazioni da parte degli imprenditori della regione. Hanno una serie di uffici, per essere vicini agli imprenditori in varie parti della provincia. Possono anche raccomandare altri centri, in altre parti del paese. O avere una lista degli elementi.

REGIONAL DEVELOPMENT CENTRES

(REGIONALE ONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJEN - ROM)

WEB: <https://www.kvk.nl/regionale-ontwikkelingsmaatschappijen-rom/>



Attraverso questo sito si possono trovare centri regionali che forniscono consulenza finanziaria per l'avvio e la ripresa (e la crescita) delle imprese. Offrono anche vari tipi di supporto finanziario, oltre alla consulenza per lo sviluppo di un'impresa. Gli imprenditori di 2nd Chance non sono un gruppo target specifico di questi centri, ma sono menzionati nelle varie sedi dei centri come gruppo di interesse. L'elenco di questo sito è gestito e aggiornato dalla Camera di commercio olandese.

VENTURE CAFÉ ROTTERDAM

WEB: <https://venturecaferotterdam.org>

Città: Rotterdam, Paesi Bassi



Anche se la città di Rotterdam è nel loro nome, sono aperti a chiunque voglia unirsi al loro caffè e ad altri eventi. Si fanno pubblicità come una comunità globale aperta di innovatori, e ogni caffè ha un bar per accelerare l'innovazione all'interno dell'ecosistema regionale (più grande). La Venture Café Foundation offre anche una programmazione e collegamenti che creano relazioni tra studenti, startup, imprenditori, aziende, investitori e altre organizzazioni. La loro missione è quella di ampliare, collegare e sostenere la comunità dell'innovazione offrendo una rete liberamente accessibile con programmazione per aiutare chiunque abbia un'idea di successo. Gli imprenditori che vogliono riavviare un'impresa sono i benvenuti a partecipare ai loro eventi.

FUCKUP NIGHTS

WEB: <https://fuckupnights.com>



Fuckup Nights è un movimento globale e una serie di eventi che condivide storie di fallimento professionale. Ogni mese, negli eventi in tutto il paese, ricevono da tre a quattro persone che si alzano davanti a una stanza piena di sconosciuti per condividere il proprio caso professionale. Le storie del business che crolla e brucia, l'accordo di partnership che si inasprisce, il prodotto che deve essere ricordato, li raccontano tutti. Queste serate, che si svolgono nei Paesi Bassi nelle città di Amersfoort, Amsterdam, Leeuwarden, Maastricht, Rotterdam, L'Aia, Tilburg e Utrecht invitano gli imprenditori a parlare in modo diverso dei fallimenti e a vederli come parte integrante dell'essere imprenditori. A parte le persone che si alzano in piedi e parlano apertamente dei fallimenti, sono anche uno spazio sociale per parlare di esperienze e imparare da loro.

NLGROEIT

WEB: www.nlgroeit.nl



Questa iniziativa, sostenuta ad esempio dal Ministero dell'Economia e del Clima, le Camere di Commercio, offre strumenti per pianificare un'impresa, per verificare quanto si è pronti a fare un passo successivo e molto altro ancora. Ma ciò che li rende speciali è che hanno una rete con circa 80 imprenditori che sono disponibili come mentori, per aiutare gli imprenditori, anche di seconda opportunità. Molti di questi 80 mentori hanno avuto la loro esperienza con il "fallimento" e sanno meglio di chiunque altro cosa comporta la gestione di tali situazioni.

POLONIA

MINISTRY OF ENTREPRENEURSHIP AND TECHNOLOGY, INNOVATION DEPARTMENT

(MINISTERSTWO PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I TECHNOLOGII, DEPARTAMENT INNOWACJI)

WEB: <https://www.gov.pl/web/przedsiębiorczosc-technologie>
<https://www.biznes.gov.pl/>

Città: Varsavia, Polonia



Il Dipartimento dell'innovazione è responsabile della conduzione delle questioni relative alla New Chance Policy (NCP) - un programma di sviluppo adottato dal Consiglio dei ministri il 22 luglio 2014. L'obiettivo del programma è di creare un sistema globale di sostegno agli imprenditori.

THE POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

(PARP - POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI)

WEB: <https://www.parp.gov.pl/>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: +48 22 432 80 80



L'Agenzia polacca per lo sviluppo delle imprese (PARP) partecipa all'attuazione dei programmi nazionali e internazionali finanziati dai fondi strutturali dell'UE, dal bilancio statale e dai programmi pluriennali della Commissione europea. Secondo il principio "Pensare anzitutto in piccolo", in tutte le sue attività l'Agenzia pone particolare attenzione alle esigenze del settore delle PMI.

THE FAMILY BUSINESS FOUNDATION DEVELOPMENT

(FFR - FUNDACJA FIRMY RODZINNE)

WEB: <https://ffr.pl>

Città: Poznań, Polonia

Telefono: +48 61 22 50 641

E-mail: biuro@ffr.pl



La Fondazione, attua il progetto Early Warning per sostenere l'imprenditorialità e lo sviluppo delle piccole e medie imprese.

EARLY WARNING POLAND PROJECT

WEB: <https://www.parp.gov.pl/earlywarning>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: +48 22 432 80 80



Le principali attività del progetto sono la creazione di una rete nazionale di consulenti mentori e consulenti, ai quali gli imprenditori possono rivolgersi per avere aiuto nella diagnosi della condizione dell'azienda e per indicare loro le possibilità di supporto. Il progetto Early Warning Europe è in corso di attuazione in quattro paesi pilota: Grecia, Spagna, Italia e Polonia.

THE NATIONAL CHAMBER OF RESTRUCTURING ADVISORS

(KRAJOWA IZBA DORADCÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH)

WEB: <http://kidr.pl/>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: + 48 81 479-45-53

E-mail: kidr@kidr.pl



La Camera Nazionale dei Consulenti di Ristrutturazione come imprenditori che operano nel campo della diagnosi e della prevenzione dell'insolvenza, della gestione delle crisi di entità economiche e che agiscono come consulenti di ristrutturazione, fiduciario.

INFORMATION POINTS OF THE EUROPEAN FUNDS

(PIFE PUNKTY INFORMACYJNE FUNDUSZY EUROPEJSKICH)

WEB: <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl/en/>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: +48 22 273 70 00



La rete dei punti di informazione dei Fondi europei funziona in ogni voivodato. Ogni imprenditore può ricevere tutte le informazioni necessarie sulla possibilità di ricevere cofinanziamenti dai fondi UE per la propria attività.

REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

(ARR - AGENCJE ROZWOJU REGIONALNEGO)

WEB: <https://www.parp.gov.pl/component/grants/grantss>

<http://poig.parp.gov.pl/index/more/131>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: +48 22 432 80 80



Le agenzie sono state create su iniziativa delle autorità regionali e ora esistono circa 70 agenzie di questo tipo in tutto il paese. I loro compiti principali comprendono: sviluppo di imprese del settore delle PMI.

NATIONAL CENTRE FOR RESEARCH AND DEVELOPMENT

(NCBR - NARODOWE CENTRUM BADAŃ I ROZWOJU)

WEB: <https://www.ncbr.gov.pl/>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: +48 22 432 80 80



La missione del Centro è sostenere le unità scientifiche e le imprese polacche nello sviluppo del loro potenziale per creare e sfruttare le soluzioni basate sui risultati della ricerca scientifica. L'obiettivo della cooperazione tra imprese e università è quello di dare un impulso all'economia.

THE INSTITUTE FOR INDUSTRIAL DESIGN

(IWP - INSTYTUT WZORNICTWA PRZEMYSŁOWEGO)

WEB: <https://www.iwp.com.pl/>

Città: Varsavia, Polonia

Telefono: +48 22 860 00 66

E-mail: iwp@iwp.com.pl



L'Istituto per il Disegno Industriale è un'istituzione strategica nell'ambito del design in Polonia. Offre consulenza a imprese di varie branche, designer, istituzioni e amministrazioni autonome. È l'unica istituzione in Polonia che ha lo status di un'unità scientifica che si occupa in modo completo del design e sostiene il miglioramento attraverso l'applicazione del design, la capacità innovativa e la competitività delle imprese polacche.

Bibliografia

- 1** Mentoring Complete FAQs
[HTTPS://WWW.MANAGEMENT-MENTORS.COM/RESOURCES/CORPORATE-MENTORING-PROGRAMS-RESOURCES-FAQS](https://www.management-mentors.com/resources/corporate-mentoring-programs-resources-faqs)
- 2** A Guide to Understanding the Role of a Mentor
[HTTPS://WWW.THEBALANCECAREERS.COM/A-GUIDE-TO-UNDERSTANDING-THE-ROLE-OF-A-MENTOR-2275318](https://www.thebalancecareers.com/a-guide-to-understanding-the-role-of-a-mentor-2275318)
- 3** Gerard McCormack, Andrew Keay, Sarah Brown and Judith Dahlgreen: „Study on a new approach to business failure and insolvency: Comparative legal analysis of the Member States’ relevant provisions and practices, Directorate-General for Justice and Consumers“, Jan 2016
[HTTPS://DRIVE.GOOGLE.COM/FILE/D/1NMWBR8Z92B047SFV2O0MGIDJCBWAIIT5/VIEW](https://drive.google.com/file/d/1NMWBR8Z92B047SFV2O0MGIDJCBWAIIT5/VIEW)
- 4** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
[HTTPS://WWW.JOE.ORG/JOE/2010DECEMBER/PDF/JOE_V48_6TT8.PDF](https://www.joe.org/joe/2010DECEMBER/PDF/JOE_V48_6TT8.PDF)
- 5** Linda Phillips-Jones, Ph.D. „SKILLS FOR SUCCESSFUL MENTORING: Competencies of Outstanding Mentors And Mentees“, 2003
[HTTPS://MY.LERNER.UDEL.EDU/WP-CONTENT/UPLOADS/SKILLS_FOR_SUCCESSFUL_MENTORING.PDF](https://my.lerner.udel.edu/wp-content/uploads/skills_for_successful_mentoring.pdf)
- 6** Teresa Byington: „Keys to Successful Mentoring Relationships“, December 2010
[HTTPS://WWW.RESEARCHGATE.NET/PUBLICATION/266879950_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS_KEYS_TO_SUCCESSFUL_MENTORING_RELATIONSHIPS](https://www.researchgate.net/publication/266879950_keys_to_successful_mentoring_relationships_keys_to_successful_mentoring_relationships)
- 7** The Ohio State University: „Mentor Toolkit“
- 8** Jamshed Memon, M. Z. A. Rozan, Kamariah Ismail, Mueen Uddin, and Dzurl Kanian Daud: „Mentoring an Entrepreneur: Guide for a Mentor“
- 9** SMART Goals - How to Make Your Goals Achievable
[HTTPS://WWW.MINDTOOLS.COM/PAGES/ARTICLE/SMART-GOALS.HTM](https://www.mindtools.com/pages/article/newLSD10001.html)
- 10** Goffman, E., 1963. Stigma: Notes on the Management of Spoiled Identity. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 11** Link, B.G., Phelan, J.C., 2001. Conceptualizing stigma. Annu. Rev. Sociol. 27
- 12** Singh, S., et al., Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. J. Bus. Venturing (2014)
[HTTP://DX.DOI.ORG/10.1016/J.JBUSVENT.2014.07.005](http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.005)
- 13** Corrigan, P.W., Morris, S., Larson, J., Rafacz, J., Wassel, A., Michaels, P., et al., 2010. Self-stigma and coming out about one's mental illness. J. Community Psychol. 38 (3)
- 14** Knight, M.T.D., Wykes, T., Hayward, P., 2003. ‘People don't understand’: an investigation of stigma in schizophrenia using interpretative phenomenological analysis (IPA). J. Ment. Health 12 (3)
- 15** Business model generation
[HTTPS://WWW.STRATEGYZER.COM/BOOKS/BUSINESS-MODEL-GENERATION](https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation)
- 16** Mentor and Mentee Tool Kit
[HTTPS://WWW.WCL.ORG.UK/SITES/DEFAULT/FILES/SPEED%20MENTORING%20TOOLKIT%20-%20HANDOUT.PDF](https://www.wcl.org.uk/sites/default/files/speed%20mentoring%20toolkit%20-%20handout.pdf)
- 17** Sutton, J. & Stewart, W. (2002). Learning to Counsel – Develop the Skills you need to counsel others (2ed). Glasgow: Bell & Bain Ltd
- 18** How to Be an Amazing Mentor: 12 Ways to Make a Positive Impact on Others
[HTTPS://BLOG.HUBSPOT.COM/MARKETING/MENTOR-TIPS-POSITIVE-IMPACT](https://blog.hubspot.com/marketing/mentor-tips-positive-impact)
- 19** 6 Strategies to Mentor More Effectively
[HTTPS://WWW.INC.COM/JOHN-BRANDON/6-STRATEGIES-TO-HELP-YOU-MENTOR-MORE-EFFECTIVELY.HTML](https://www.inc.com/john-brandon/6-strategies-to-help-you-mentor-more-effectively.html)

Fonti aggiuntive

TEDxOverlake - Karen Russell - Modern Mentoring: The Good, The Bad and The Better

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=SSZRTX8M3Z8](https://www.youtube.com/watch?v=SSZRTX8M3Z8)

Science of Mentorship | Shawn Blanchard | TEDxMuskegon

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=HH46LVSKWHC](https://www.youtube.com/watch?v=HH46LVSKWHC)

Meet with Mentees One-on-One or in Small Groups

[HTTPS://WWW.ATTENDANCEWORKS.ORG/RESOURCES/TOOLKITS/MENTORING-ELEMENTARY-SUCCESS-MENTORS/WHAT-DOES-AN-ELEMENTARY-SUCCESS-MENTOR-DO/MEET-WITH-MENTEES-ONE-ON-ONE-OR-IN-SMALL-GROUPS](https://www.attendanceworks.org/resources/toolkits/mentoring-elementary-success-mentors/what-does-an-elementary-success-mentor-do/meet-with-mentees-one-on-one-or-in-small-groups)

How to actively listen to others | Scott Pierce | TEDxBirmingham

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=YQ5P30Q3XUC](https://www.youtube.com/watch?v=YQ5P30Q3XUC)

Active Listening for Mentors

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=VIQK7B5BANG](https://www.youtube.com/watch?v=VIQK7B5BANG)

The Goal-Driven Mentoring relationship – SMART

[HTTPS://WWW.CENTERFORMENTORING.COM/WP-CONTENT/UPLOADS/2016/03/THE-GOAL-DRIVEN-MENTORING-RELATIONSHIP.PDF](https://www.centerformentoring.com/wp-content/uploads/2016/03/the-goal-driven-mentoring-relationship.pdf)

The ideal business plan | George Koukis | TEDxChalkida

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=6VZNSIEYRH8](https://www.youtube.com/watch?v=6VZNSIEYRH8)

How to build a business that lasts 100 years - Martin Reeves - TED@BCG Paris

[HTTPS://WWW.TED.COM/TALKS/MARTIN_REEVES_HOW_TO_BUILD_A_BUSINESS_THAT_LASTS_100_YEARS](https://www.ted.com/talks/martin_reeves_how_to_build_a_business_that_last_100_years)

21 Expert Tips To Take Your Business To The Next Level

[HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/ALLBUSINESS/2019/04/03/EXPERT-TIPS-TAKE-YOUR-BUSINESS-TO-NEXT-LEVEL/#26CE7FF44764](https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/04/03/expert-tips-take-your-business-to-next-level/#26CE7FF44764)

60 Top Entrepreneurs Share Best Business Advice and Tips for Success

[HTTPS://WWW.RYROB.COM/START-BUSINESS-ADVICE/](https://www.ryrob.com/start-business-advice/)

The GROW Coaching Model videos

[HTTPS://YOUTU.BE/FJW7VEUDIDE](https://youtu.be/FJW7VEUDIDE)

[HTTPS://YOUTU.BE/6LM1V2R9OSQ](https://youtu.be/6LM1V2R9OSQ)

[HTTPS://YOUTU.BE/VCROYN3ZR8](https://youtu.be/VCROYN3ZR8)

