



Est. 2006

IME GSEVEE

Small Enterprises Institute
of GSEVEE

TourX



Funded by
the European Union

Azione 3.4.2.1

Sviluppo di un meccanismo di
formazione basato sul
mentoring tra pari
attraverso l'uso di strumenti di e-learning

Table of Contents

Indice

Abstract.....	4
Introduzione – Obiettivi del programma Tour-X.....	5
Parte A: Il concetto di mentoring	7
1. Etimologia	7
2. Definizioni - Che cos'è il mentoring:.....	7
3. Il ruolo del mentore	8
4. Mentoring – Coaching – Consulenza: somiglianze e differenze	8
5. Campi di applicazione e condizioni principali.....	9
6. Il mentoring come forma di consulenza educativa nei programmi di formazione e apprendimento permanente	9
7. Formatori nel mentoring educativo	10
8. I vantaggi del mentoring educativo	11
9. Tipi e forme di mentoring.....	11
Parte B: Il quadro di riferimento del mentoring secondo la descrizione e i requisiti del WP 3.4.2.....	13
10. Oggetto del mentoring in Tour-X – settori e competenze:	13
11. Tipi di mentoring in Tour-X:	15
12. Parti coinvolte – ruoli – interazioni:	15
12.1 Il datore di lavoro	15
12.2 Il mentore	16
12.3 Il dipendente – allievo.....	16
13. I mezzi / gli strumenti / il materiale.....	17
14. Le procedure	18
14.1 Sensibilizzazione, materiale informativo e comunicazione:.....	19
14.1.1 Sensibilizzazione sul progetto	19
14.1.2 Informazioni sugli strumenti	19
14.2 La scelta del mentore	19
14.2.1 Criteri di selezione del mentore	20
14.2.1.1 Caratteristiche particolari.....	20
14.2.1.2 Caratteristiche generali del mentore	20
14.2.1.3 Criteri aggiuntivi - Valutazione delle abilità e delle competenze del mentore	21

Parte C: Linee guida per il tutoraggio educativo tra pari	22
15. La formazione del mentore:	22
15.1 Formazione sugli strumenti.....	22
15.2 Formazione sulla metodologia di mentoring	22
15.2.1 Il ruolo del mentore.....	23
15.2.2 Principi per lo svolgimento delle sessioni individuali di orientamento educativo-mentoring.....	24
15.2.2.1 <i>Suggerimenti per incontri produttivi</i>	24
15.2.2.2 <i>Il primo incontro</i>	24
15.2.3 Il rapporto tra mentore e allievo	26
15.2.3.1 <i>Le fasi del rapporto di mentoring</i>	27
15.2.3.2 <i>Ostacoli – Cosa evitare</i>	28
15.2.4 L'«accordo educativo cooperativo»	30
15.2.5 L'importanza dell'«ascolto attivo» durante le sessioni individuali	30
15.2.6 Principi per porre domande efficaci	30
15.2.7 Altri strumenti utili per i mentori	32
15.2.7.1 <i>Il Codice etico per i mentori</i>	32
15.2.7.2 <i>Lo strumento di autovalutazione per i mentori</i>	32
15.2.7.3 <i>Modelli per il monitoraggio e la rendicontazione</i>	32

Il presente documento fa riferimento all'azione 3.4.2 del
programma Erasmus+ EACEA.A **"CoVEs for the Tourism**

Industry - TOUR-X" ed è stato sviluppato dal partner

INSTITOUTO MIKRON EPICHIRISEON GENIKIS SYNOMOSPONDIAS EPAGGELMATION
BIOTECHNON EMPORON ELLADOS (IMEGSEVEE),

in conformità con i termini e i requisiti dell'accordo di sovvenzione relativo al progetto n.
101056184.

Atene, febbraio 2025

WP3.4.2 Sviluppo di un meccanismo di formazione sul mentoring tra pari attraverso l'uso di strumenti di e-learning.

Abstract

Il risultato finale «Sviluppo di un meccanismo di formazione basato sul mentoring tra pari attraverso l'uso di strumenti di e-learning» costituisce il manuale di formazione principale del «WP3 - Progettazione di una ToolBox TourX "Hospitality Labs" per l'eccellenza», in particolare il «T3.4 - Strumento di supporto per le PMI del settore turistico nello sviluppo del capitale umano, attraverso l'aggiornamento e la riqualificazione su misura del capitale umano» e riguarda la progettazione e lo sviluppo di un sistema di supporto intra-organizzativo per il potenziamento delle competenze dei dipendenti all'interno dell'organizzazione, attuato dai partner IME GSEVEE insieme ad AKMI SA, ITALCHAMBER, SIAV, VRTD, ASOFER, EHE, DEHOGA, AVT, CEA-PME e CHENGDU. Alcuni dipendenti-mentori, dopo aver completato il programma di formazione, avranno l'opportunità di sostenere e guidare i propri colleghi per aumentare il livello delle loro competenze digitali, ecologiche e interculturali.

Introduzione – Programma Tour-X Obiettivi

Secondo la proposta, “l’obiettivo generale del progetto è lo sviluppo di un approccio dal basso verso l’eccellenza nel settore turistico, in cui gli enti formativi partner (formazione professionale, istituti di istruzione superiore) rafforzino la propria capacità di adattare rapidamente l’offerta formativa alle mutevoli esigenze economiche e sociali. Al fine di raggiungere i suoi obiettivi specifici, e in particolare di aumentare: a) l’anticipazione delle competenze nel settore turistico e l’occupabilità settoriale e b) gli investimenti nelle risorse umane legate al turismo, è necessario, tra le altre attività, implementare la progettazione di un Tool Box «Hospitality Labs» di Tour-X”.

Il pacchetto di sostegno per le PMI del settore turistico comprende la progettazione di uno strumento autonomo di autovalutazione per l’identificazione dei divari di competenze, nonché **lo sviluppo di un meccanismo di formazione basato sul mentoring tra pari**. In base a ciò, un dipendente verrà formato per essere in grado di identificare potenziali divari in termini di abilità e competenze degli altri dipendenti attraverso il questionario menzionato (strumento di autovalutazione). Successivamente, questa persona formerà i propri colleghi, guidandoli e supportandoli nell’uso degli strumenti digitali per il loro miglioramento professionale. Come accennato in precedenza, il meccanismo di autoapprendimento sarà utilizzato da un dipendente per soddisfare le proprie esigenze personali in termini di abilità e competenze. In questo modo, la persona potrà accedere agli strumenti digitali Tour-X per soddisfare autonomamente le esigenze individuate dal questionario. Ciò porterà alla creazione di un pacchetto su misura in base alle esigenze di ciascun dipendente all’interno dell’azienda turistica, al fine di soddisfare in ultima analisi le sue esigenze personali ma anche quelle settoriali. Il risultato del questionario sarà l’identificazione del divario di competenze a livello di microimprese e PMI, fornendo una serie chiara di risultati di apprendimento per il potenziamento delle competenze dei dipendenti dell’azienda.

In tal modo, all’interno dell’impresa verrà applicato un meccanismo di formazione basato sul mentoring tra pari, che ridurrà i costi e ne aumenterà l’efficienza.

Le attività sopra descritte costituiranno un meccanismo di autoapprendimento per le PMI. In base a ciò, il presente risultato finale comprende quanto segue:

- ✓ la definizione, le diverse tipologie e le forme di mentoring,
- ✓ gli obiettivi del mentoring,
- ✓ la sua relazione con i settori scientifici pertinenti,
- ✓ il ruolo del mentore,
- ✓ il sistema di mentoring da seguire, come l’organizzazione di sessioni individuali sugli strumenti corrispondenti.

✓ la sua applicazione al programma specifico Tour-X e la descrizione delle relative procedure di attuazione,

Il progetto **«Sviluppo di un meccanismo di formazione al mentoring tra pari attraverso l'uso di strumenti di e-learning»** è suddiviso in tre parti:

La *prima parte* offre una breve panoramica sull'evoluzione del mentoring nelle società moderne, le sue varie definizioni, il ruolo del mentore e le caratteristiche principali di un buon mentore. Inoltre, si cerca di individuare somiglianze e differenze tra mentoring, coaching e consulenza, nonché di chiarire il funzionamento del mentoring come forma di consulenza educativa.

La *seconda parte* è dedicata alla metodologia e alle fasi di attuazione del meccanismo di formazione sul mentoring tra pari nel progetto Tour-X. In particolare, include la descrizione del quadro di attuazione, delle parti coinvolte, degli strumenti/mezzi e delle procedure.

Nella terza e ultima parte presenteremo la **Guida per i mentori dedicata al programma di mentoring educativo tra pari**. La guida include i principi fondamentali per lo svolgimento delle sessioni, tra cui una descrizione dettagliata delle diverse fasi, consigli e tecniche relative all'approccio, al fine di aiutare i mentori tra pari in una serie di aspetti pratici relativi all'organizzazione e all'attuazione del programma.

Parte A: Il concetto di mentoring:

1. Etimologia

Nella mitologia greca, un uomo di nome Mentore era il fedele amico di Ulisse. Durante il periodo in cui Ulisse era lontano in guerra, Mentore, sotto la guida di Atena, dea della saggezza, si assunse la responsabilità di guidare, prendersi cura e consigliare Telemaco, figlio di Ulisse. In questo antico mito, nella figura di Mentore si fondono esperienza, saggezza, fiducia, interesse, disponibilità e guida, elementi costitutivi della pratica educativa.

2. Definizioni - Che cos'è il mentoring :

Al giorno d'oggi, il mentoring, inteso come orientamento o consulenza, viene applicato in molti ambiti: scientifico, professionale ed educativo. L'obiettivo del mentoring è aiutare le persone e/o i gruppi a gestire il proprio percorso di apprendimento personale, al fine di massimizzare le prospettive e le opportunità offerte, sviluppare ed evolvere le proprie abilità e migliorare le proprie competenze. Sebbene non esista una definizione universalmente accettata di mentoring, è comunemente riconosciuto che si tratti di un processo collettivo, in cui i partecipanti migliorano se stessi e ne traggono benefici (sia pratici che simbolici). Di seguito sono riportate alcune definizioni:

- Il mentoring è il rapporto tra una persona esperta o più preparata, il mentore o la guida, e una meno esperta o meno preparata (il consulito o la persona guidata); l'obiettivo finale è, attraverso l'aiuto e la guida, lo sviluppo personale, formativo e professionale di quest'ultima.
- Pertanto, il mentoring è una relazione collaborativa tra due (o più) persone; attraverso lo scambio di esperienze, punti di vista, informazioni e consigli pratici relativi a un settore specifico dell'istruzione, del lavoro o dell'attività, in un contesto di fiducia e rispetto, mira a rafforzare le competenze professionali, formative e personali dei partecipanti.
- Il mentoring consiste in una relazione a lungo termine incentrata sul sostegno alla crescita e allo sviluppo del mentee. Il mentore diventa una fonte di saggezza, insegnamento e sostegno, ma non una figura che osserva e fornisce consigli su azioni specifiche o cambiamenti comportamentali nel lavoro quotidiano.

Cosa **NON** è il mentoring

Tuttavia, **il mentoring non è** un rapporto amichevole incentrato sullo sviluppo personale dell'una o dell'altra parte a seconda delle circostanze, **né è** un rapporto formatore-allievo finalizzato allo sviluppo di competenze e tecniche didattiche, **in cui il mentore ha il controllo sul processo.**

- Il mentee ha sempre il controllo sul proprio processo di apprendimento.
- Il mentoring non impone opinioni o soluzioni. Identifica e propone in modo collaborativo!
- Il mentoring non valuta, non confronta e non istruisce.

3. Il ruolo del mentore nell'

Il mentoring sembra contribuire al miglioramento del capitale umano, e il ruolo del mentore riveste un'importanza fondamentale. La maggior parte degli approcci sembra concordare sul fatto che il mentore sia una persona «affidabile e saggia» che fornisce consigli, disposta ad aiutare in modo significativo e a prevenire errori fatali. Il mentore non è un consulente professionale, ma piuttosto un individuo dotato di esperienza e integrità, noto per la sua disponibilità a condividere competenze e conoscenze. Per questo motivo, il mentore deve instaurare un rapporto di fiducia e collaborazione, consentendo sempre all'allievo di «prendere la decisione finale».

Da quanto sopra esposto, risulta chiaro che il mentoring comprende numerose funzioni, quali:

- Insegnamento
- Consulenza
- Supervisione
- Orientamento

Tuttavia, si tratta principalmente di un processo di apprendimento in cui il mentee svolge un ruolo attivo, mentre il mentore offre essenzialmente una «prospettiva diversa nell'osservare i problemi», «ridefinisce le questioni» e «fornisce un feedback costruttivo».

4. Mentoring – Coaching – Consulenza: somiglianze e differenze

È fondamentale che tutte le parti coinvolte in un rapporto di mentoring chiariscano, sin dall'inizio del programma, cosa non costituisce un rapporto di mentoring. In caso contrario, sussiste il rischio di un disallineamento tra aspettative e attività, a cui il rapporto di mentoring non può, in sostanza, rispondere. Una distinzione chiave che deve essere chiarita è quella tra mentoring e coaching, così come quella tra mentoring e consulenza.

Non esiste un consenso scientifico sulle differenze tra mentoring e coaching. Spesso si crea confusione tra i due concetti. Sebbene il mentoring e il coaching siano spesso considerati la stessa cosa, sembra che siano anche essenzialmente diversi.

In generale, si potrebbe affermare che nel coaching vi sia un contesto chiaro di obiettivi e traguardi ben definiti che il partecipante desidera e/o deve raggiungere.

D'altra parte, nel caso del mentoring, anche gli obiettivi stessi sono oggetto di valutazione e ridefinizione, mentre il rapporto tra mentore e allievo emerge come fattore determinante di questo processo.

Si potrebbe pensare al coach come a qualcuno che cammina dietro, motivando, mentre il consulente cammina davanti, trainando. Il mentore, invece, è qualcuno che cammina al fianco della persona che sta guidando. Nel ruolo di mentore, sei “accanto” alle persone del tuo team. Lavori con loro, le guidi — non solo a parole. Si tratta di una guida “pratica”. Ti impegni nel lavoro insieme a loro. Date l'esempio, mostrando ulteriori modi per raggiungere il successo. I mentori approfondiscono il rapporto, coinvolgendosi maggiormente con la persona nella sua totalità.

Per quanto riguarda il rapporto tra psicologia e mentoring, sembra che il mentoring non sia un programma o un servizio di consulenza, né i mentori siano assistenti sociali. I mentori aiutano a chiarire le esigenze dei propri allievi, li aiutano a ridefinire i propri obiettivi personali; li motivano e li incoraggiano in questa direzione.

5. Campi di applicazione e condizioni principali dell' :

Il mentoring può essere descritto come una scienza pratica, caratterizzata dalla sua interdisciplinarietà, poiché trae le sue basi scientifiche dai principi e dai metodi delle scienze della psicologia e della consulenza, della gestione, delle scienze pedagogiche, della sociologia e della sociolinguistica. Tuttavia, si distingue da questi campi sia in termini di obiettivi che di metodi utilizzati per raggiungerli. I campi di applicazione del mentoring possono essere considerati:

- Sviluppo personale e valorizzazione del potenziale.
- Affrontare sfide positive o negative negli ambienti personali e lavorativi.
- Comprensione delle convinzioni disfunzionali.
- Metodologia per lo sviluppo di piani finalizzati al raggiungimento dei risultati desiderati.
- Gestione di situazioni che provocano paura o ansia.
- Gestione del tempo a livello personale o lavorativo.
- Riformulazione delle prospettive e mantenimento di un approccio positivo all'azione.
- Collaborazione per valorizzare soluzioni e pratiche aziendali.

6. Il mentoring come forma di consulenza educativa nell'ambito dell'apprendimento permanente Programmi di formazione

Nel campo dell'istruzione, il mentoring trova applicazione in vari settori: la formazione iniziale degli educatori, l'orientamento degli studenti nell'istruzione superiore, l'orientamento professionale e anche l'orientamento educativo nell'ambito dell'educazione degli adulti. Soprattutto in quest'ultimo ambito, il mentoring sembra poter contribuire ad aumentare l'efficacia dell'apprendimento e della formazione permanenti

, in quanto pratica educativa e di apprendimento orientata all'esplorazione di esigenze specifiche, allo sviluppo delle competenze individuali e al soddisfacimento dei bisogni formativi degli adulti.

Come già accennato, lo scopo del mentoring è aiutare gli individui e/o i gruppi a gestire le proprie conoscenze personali, affinché possano sfruttare al massimo le prospettive e le opportunità offerte, sviluppare ed evolvere le proprie abilità e migliorare le proprie competenze. Si tratta di una «collaborazione educativa» tra una persona con grande esperienza e una persona desiderosa di imparare da tale esperienza.

Pertanto, la consulenza educativa – mentoring è un'azione che potenzia e sviluppa il senso di autoconsapevolezza, rafforzando così le competenze educative e personali del mentee. Di conseguenza, i consigli pratici “attenuano” le difficoltà e creano le condizioni per lo sviluppo e il progresso, riuscendo a moltiplicare i risultati dei programmi di apprendimento permanente. Sebbene l'elemento decisivo della consulenza educativa sia il rapporto tra mentore e mentee, è opportuno sottolineare che il mentoring rimane comunque un processo di apprendimento.

7. Formatori in Educativo e Mentoring

Il mentoring (“guida saggia”) è una forma di collaborazione finalizzata allo sviluppo: una persona condivide conoscenze, competenze, informazioni e punti di vista al fine di favorire lo sviluppo personale, formativo e professionale di un'altra persona. Il mentoring richiede che il mentore e l'allievo collaborino per raggiungere determinati obiettivi e si scambino un feedback adeguato, al fine di garantire il raggiungimento di tali obiettivi. Attraverso questo processo è possibile aprire una via verso la conoscenza condividendo idee, punti di vista e informazioni.

Tenendo conto di quanto sopra esposto e in base ai requisiti scientifici e metodologici dei programmi di formazione per adulti, concludiamo che il formatore per adulti rappresenti potenzialmente il miglior candidato al ruolo di mentore nel contesto del «Programma di apprendimento permanente delle parti sociali per lo sviluppo delle competenze trasversali», poiché conosce abbastanza bene le esigenze dei beneficiari che hanno partecipato ai programmi formativi ed è in grado di soddisfare tali requisiti. In particolare, possiede una significativa esperienza didattica nel corso di formazione che il beneficiario ha seguito ed è una figura di riconosciuto prestigio scientifico e professionale. Allo stesso tempo, durante il programma formativo in questione, si è instaurato in anticipo un rapporto tra il formatore e i beneficiari; ciò può favorire la creazione di un “rapporto di mentoring”. Pertanto, il mentore è la figura più appropriata per attuare in modo ottimale la specifica procedura di orientamento formativo/mentoring.

8. I vantaggi dell' e e del Mentoring Educativo

I vantaggi del mentoring educativo sono numerosi e riguardano entrambi i soggetti coinvolti in una “relazione di mentoring”, ovvero i mentori e gli allievi.

I benefici per il mentore

I vantaggi per il mentore possono essere riassunti come segue:

- sviluppa le proprie capacità organizzative e comunicative
- scopre nuovi ambiti di interesse attraverso il punto di vista dei beneficiari
- acquisisce nuove prospettive sulle situazioni grazie alla comunicazione con l'allievo
- aumenta la propria autostima e la soddisfazione derivante dal proprio lavoro
- aiuta ad acquisire esperienza professionale in nuovi settori
- condivide le sue conoscenze e la sua esperienza

I vantaggi per l'allievo

I vantaggi per il mentee possono essere riassunti come segue:

- acquisisce nuove conoscenze e competenze
- chiarisce, definisce e stabilisce le priorità tra obiettivi ed esigenze
- individua chiaramente gli ostacoli che dovrà affrontare
- sviluppa la propria autostima e fiducia in sé stesso
- sviluppa le proprie capacità comunicative e relazionali
- esplora nuove prospettive
- amplia le sue reti sociali

9. Tipi e forme di mentoring nell'ambito dell'

I principali tipi e forme che il mentoring può assumere sono in gran parte determinati dal suo contenuto e dalla sua struttura. Le distinzioni più comuni sono le seguenti:

- ✓ mentoring formale e informale,
- ✓ mentoring interno ed esterno,
- ✓ mentoring individuale e di gruppo,
- ✓ mentoring in presenza e online,
- ✓ mentoring a breve e a lungo termine, e
- ✓ mentoring misto, che combina diversi tipi e forme.

Più specificamente:

- i. **Il mentoring informale** si riferisce a relazioni di mentoring non strutturate e non riconosciute all'interno di un'organizzazione, che si sviluppano spontaneamente e si evolvono senza interventi esterni o obblighi specifici. Ad esempio, ciò può riguardare individui che lavorano nello stesso ambiente professionale, in cui il dipendente meno esperto cerca il consiglio o la guida di un collega più esperto. D'altra parte, **il mentoring formale** riguarda relazioni organizzate, sostenute e guidate da un'organizzazione (azienda, istituto scolastico) con obiettivi specifici (ad esempio, in un contesto aziendale, per promuovere la cultura aziendale).
- ii. **Il mentoring interno** prevede la presenza di mentori (professionisti specializzati o consulenti informali) all'interno dell'organizzazione che gestisce questo processo. Allo stesso tempo, il mentore opera all'interno della stessa organizzazione del mentee. Al contrario, **il mentoring esterno** prevede la collaborazione con mentori esterni specializzati, assunti dall'organizzazione a tale scopo, oppure l'esternalizzazione dell'intera attività a un'altra organizzazione.
- iii. **Il mentoring individuale** prevede un approccio personalizzato alle domande e alle preoccupazioni dell'allievo, aiutandolo a riformularle e a ridefinire i propri obiettivi. Si concentra sulla dinamica che si instaura tra il mentore e l'allievo. **Il mentoring di gruppo**, invece, può essere condotto con un gruppo di persone (da 3 a 4) che condividono preoccupazioni e obiettivi comuni. Tuttavia, la dinamica di gruppo può richiedere che il mentore possieda conoscenze specialistiche in ambiti quali la psicologia di gruppo.
- iv. **Il mentoring online** consiste nello sviluppo di un rapporto di mentoring tramite Internet. È particolarmente utile quando diversi fattori (geografici, climatici, individuali quali malattia, disabilità, ecc.) impediscono la comunicazione di persona. Al mentoring online si applicano le stesse regole previste per gli incontri di persona (tempistiche predefinite, durata e frequenza delle comunicazioni, accordi di collaborazione, ecc.).
- v. **Il mentoring a breve termine** riguarda le iniziative di mentoring attuate per periodi brevi o con scadenze ben definite. Al contrario, **il mentoring a lungo termine** si riferisce a un percorso di mentoring che dura per un periodo prolungato o prosegue in modo continuativo fino al raggiungimento degli obiettivi prefissati.
- vi. **Il mentoring misto** combina diverse delle caratteristiche menzionate in precedenza.

Parte B: Il quadro di riferimento del mentoring secondo la descrizione e i requisiti del WP 3.4.2

10. Oggetto del mentoring in Tour-X – settori e competenze i:

Il progetto Tour-X richiedeva un'Analisi dei Bisogni Formativi (TNA). È stata quindi condotta una revisione della letteratura, seguita da un lavoro sul campo, che ha portato alla realizzazione della TNA.

L'analisi dei bisogni formativi (TNA) si è concentrata su:

SETTORI del turismo	GRUPPI DI COMPETENZE
1. Ristorazione e catering 2. Alberghi e strutture ricettive 3. Agenzie turistiche	1. Competenze digitali 2. Competenze ecologiche 3. Competenze interculturali

Il lavoro sul campo ha previsto focus group e interviste (semi-strutturate e basate su una scaletta prestabilita). Tutto il materiale qualitativo raccolto è stato debitamente trascritto e si basava sulla formulazione delle stesse domande in diversi paesi, da parte di diversi partner del progetto. Il lavoro è, quindi, piuttosto unico nel suo genere. È stata effettuata un'analisi tematica dei dati qualitativi raccolti. In ogni paese è stata raggiunta la saturazione dei dati attraverso le interviste e i focus group, e certamente se si considera l'insieme dei dati raccolti. Ciò significa che non era più necessario intervistare altri partecipanti, poiché questi iniziavano a ripetere le opinioni già espresse da altri – a un certo punto non veniva più aggiunto nulla di nuovo. Pertanto, la raccolta dei dati è stata interrotta.

I risultati sono presentati per paese. In totale sono stati condotti 11 focus group, per un totale di 107 partecipanti provenienti da Cina, Germania, Italia, Portogallo, Spagna e anche da "organizzazioni ombrello". Le professioni dei partecipanti sono diverse e spaziano da specialisti del turismo (come dirigenti di istituti di istruzione e formazione professionale, amministratori delegati di aziende, rappresentanti di enti pubblici, tra gli altri), a studenti, formatori nel settore turistico (docenti) e professionisti del turismo (cuochi, addetti alla reception, tra gli altri). Le analisi per paese sono descritte in dettaglio nelle sezioni dedicate a ciascun paese e per ogni paese viene fornita un'analisi tematica completa.

Per quanto riguarda le interviste, ne sono state condotte in totale 58 in Cina, Germania, Grecia, Spagna, Italia, Portogallo e anche presso le organizzazioni ombrello.

Pertanto, l'elenco seguente include le competenze indicate e/o individuate a seguito di un'analisi approfondita della TNA:

Ristoranti e catering

Creazione di menu digitali
Gestione della piattaforma Table
POS e pagamenti contactless

Ingredienti locali e fornitori
fornitori
Tecniche di cottura
Imballaggi ecocompatibili
Risparmio idrico
Pratiche sostenibili ed ecocompatibili:
orientamento e formazione dei clienti

Agenzie turistiche e hotel

POS e pagamenti
contactless

Conservazione

Scelta dei mezzi di
trasporto e delle
opzioni a basse

COMPETENZE DIGITALI

1	Gestione dei social media
2	Sistemi CRM
3	Analisi dei dati
4	Creazione di contenuti e marketing digitale
5	Prenotazioni online
6	Gestione di siti web e app
7	Strumenti di comunicazione e collaborazione digitale
8	Sicurezza informatica
9	Gestione dell'inventario e della catena di approvvigionamento

COMPETENZE AMBIENTALI

1	Consapevolezza ambientale
2	Pratiche sostenibili
3	Gestione dei rifiuti e riciclaggio
4	Efficienza energetica
5	Educazione alla mobilità sostenibile e responsabilizzazione dei clienti
6	Comunicazione e marketing ecologici
7	Valutazione dei rischi climatici

COMPETENZE INTERCULTURALI E COMPETENZE TRANSVERSALI

1	Capacità comunicative
2	Empatia
3	Capacità di adattamento e flessibilità
4	Risoluzione dei problemi
5	Lavoro di squadra e collaborazione
6	Padronanza delle lingue straniere
7	Sensibilità culturale e comunicazione interculturale
8	Intelligenza emotiva e pazienza
9	Orientamento al servizio clienti (personalizzazione del servizio)
10	Gestione del tempo e capacità organizzative
11	Ospitalità e atteggiamento positivo
12	Capacità di raccontare storie

11. Tipo di mentoring nel progetto Tour- X:

Pertanto, nel caso del progetto Tour-X, dobbiamo applicare un mentoring misto e, più specificamente: un mentoring a breve termine, informale, individuale e interno, incentrato su obiettivi specifici e che può svolgersi principalmente di persona e occasionalmente online (a seconda delle condizioni e delle circostanze di lavoro), da applicare nelle piccole e microimprese del settore turistico e, in particolare, nei ristoranti e nei servizi di catering, negli hotel e nelle agenzie turistiche.

12. Parti coinvolte – ruoli – interazioni i:

Durante l’attuazione del mentoring tra pari del progetto Tour-X, le parti coinvolte sono:

12.1 Il datore di lavoro:

L’imprenditore delle piccole e microimprese svolge un ruolo fondamentale fin dall’inizio, soprattutto perché sarà lui/lei a decidere di attuare il mentoring all’interno della propria azienda. Da un lato, il datore di lavoro deve essere ben informato e convinto del valore aggiunto dell’intera iniziativa e, dall’altro, deve soddisfare i criteri di partecipazione. Più specificamente, il datore di lavoro dovrebbe avere una visione chiara e realistica del posizionamento della propria azienda nel più ampio contesto competitivo del settore. Deve comprendere le tendenze future del settore e condurre un’analisi SWOT obiettiva della propria attività, concentrandosi principalmente sui rischi derivanti dai punti di debolezza interni. Se ciò riguarda un rendimento insufficiente dovuto alla mancanza di competenze dei dipendenti, si raccomanda l’implementazione di questi strumenti. Pertanto, il datore di lavoro dovrebbe, in sequenza, procedere a:

- ✓ Informarsi sugli obiettivi dei programmi, sul possibile valore aggiunto e sulla serie di attività previste.
- ✓ Avere una visione chiara e una percezione realistica della propria impresa nel contesto imprenditoriale settoriale, al fine di decidere in merito alla propria partecipazione.
- ✓ Procedere alla scelta del mentore tra i dipendenti, seguendo determinati criteri
- ✓ Monitorare l'intero processo

12.2 Il mentore

Il mentore è uno dei dipendenti dell'azienda che è stato selezionato dal datore di lavoro in base a caratteristiche specifiche in suo possesso, che possono riguardare le sue conoscenze e competenze specialistiche, la sua posizione lavorativa e la sua visione d'insieme dell'azienda, oppure la sua personalità e le particolari competenze trasversali di cui dispone. Il mentore è stato informato in merito allo scopo e alle procedure del programma, nonché al valore aggiunto atteso e ai benefici che ne deriveranno per tutte le parti coinvolte, compresa l'azienda. Un requisito fondamentale è che abbia accettato il ruolo che ricoprirà e i requisiti di tale ruolo, e che abbia compreso le proprie responsabilità nei confronti del datore di lavoro, di se stesso e dei propri colleghi. Pertanto, il mentore dovrebbe:

- ✓ Essere informato sugli obiettivi del programma e sulla sequenza delle attività.
- ✓ Essere consapevole dei propri doveri e accettarli.
- ✓ Essere formato sull'uso degli strumenti.
- ✓ Essere formato sui principi e sulle procedure del mentoring.
- ✓ Svolgere l'attività di mentoring fornendo sostegno e guida agli altri dipendenti.
- ✓ Fornire rapporti al datore di lavoro."

12.3 Il dipendente – allievo

Il dipendente è il destinatario del programma. Il potenziamento delle sue competenze, e di conseguenza delle sue capacità, può fungere da strumento chiave per migliorare i prodotti/servizi dell'azienda, consentendole di assumere un ruolo più competitivo nel

mercato e a migliorare le proprie prestazioni. Una condizione necessaria è la partecipazione volontaria e attiva del dipendente a questo sforzo. Ciò avverrà a condizione che:

- I dipendenti si considerino un anello fondamentale della catena del valore all'interno dell'azienda.
- valutino onestamente se stessi e riconoscano eventuali carenze rispetto al livello richiesto dalla propria posizione.
- Riconoscono che il processo di aggiornamento delle proprie competenze va a vantaggio innanzitutto loro stessi e, di conseguenza, dell'azienda.
- Sono disposti a impegnarsi in un percorso di apprendimento, ad assumere il ruolo di discente-tirocinante e a seguire un percorso che prevede ruoli ben definiti.

Pertanto, in questo contesto, il dipendente dovrebbe:

- ✓ Essere informato sul programma e sullo scopo della propria partecipazione, nonché sulla sequenza delle attività.
- ✓ Accettare volontariamente il ruolo di tirocinante (il verbo "imparare" non può essere usato nella forma imperativa) e attenersi alle esigenze di tale ruolo in collaborazione con gli altri partecipanti.
- ✓ Valutare il proprio livello di competenza utilizzando lo strumento pertinente, sotto la guida del mentore.
- ✓ Partecipare al processo di e-learning nelle aree tematiche e con i contenuti formativi indicati dagli strumenti, sotto la guida del mentore.
- ✓ Partecipare alla rivalutazione del proprio livello di competenza al termine di tale processo.

13. I mezzi / strumenti / materiale :

- ✓ L'analisi dei bisogni formativi e l'elenco definitivo delle competenze.
- ✓ I criteri per la selezione del mentore
- ✓ Il questionario di autovalutazione
- ✓ Il materiale formativo sul mentoring, comprendente la descrizione, il quadro di riferimento e i limiti, i principi, il codice etico, i fattori, i parametri e la metodologia del mentore.
- ✓ I programmi e il materiale didattico per l'e-learning
- ✓ Il materiale di comunicazione.
- ✓ L'elenco delle migliori pratiche relative ai benefici del potenziamento delle competenze nelle competenze e nei settori indicati.

14. Le procedure di " "

FASI DI SVILUPPO DEL MECCANISMO DI MENTORING TRA PARI		
FASE A: PREPARAZIONE	Informare le parti coinvolte	Presentazione del meccanismo di mentoring tra pari ai datori di lavoro
		I datori di lavoro che manifestano interesse a partecipare all'iniziativa rilevano l'interesse da parte dei candidati mentori
	Avvio e preparazione	I datori di lavoro procedono alla selezione dei mentori tra pari
		I mentori vengono formati come consulenti-mentori. Il presente documento, insieme al materiale allegato, costituisce il manuale di formazione principale.
		Il datore di lavoro, insieme al mentore, concorda un piano d'azione specifico con relative tempistiche.
		Presentazione dell'iniziativa di mentoring tra pari ai dipendenti/tirocinanti dell'azienda
FASE B: ATTUAZIONE	Attuazione del processo	Messa in contatto del mentore con i dipendenti
	Contatto iniziale	Il mentore e l'allievo fissano la loro prima sessione individuale con ciascuno dei tirocinanti-dipendenti. Definizione del quadro di collaborazione tra mentore e allievo; risposta alle domande
	Prima sessione individuale	Il dipendente-allievo, sotto la guida e con l'assistenza del mentore, compila il questionario di autovalutazione
		Raccolta di informazioni sulle esigenze dell'allievo; personalizzazione della metodologia di approccio in base alle sue esigenze e ai suoi requisiti - Accesso alla piattaforma formativa e al materiale didattico su misura.
	2ª sessione individuale	Discussione sulle osservazioni raccolte dall'allievo
		Il mentore fornisce consigli e presenta le conclusioni relative alle esigenze formative e professionali dell'allievo
	Attuazione del processo	Azioni del tirocinante - Avvio del percorso di e-learning con l'assistenza e il supporto del mentore - Accesso al materiale formativo su misura
	3ª/4ª sessione individuale (a seconda delle esigenze e dei progressi di ciascuno dei dipendenti/allievi/tirocinanti)	Il mentore viene informato e fornisce un feedback sulle azioni intraprese dall'allievo tra un incontro e l'altro
		Il mentore monitora tutti i dipendenti e riferisce (a metà percorso) al datore di lavoro.
		Il mentore fornisce consigli e presenta le conclusioni relative alle esigenze formative e professionali dell'allievo
		Il rapporto di mentoring e la collaborazione instaurata giungono al termine
	Azione conclusiva	Redazione e presentazione della relazione finale - Relazioni del mentore al datore di lavoro

14.1 Sensibilizzazione, materiale informativo e comunicazione:

14.1.1 Sensibilizzazione sul progetto

Le informazioni fornite ai partecipanti riguardo al programma dovrebbero essere chiare e concise, per quanto possibile. A causa dei diversi ruoli, dovrebbero essere preparati tre testi distinti (WP6), ciascuno rivolto ai tre ruoli sopra menzionati. Ogni testo o strumento informativo dovrebbe concentrarsi sul ruolo specifico (datore di lavoro – mentore – dipendente), utilizzare termini chiave, fornire incentivi per la partecipazione di ciascun individuo, sottolineare il beneficio complessivo e delineare chiaramente gli obblighi di ciascun ruolo e la sequenza delle azioni richieste.

Come sottolineato, si tratta di un processo educativo-formativo con un certo livello di complessità. Questi due fattori richiedono l'impegno volontario di tutte le parti coinvolte, il che comporta la necessità di un messaggio chiaro e diretto, che garantisca che tutte le parti comprendano fin dall'inizio cosa stanno facendo e perché.

14.1.2 Informazioni sugli strumenti

L'uso di vari strumenti richiede la preparazione di manuali di accompagnamento – istruzioni per l'uso – che spieghino le funzionalità e la sequenza delle azioni successive. I manuali d'uso dovrebbero essere redatti per la piattaforma e il relativo materiale formativo.

14.2 La selezione del mentore:

Il rapporto tra mentore e allievo è una collaborazione formativa, volta a produrre risultati positivi per lo sviluppo formativo e professionale dell'allievo, che può durare diverse settimane o mesi, o forse limitarsi a una singola sessione. In primo luogo, l'allievo attinge dalle esperienze del mentore. Pertanto, «che il percorso sia lungo o breve, l'obiettivo è lo stesso: aiutare qualcuno a realizzare il cambiamento a cui tiene e che si aspetta».

La letteratura sul mentoring mostra che i mentori efficaci possiedono caratteristiche personali che favoriscono le relazioni interpersonali. Si distinguono per la loro disponibilità a dare, l'empatia, l'atteggiamento positivo, il senso dell'umorismo, la flessibilità, la capacità di sostegno e la volontà di incoraggiare. Tutti questi fattori suggeriscono che il mentore ideale possieda un'elevata «intelligenza emotiva».

Tuttavia, al di là delle caratteristiche generali menzionate nella letteratura, che idealmente dovrebbero essere presenti nel quadro dell'attuazione del Peer Mentoring nel progetto Tour-X, dovrebbero esserci anche caratteristiche più specifiche in linea con la natura del progetto. Ciò è particolarmente importante se si considera che la selezione del mentore-consulente avverrà all'interno di un gruppo limitato di individui, in particolare i dipendenti dell'azienda.

14.2.1 Criteri di selezione del mentore

Alla luce di quanto sopra, il datore di lavoro deve decidere in merito alla selezione del dipendente che assumerà il ruolo di mentore per gli altri dipendenti all'interno dell'organizzazione. Pertanto, dopo essersi formato un'opinione e sulla base dei contenuti delineati nei paragrafi 3 (il ruolo del mentore) e 7 (Formatori in consulenza educativa-mentoring), il datore di lavoro dovrebbe tenere conto delle seguenti caratteristiche principali di un mentore:

14.2.1.1 Caratteristiche specifiche

- ✓ Possiede competenze digitali adeguate, tali non solo a utilizzare e navigare all'interno dello strumento di autodiagnosi e delle piattaforme di materiale didattico, ma anche a guidare altri dipendenti nel loro utilizzo.

Questa caratteristica è considerata un criterio determinante per la selezione.

- ✓ Ha una visione d'insieme e una comprensione completa dell'azienda, che gli/le consentono di visualizzare l'interconnessione tra i diversi reparti e, di conseguenza, le diverse posizioni lavorative.

Questa caratteristica è auspicabile.

14.2.1.2 Caratteristiche generali del mentore

- ✓ Dimostra una spiccata disponibilità a condividere esperienze, competenze e conoscenze.
- ✓ Si comporta in modo positivo e funge da modello di riferimento.
- ✓ Desidera continuamente imparare di più e migliorare ciò che già sa, incoraggiando così gli altri a fare lo stesso.
- ✓ Agisce tenendo sempre presenti la fiducia e il rispetto.
- ✓ Dimostra entusiasmo per il "rapporto di collaborazione orientativo" ("rapporto di mentoring").
- ✓ Fornisce orientamento e feedback costruttivo.
- ✓ Non giudica, non valuta né istruisce.

- ✓ Apprezza i punti di vista e le iniziative degli altri.
- ✓ Ascolta, comprende e suggerisce soluzioni pratiche e realistiche basate sulla propria esperienza.

Le caratteristiche generali sopra indicate sono auspicabili nella misura del possibile.

14.2.1.3 Criteri aggiuntivi - Valutazione delle capacità e delle competenze del mentore

Dato che l'intero processo di mentoring tra pari verrà applicato nelle piccole e piccolissime imprese, il datore di lavoro è tenuto a selezionare il mentore da un gruppo limitato di dipendenti, il che limita la possibilità di soddisfare pienamente i criteri di selezione. Tuttavia, nel caso in cui il datore di lavoro disponga di più di un dipendente che soddisfi i criteri sopra menzionati, è possibile applicare anche criteri aggiuntivi, come indicato nella tabella dello strumento di autovalutazione dei mentori, che costituisce un documento allegato al presente documento finale. Tale tabella è stata sviluppata per fungere da strumento di autovalutazione a punteggi per i mentori. La performance (punteggio) dei candidati in relazione ai requisiti della tabella può fungere da criterio di selezione aggiuntivo, a condizione che venga utilizzata dal datore di lavoro come strumento di valutazione (e non come autovalutazione da parte del mentore).

Sulla base di tutti i parametri sopra indicati, il datore di lavoro/responsabile dell'azienda sceglierà il dipendente che ricoprirà il ruolo di Peer Mentor all'interno dell'azienda, a beneficio degli altri dipendenti.

Parte C: Linee guida per il mentoring educativo tra pari ()

15. La formazione del mentore " ":

Una volta che i mentori sono stati selezionati e hanno accettato il loro ruolo, devono seguire un percorso di formazione, al fine di garantire che siano pienamente consapevoli degli obiettivi, dell'argomento e dei mezzi/strumenti e che padroneggino la metodologia necessaria per guidare e sostenere gli altri dipendenti nel miglioramento delle loro competenze, attraverso gli strumenti forniti.

15.1 Formazione sugli strumenti

In relazione al primo punto sopra indicato, è necessario che il mentore tra pari possieda le conoscenze e sia in grado di orientarsi nel questionario di autovalutazione e nella piattaforma di e-learning con il materiale formativo. Ciò sarà possibile grazie all'approfondimento da parte del mentore degli strumenti di accompagnamento: guide e manuali d'uso relativi allo strumento di autovalutazione, alla guida per l'utente della piattaforma di e-learning e alla guida al materiale formativo.

15.2 Formazione sulla metodologia di mentoring

Oltre a possedere le conoscenze e/o l'esperienza e le competenze tecniche pertinenti di cui al punto 15.1 sopra indicato, per supportare i mentee/dipendenti, i mentori devono anche avere familiarità ed essere formati sulle tecniche e gli approcci di mentoring al fine di fornire servizi migliori. Tale formazione sul mentoring è solitamente incentrata sul processo stesso e sui diversi aspetti del mentoring, nonché su altri argomenti relativi alle competenze. Pertanto, in riferimento al secondo punto sopra indicato, una fase fondamentale nella preparazione dei consulenti/mentori è la loro formazione metodologica, che comprende il chiarimento di:

- gli obiettivi e le aspettative dell'attività di mentoring,
- il loro ruolo e le loro responsabilità,
- i loro impegni individuali (ad esempio, norme di condotta, durata degli incontri individuali, compenso),
- il grado di coinvolgimento personale nella «relazione di mentoring»,
- la gestione di problemi e difficoltà.

15.2.1 Il ruolo del mentore

Coloro che vengono scelti come mentori si distinguono per **la loro integrità, le loro capacità comunicative** e una **significativa esperienza formativa e professionale**.

A giudicare dalle caratteristiche dei mentori, sembra che la maggior parte degli scienziati ritenga che un mentore sia una persona “saggia e affidabile”, che offre consigli con l'intento di fornire aiuto e di evitare errori fatali.

Un buon mentore dovrebbe:

- Conoscere l'allievo e cercare di comprenderne il punto di vista.
- Essere positivo, paziente, onesto e sincero.
- Essere coerente, affidabile, discreto e diretto.
- Presentarsi all'incontro preparato, ma anche sufficientemente flessibile da adattarsi ai cambiamenti di programma.
- Essere un ascoltatore attivo.
- Usa un linguaggio chiaro e comprensibile.
- Rispetta il background culturale e la diversità dello studente.
- Siate disposti a imparare anche dagli studenti.
- Rispetta i tuoi impegni e l'“Accordo di cooperazione”.
- Ascoltate, cercate di comprendere e offrite suggerimenti senza imporre nulla.

Un buon mentore NON dovrebbe:

- Fare prediche, tenere lezioni o moralizzare.
- Dire all'allievo cosa deve fare, invece di incoraggiarlo, proporre e cercare soluzioni insieme.
- Fare riferimento a problemi personali invece di limitarsi a condividere la propria situazione (ad esempio, la stanchezza).
- Fare promesse che non può mantenere.

15.2.2 Principi per lo svolgimento delle sessioni individuali di consulenza educativa e mentoring

I principi per lo svolgimento delle sessioni individuali di orientamento educativo e mentoring riguardano, principalmente, il rapporto tra mentore e allievo, l'accordo di collaborazione, l'organizzazione delle sessioni individuali, l'importanza dell'ascolto attivo durante lo svolgimento delle stesse e i principi per porre domande efficaci

15.2.2.1 Consigli per riunioni produttive

La tabella qui sotto fornisce alcuni consigli che potete seguire per rendere le vostre riunioni più produttive.

INIZIO	NEL FRATTEMPO	FINE
Quali sono gli argomenti di discussione? (max 3 per sessione).	Panoramica della situazione.	Sintesi di quanto discusso: decisioni e azioni.
Il Mentee fornisce informazioni relative agli argomenti di discussione.	Quale decisione si sta cercando di prendere? Qual è l'obiettivo da perseguire?	Se è necessario qualcosa per il prossimo incontro. Stabilire l'ora e il luogo.
Analizzare i punti di forza relativi all'argomento.	Quali sono gli ostacoli? Quali sono le alternative a disposizione del mentee?	Compilazione dei moduli relativi alla riunione.
Chiedere quali sono i problemi che il mentee sta affrontando.	Conoscenze, competenze e attitudini necessarie per il raggiungimento degli obiettivi	Informare il datore di lavoro in caso di ostacoli.

15.2.2.2 Il primo incontro

Lo scopo del primo incontro è quello di consolidare ulteriormente le basi di un rapporto armonioso e collaborativo, fondato sulla fiducia e sulla responsabilità reciproca con il mentee, come prosecuzione del primo contatto che avete avuto con lui (sia per telefono che online). È un'occasione per concordare gli aspetti logistici dei vostri incontri e per condividere le aspettative che avete, sia come mentore che come mentee, riguardo a questo rapporto di supporto e guida professionale. Assicuratevi di sentirvi a vostro agio. Concedi al vostro rapporto la possibilità di iniziare in modo piacevole e rilassato. Discuti lo scopo del primo incontro. Cercate di conoscervi meglio. Condividi qualcosa di te, della tua vita personale o professionale, e offri la stessa opportunità al mentee. Cerca di capire cosa pensa e perché. Il punto di vista del mentee è estremamente

prezioso perché segna il punto di partenza del vostro rapporto di mentoring. Se lo trascurate senza apprezzarne il valore, inizierete e concluderete questo percorso da soli.

- Spiega perché hai scelto di partecipare a questo programma di mentoring e cosa ritieni si possa realizzare insieme al mentee. Chiedi quali sono le sue aspettative. È importante che sia le tue aspettative che quelle del mentee siano accompagnate da un senso di importanza e realismo.
- Fai ciò che dici che farai. Usa le tue capacità comunicative fin dall'inizio per chiarire al mentee che vuoi comprendere appieno le sue esigenze e metterti in sintonia con il modo in cui lui le vive. Cerca di comunicare nella "lingua" del mentee, in modo da assicurarti che ti capisca e senta che sei una persona di cui può fidarsi.
- Concordate e mettete per iscritto i vostri obiettivi. Procedete stabilendo le priorità e documentando le esigenze e i passi da compiere. Iniziate fin dall'inizio a prendere appunti su ciò che è stato concordato e suggerite al mentee di fare lo stesso. È importante concordare come monitorare i progressi relativi al raggiungimento degli obiettivi. Ciò aumenterà le possibilità di mantenere la continuità tra un incontro e l'altro, oltre a rafforzare il senso di responsabilità reciproca per il successo atteso.
- Assicuratevi di chiarire immediatamente eventuali problemi che dovessero sorgere. Chiedete e fornite feedback. Non abbiate paura di mettere in discussione le percezioni del mentee. Purché lo rispettiate e rimaniate aperti ai suoi contributi, il mentee apprezzerà la vostra onestà e la vostra prospettiva diversa. Dopotutto, siete lì per offrire un modo diverso di pensare e ragionare, partendo dai suoi punti di vista.
- Assicuratevi di concordare fin dall'inizio gli aspetti logistici delle vostre riunioni. Quando? Dove? Per quanto tempo? A quali condizioni? Stabilite insieme le regole delle vostre riunioni per garantire la massima efficacia. Ad esempio, assicuratevi di poter lavorare senza interruzioni, senza distrazioni esterne (telefonate, "compiti urgenti", ecc.). Discutete i metodi di comunicazione che userete tra una riunione e l'altra (e-mail e/o telefono) e l'accordo di riservatezza che garantisce la privacy delle vostre comunicazioni.
- Ricorda: se non riesci a instaurare fin dall'inizio il rapporto che desideri, non farti prendere dal panico. Costruire un rapporto di collaborazione basato sulla fiducia, sulla responsabilità reciproca e sulla motivazione verso un obiettivo comune richiede tempo. Se ti senti ansioso, non

esitare a contattare l'ente attuatore e a parlare con il supervisore responsabile delle tue preoccupazioni.

15.2.3 Il rapporto tra mentore e allievo

Il mentore e l'allievo sono i protagonisti principali del rapporto di mentoring. Ecco perché è fondamentale che tale rapporto sia improntato all'onestà e alla riservatezza. Il mentore non risolve i problemi; il suo ruolo consiste principalmente nell'ascoltare, incoraggiare e guidare i pensieri dell'allievo verso nuove direzioni.

L'importanza del «rapporto di mentoring» risiede nel fatto che offre uno sviluppo personale e professionale, non solo per l'allievo, ma anche per il mentore stesso. In passato, i mentori erano considerati delle autorità. Questo non è più vero. L'interazione e il reciproco beneficio per entrambe le parti possono aiutare il rapporto di mentoring a evolversi.

15.2.3.1 Fasi del rapporto di mentoring

		MENTORE	ALLIEVO
ASPETTATIVE	Prima che il mentore e l'allievo si incontrino, entrambi nutrono delle aspettative. Queste aspettative sono plasmate dalle loro esigenze e, al contempo, ridefiniscono tali esigenze.	• Conoscenze e maggiore esperienza nel mentoring • Potenziali collaborazioni e networking • Senso di contributo ai successi professionali del mentee	• Raggiungimento degli obiettivi • Sviluppo professionale, cambiamento, benefici • Senso di sicurezza grazie alle nuove conoscenze • Maggiore fiducia nelle decisioni aziendali grazie alla guida ricevuta • Equilibrio tra vita lavorativa e vita privata • Sviluppo dei collaboratori • Creazione di una rete di contatti • Assunzione di rischi
FASE INIZIALE	• Presentazione tra mentore e allievo • Comunicazione • Costruire la fiducia • Definizione dei ruoli • Definizione delle aspettative e degli obiettivi • Definizione dello scopo e delle aspettative del rapporto	• Vede il mentee come una persona con del potenziale • Ha a cuore il suo sviluppo	• Ammira le competenze del mentore • Rispetta il mentore per il suo sostegno e ha bisogno di incoraggiamento, consigli utili sul mondo del lavoro e nuove idee
FASE INTERMEDIA	• Definizione di esigenze e obiettivi più specifici • Definizione del metodo di collaborazione • Riesame degli obiettivi • Feedback • Valutazione del raggiungimento degli obiettivi	• Fornisce una guida professional e e concentra l'attenzione sugli obiettivi del mentee • Sostiene il mentee • Incoraggia il mentee a proseguire	• Imparare dall'esperienza del mentore • Mette in pratica nuove conoscenze e competenze • Cambia il proprio modo di vedere le cose e/o di gestire la propria attività • Valuta i propri progressi
FASE FINALE	• Il successo del rapporto si misura in base al fatto che il mentore non sia più necessario • Anche se l'allievo non è ancora completamente autonomo, dovrebbe aver compiuto progressi a livello personale e professionale	• Preoccupazione del mentore riguardo al fatto che l'allievo non sia ancora indipendente • Consapevolezza dei benefici derivanti da esperienza	• Opportunità di agire in modo autonomo e di mettere in pratica competenze e conoscenze • Sviluppo dei talenti e del potenziale • Consapevolezza dei benefici dell'esperienza • Atteggiamento positivo
RIDEFINIZIONE	• Conclusione del rapporto • Collaborazione • Amicizia	• Meno guida • Incoraggiamento	• Minore necessità di guida • Maggiore autonomia e indipendenza • Maggiore fiducia nel raggiungimento degli obiettivi e nello sviluppo aziendale

15.2.3.2 Ostacoli – Cosa evitare

Di seguito sono riportati i potenziali ostacoli al successo di un rapporto di mentoring, insieme a 12 pratiche scorrette da evitare:

La maggior parte delle difficoltà che possono ostacolare il successo di un rapporto di mentoring derivano da:

- Cattiva corrispondenza tra mentore e allievo
- Problemi di personalità (egoismo, mancanza di disciplina, disonestà)
- Mancanza di consapevolezza dei propri ruoli nella relazione
- Mancanza di impegno da entrambe le parti
- Incoerenza, comportamento distaccato, atteggiamenti e percezioni negative
- Insoddisfazione per il modo in cui viene condotto il processo di mentoring
- Aspettative irrealistiche (soprattutto da parte dell'allievo) riguardo a ciò che si può ottenere attraverso il mentoring
- Mancanza di confini nella relazione tra mentore e allievo
- Mancanza di sostegno da parte del datore di lavoro

Esistono 12 pratiche scorrette che un mentore dovrebbe evitare per salvaguardare l'efficacia del rapporto di mentoring, che rappresenta il fattore più determinante per il suo successo, indipendentemente dalla conoscenza che il mentore ha del settore di attività del mentee:

1. Credere che, grazie alla maggiore esperienza, si sappia meglio del mentee cosa sia nel suo interesse aziendale.
2. Ricordargli frequentemente quanto abbia ancora da imparare.
3. Decidere al posto suo quando e di quale argomento si discuterà.
4. Parlare più del mentee e assicurarsi costantemente che ti presti attenzione.
5. Confermare spesso che l'allievo comprenda quanto siano banali le questioni che solleva, rispetto agli argomenti più importanti che sollevi tu.
6. Ricordare al mentee quanto sia fortunato ad avere la tua totale attenzione.
7. Non mostrare né ammettere alcuna debolezza personale. Presentarti come modello di riferimento per tutti gli aspetti dello sviluppo professionale e personale del tuo allievo.
8. Chiedere raramente, o mai, al mentee quali aspettative nutre nei tuoi confronti.

9. Dimostrare quanto siano importanti i propri contatti rivelando informazioni che non è necessario, o che non si desidera, che sappiano.
10. Scoraggiare qualsiasi deviazione dal filo conduttore della conversazione. Non consentire mai alcun momento di spensieratezza o umorismo.
11. Chiedere all'allievo di prendere nota delle occasioni in cui non ha seguito i tuoi consigli.
12. Non riconoscere mai, in nessun caso, che gli incontri con l'allievo possano essere anche un'esperienza di apprendimento e crescita per te.

Questi potenziali ostacoli e queste cattive pratiche devono essere riconosciuti e gestiti per garantire un rapporto di mentoring produttivo e vantaggioso.

I prerequisiti fondamentali per il successo di un rapporto di mentoring sono: Impegno sia da parte del mentore che del mentee

- Un rapporto paritario
- Confini e ruoli ben definiti
- Capacità di instaurare una relazione a lungo termine
- Impegno reciproco e costanza
- Rapporto basato sulla fiducia
- Atteggiamento non giudicante
- Apprezzamento della diversità e dell'unicità
- Responsabilità condivisa
- Obiettività
- Partecipazione e comunicazione reciproche
- Comprensione delle capacità
- Obiettivi significativi
- Rispetto

Questi elementi sono fondamentali per creare un ambiente di mentoring produttivo ed efficace, favorire la crescita e garantire un rapporto reciprocamente vantaggioso sia per il mentore che per l'allievo.

15.2.4 L'«accordo educativo cooperativo»

L'«accordo educativo cooperativo» costituisce una fase importante nello sviluppo e nella realizzazione di un rapporto mentore-allievo. Esso include un «impegno morale» volontario nei confronti di questo particolare processo, attraverso la riservatezza, la comprensione e l'accettazione.

L'«accordo educativo cooperativo» costituisce il primo passo fondamentale del rapporto mentore-allievo. È utile per definire i limiti del rapporto e per garantire che mentore e allievo abbiano descritto chiaramente le proprie aspettative e i propri obiettivi per tutta la durata del periodo di mentoring.

15.2.5 L'importanza dell'«ascolto attivo» durante le sessioni individuali

Durante la sessione, è fondamentale che il mentore «risponda attivamente» alle domande e alle preoccupazioni dell'allievo; «la partecipazione è essenziale per la comprensione». Pertanto, la «capacità di ascolto» si rivela la virtù più importante, sia per sviluppare un rapporto di fiducia tra mentore e allievo, sia per individuare, comprendere e risolvere le questioni e i dubbi dei beneficiari.

L'ascolto attivo assume particolare importanza nella creazione di un rapporto di mentoring tra mentore e allievo, poiché contribuisce a instaurare fiducia, consentendo all'allievo di rendersi conto che il mentore mostra un interesse sincero.

L'ascolto attivo può essere definito come un processo dinamico e interattivo, che comprende vari elementi della comunicazione, quali l'attenzione, la comprensione e la valutazione simultanea della comunicazione verbale e non verbale.

15.2.6 Principi per porre domande efficaci

La «formulazione delle domande» è particolarmente importante nel processo di domande e risposte; costituisce un elemento determinante nello sviluppo del dialogo.

Per quanto riguarda i tipi di domande, la distinzione principale è tra «a scelta multipla» e «aperte»; queste ultime favoriscono in misura maggiore la comunicazione e lo sviluppo della fiducia tra i membri di un «rapporto di mentoring», poiché richiedono un'osservazione attiva e una partecipazione attiva a ciò che viene detto.

D'altra parte, le domande chiuse possono, in alcuni casi, aiutare a chiarire questioni critiche, poiché richiedono risposte concrete.

Di seguito sono riportate alcune domande (a titolo indicativo) che il mentore può utilizzare durante il primo incontro:

- ✓ Perché hai scelto il settore turistico in cui operi?
- ✓ In quali altri settori hai maturato esperienza professionale?
- ✓ Nel corso della tua carriera hai cambiato percorso professionale? È stato un processo difficile?
- ✓ Se potessi tornare indietro nel tempo, cosa faresti di diverso?
- ✓ Se ne avessi la possibilità, sceglieresti un altro campo di studi, una carriera o un'attività diversa?
- ✓ Ti piacerebbe cambiare qualcosa del tuo lavoro?
- ✓ Cosa fai per tenerti aggiornato sul settore del turismo?
- ✓ Quali ritieni siano le sfide più grandi per un dipendente nel settore del turismo oggi?
- ✓ Quali competenze ti sono state più utili nel tuo lavoro finora?
- ✓ Quali sono le fonti di orientamento e informazione più importanti per il tuo lavoro?
- ✓ Hai seguito qualche corso di formazione specifico prima di avviare la tua attività?
- ✓ In che modo pensi che il mentoring possa aiutare la tua attività?

Queste domande sono pensate per facilitare una conversazione approfondita e ricca di spunti con il tuo allievo, aiutandoti a comprendere il suo background, le sue esperienze e le sue aspettative.

Inoltre, di seguito sono riportate alcune altre domande costruttive da porre al tuo allievo durante le prossime sessioni.

- ✓ Cosa ti aspetti (di ottenere) dall'incontro di oggi?
- ✓ Su quale argomento vorresti che ci concentrassimo oggi?
- ✓ Cosa ti preoccupa? Cosa ti turba?
- ✓ Puoi descrivere in dettaglio la situazione attuale che stai affrontando?
- ✓ Cosa sta andando bene?
- ✓ Cosa ti fa pensare che ci sia un problema?
- ✓ Cosa puoi controllare?
- ✓ Dove vorresti essere tra un anno? Come puoi misurare il tuo successo?
- ✓ Cosa non sai di questo progetto/piano? Come potresti informarti meglio al riguardo?

- ✓ Cosa potrebbe cambiare potrebbe la tua proprio
 miglioramento portare a le azienda? Cosa ti
 offrirebbe tutto questo?
- ✓ Cosa faresti se sapessi di non poter fallire?
- ✓ Cosa ti piace fare nel tuo lavoro?
- ✓ Cosa potresti fare in modo diverso la prossima volta?
- ✓ Cosa hai fatto bene?
- ✓ Cosa farai adesso?

15.2.7 Altri strumenti utili per i mentori

15.2.7.1 Il Codice etico per i mentori

Il Codice si basa su quattro principi etici, che rappresentano anche le principali aree di responsabilità attraverso le quali vengono esaminate le questioni etiche e deontologiche. Il Codice è presentato separatamente, come materiale di accompagnamento.

15.2.7.2 Lo strumento di autovalutazione per i mentori

Si tratta di un questionario*, progettato per valutare le abilità e le competenze di coloro che sono interessati a diventare mentori.

**Questo specifico questionario è stato sviluppato nell'ambito del progetto europeo mENTERing ed è considerato proprietà intellettuale.*

15.2.7.3 Modelli di monitoraggio e rendicontazione

Questo strumento comprende una serie di modelli che aiuteranno il mentore a monitorare i progressi del percorso di accompagnamento del dipendente e fungeranno da materiale informativo per documentare l'intera azione, nonché per la rendicontazione al datore di lavoro.

