

**Michele Moroni**Senior Manager, Professional  
Coach & Executive Mentor

## Mentoring: una disciplina molto antica ma ancora poco nota e praticata in Italia

*Michele Moroni ha ricoperto ruoli apicali all'interno di aziende multinazionali e market leader per oltre 20 anni. Dal 2012, dopo aver conseguito l'accreditamento professionale come Coach e Mentor si occupa di affiancamento alle aziende in ambito direzionale e sviluppo organizzativo in qualità di Senior Advisor. Come Business Coach ed Executive Mentor opera in programmi focalizzati sul miglioramento delle performance e sull'efficientamento organizzativo, supportando singoli manager o team in percorsi di crescita e valorizzazione.*

Prima di addentrarci sulla metodologia del Mentoring, vale la pena fare una breve panoramica storica da cui trae origine il concetto nella sua accezione più pura e generale.

La parola "mentore" riconduce direttamente al personaggio di Mentore che è una delle figure minori all'interno del poema epico di Omero, l'Odissea.

Per chi non ricordasse i dettagli, ripercorriamo velocemente alcune tappe del poema.

La location è Itaca, una piccola isola su cui regna Ulisse che si accinge a imboccare la strada che lo porterà all'avvio della guerra di Troia e che lo allontanerà dalla sua famiglia per circa quattro lustri.

Ulisse è un buon padre di famiglia, con una grande perplessità: capire come poter aiutare la moglie Penelope a crescere il figlio Telemaco per renderlo in futuro un uomo pronto ad affrontare le peripezie della vita. Ulisse deve individuare qualcuno che possa guidare Telemaco nel percorso che lo dovrà portare ad essere un sovrano rispettato e adatto a governare nel migliore dei modi.

La scelta di Ulisse ricade su Mentore, figlio di Alcino, un amico saggio, rispettoso e fedele.

Mentore, attraverso le indicazioni di Atena, dea della sapienza e dell'arte della guerra, proteggerà e sosterrà il giovane Telemaco. A grandi linee, questa è la genesi del mito di Mentore che, nel tempo a venire, ispirerà filosofi, pensatori e letterati alla ricerca di sempre maggior conoscenza ed ad un processo di evoluzione continua.

Volendo citare un altro esempio di Mentore, a molti noto, potremmo indicare Virgilio che, nella Divina Commedia, accompagna Dante durante il suo cammino esperienziale.

Ma il passaggio cruciale affinché il nome Mentore diventi un concetto diffuso avviene nel periodo della rivoluzione industriale in Inghilterra.

Infatti, nella lingua inglese, intorno al 1750, il termine "Mentor" viene introdotto dal dizionario di Oxford che ne propone questa definizione: "Mentor è un consigliere saggio e fidato che aiuta una persona con poca o minor esperienza".

Da qui, con successivi passaggi, il termine si diffonderà velocemente, indicando sia l'attività che il Mentore svolge, il "Mentoring", sia il destinatario a cui si rivolge, ovvero "il Mentee".

Per completamento della panoramica linguistica ricorderemo che i francesi, invece, sempre attenti ad importare i neologismi esteri ma in lingua autoctona, conieranno i termini di "Mentorat", riferendosi al Mentoring e di "Mentoré", riferendosi al Mentee.



In ogni caso, indipendentemente dalla lingua e dai termini, questa disciplina fondamentale pone le basi **sulla condivisione della conoscenza e dell'esperienza volta allo sviluppo della persona in una relazione di continuità.**

Il Mentoring, dalla seconda metà del '900, troverà sempre maggior diffusione e applicazioni pratiche in ogni settore: mondo aziendale, istruzione, formazione professionale, pratica sportiva, associazionismo, volontariato ed altro ancora.

La cultura statunitense ha fatto da trait d'union e da catalizzatore per il decollo di questo concetto anche in Europa.

Per chi, come il sottoscritto, avesse un po' di dimestichezza con il mondo del fashion e del lusso, potremmo ricordare che Yves St. Laurent, direttore creativo della maison Dior, si riferiva allo stilista fondatore in questi termini: *"Dior mi affascinava. Quasi farfugliavo quando ero in sua presenza. Dior mi ha travasato i fondamenti della mia arte. Non dimenticherò mai gli anni passati al suo fianco"*.

Volendo riprendere qualche altra e più antica citazione ricorderemo la figura di Alessandro Magno che, secondo gli storiografi, riferendosi ad Aristotele, lo citava come precettore o Mentore, utilizzando una frase del tipo: *"A mio padre devo la vita, al mio maestro una vita che vale la pena di essere vissuta"*.

Tornando a tempi più recenti, certamente un'icona di Mentore, tanto amata quanto discussa, è rappresentata dalla figura del mitico Steve Jobs, fondatore di Apple. Jobs è stato una musa ispiratrice nel lancio di Facebook da parte del novizio Mark Zuckerberg. L'ideatore di Facebook, in occasione della morte di Jobs, infatti aveva così ricordato il suo Mentore: *"Steve, grazie di essere stato un mentore ed un amico. Grazie di avermi mostrato che quello che costruisci può cambiare il mondo. Mi mancherà"*.

Ma gli esempi si moltiplicano...

Questo breve excursus ricorda storie, aneddoti ed esperienze di vita molto diverse ma contraddistinte da un comun denominatore: **la relazione che si instaura tra chi trasmette parte di ciò che nella vita ha imparato e sperimentato e chi, normalmente più giovane, ne riceve fonte di ispirazione, insegnamento e supporto.**

Quindi, il Mentoring affonda le sue radici in tempi davvero remoti, tuttavia, nel nostro paese, questa disciplina è ancora poco divulgata ed utilizzata.

Cominciamo ora ad andare un po' più nel merito dell'approccio metodologico, mantenendo un livello di analisi generale.

Per il Coaching, parente prossimo del Mentoring, qualcuno ha codificato una sorta di "formula" che ne rappresenta, per così dire, l'essenza:

### **Performance = Potenziale - Interferenze**

Questa è una relazione che, in linea di massima, possiamo tranquillamente ricondurre anche al Mentoring, benché ci siano aspetti di applicazione metodologica che differenziano le due pratiche su cui, al momento, soprassedere per rimanere su un livello più generalista.

In ogni caso, spesso, anche con il Mentoring si lavora sulla riduzione delle Interferenze per portare in luce il Potenziale disponibile e sviluppare la Performance della persona.

In altre parole, per tendere ad una prestazione eccellente, occorre agire in due direzioni: sviluppare ed accompagnare la crescita del Potenziale, con suggerimenti, esempi, stimoli e riflessioni, cercando di arginare Interferenze e barriere (nel Coaching si accenna anche alla figura del "sabotatore").

In quanto disciplina, che mutua anche tecniche tipiche del Coaching, il Mentoring si appresta a favorire una relazione facilitante, ovvero **una relazione fondata su un Patto di Alleanza (Partnership) tra due soggetti, Mentor e Mentee, legati inscindibilmente.**

Il Mentoring tende a sostenere lo sviluppo della persona, fondamentalmente andando ad implementare abilità, conoscenze e competenze del Mentee e portando in luce il suo potenziale.

Si tratta di costruire un programma di continuo allenamento, proprio come quando ci alleniamo con una scheda in palestra...

Contemporaneamente, come dicevamo, il Mentoring deve sbloccare eventuali barriere attraverso la presa di coscienza, la gestione e la trasformazione o eliminazione delle interferenze sia interne che esterne.

L'applicazione di questa metodologia permette lo sviluppo della consapevolezza e della responsabilità: un cammino di crescita nella conoscenza di sé, delle relazioni con gli altri, delle interazioni con il proprio ambiente, stimolando scelte consapevoli, senso di responsabilità ed azioni integrate.

Durante il percorso, esiste un continuo monitoraggio dei risultati e deve essere costantemente adottata la tecnica del feed back che si svolge all'interno della relazione facilitante tra il Mentor ed il Mentee.

Il Mentee, dunque, viene accompagnato in un graduale percorso di sviluppo e crescita delle proprie capacità, abilità e talenti. Tra il Mentor e il suo "pupillo" (i francesi parlano di Protégé che rende ancor meglio il senso) si crea, pertanto, un legame ed un processo di "empatizzazione" che rappresenta, per così dire, l'essenza della metodologia, al di là dei bisogni che hanno stimolato la genesi del rapporto.

Forse non ci abbiamo mai pensato ma la maggior parte di noi ha avuto un Mentore, a scuola, al lavoro, nello sport, nella vita quotidiana o in particolari momenti di complessità o quando si sia creata una dinamica di supporto evolutivo.

Inutile confermare che, spesso, la presenza di una siffatta figura ha fatto la differenza, orientandoci nel percorso di crescita e di specializzazione nella professione, in una specifica materia, in una disciplina sportiva, hobby o semplicemente in una passione.

Per semplificare, volendo utilizzare una sorta di metafora, potremmo ricondurre il Mentor ad una sorta di "grande fratello" che vigila sull'operato e comportamento del Mentee, favorendo l'orientamento corretto e un funzionale adattamento delle sue azioni all'interno del contesto organizzativo in cui opera.

Oggi, peraltro, ci troviamo inseriti in un contesto sociale sempre più liquido dove la perdita di riferimenti, obiettivi e sicurezze è all'ordine del giorno. L'aumento dell'insicurezza sociale, relazionale, economica e valoriale, unite all'impossibilità di pianificare il futuro e di leggere adeguatamente l'evolversi della società concorrono a farci cercare figure di riferimento con cui stabilire un legame forte e diretto. Il Mentor, però, è una figura molto diversa dal "boss", dal coach, dal counselor, dall'insegnante o dal terapeuta, che operano in ambiti altrettanto precisi ma diversi.

Il Mentor svolge tante attività con specifici atteggiamenti: aiuta a tracciare la meta e a definire obiettivi concreti, fornendo i tools per raggiungerli; indica quali strade e percorsi siano più funzionali per gestire e operare nel proprio ruolo; contribuisce a motivare e a stimolare; spiega, non insegna; funge da supporto e non si mette in posizione competitiva; può esprimere pareri e giudizi di valore (è questa è una delle differenze dal Coaching) ma solo per favorire lo sviluppo; suggerisce modelli comportamentali; razionalizza a posteriori le esperienze, fornendo la teoria o una chiave di lettura con un approccio empirico induttivo, dal particolare al generale; in un'ottica di medio/lungo periodo e con una visione prospettica aiuta a focalizzare e mettere a sistema le esperienze (professionali, sociali, sportive, ecc.); aiuta a districarsi all'interno di un sistema organizzativo sempre più complesso,

aggrovigliato e denso di "trappole"; aiuta ad ampliare le proprie percezioni, prospettive e visione; valorizza aspetti del Mentee che non hanno ancora avuto modo di emergere o che potenzialmente potrebbero diventare suoi punti di forza; coadiuva il Mentee ad aiutare se stesso, in una logica di self coaching e di co-evolution; illumina il Mentee sul suo potenziale e su ciò che può realizzare; istruisce su principi di etica professionale; valorizza i talenti, i doni e le esperienze del Mentee; favorisce il confronto con la realtà e aumenta le consapevolezza del Mentee e altro ancora.

La relazione tra Mentor-Mentee si può stabilire in diversi modi, talvolta anche spontanei e non del tutto codificati (esempio per una corrispondenza di interessi e/o per simpatia) ma più spesso, soprattutto nel Mentoring professionale, si instaura attraverso un vero e proprio contratto professionale. In ogni caso, il significato dello scambio è che il Mentee trova una guida e un consigliere e il Mentore trova qualcuno a cui trasmettere la propria esperienza; entrambe le parti collaborano, co-costruendo un processo evolutivo e un travaso di know-how reciproco e continuo.

Focalizzandoci per un momento in ambito aziendale, si riscontra che alcune realtà organizzative strutturate, talvolta, abbiano al loro interno già codificato dei processi di Mentoring volti essenzialmente a collaboratori nuovi o junior che debbono essere guidati e supportati nelle fasi di inserimento e integrazione. Ecco che, allora, il junior entrante viene affiancato da una persona anagraficamente e per esperienza più senior di lui. Tale persona, preferibilmente, non dovrebbe essere il suo superiore gerarchico (anzi meglio non lo sia) e questo al fine di agevolare e rendere più fluido il programma. Esistono quindi figure di Mentor sia interne all'azienda che esterne.

Il Mentor, idealmente, è una persona che innanzitutto sa ascoltare ed utilizza l'empatia come strumento per entrare in sintonia con il proprio Mentee.

Da sottolineare che non esiste in questo caso una formula diretta per cui, ad esempio, un manager esperto sia anche un buon Mentor. Personalmente ho incontrato eccellenti manager ma non adatti ad essere Mentor.

Per essere Mentor, come per altre professioni, ci vuole un certo DNA, una propensione ed una grande passione.

Fare Mentoring può sembrare facile se si pensa che il Mentoring sia solo un travaso di esperienze e competenze; essere Mentor, però, è più complesso e richiede studi, applicazione ed approfondimenti continui.

E' anche molto delicato perché si è responsabili e catalizzatori del processo di crescita di un individuo con riferimento a un certo momento o circostanza.

E' una "funzione" o meglio professione molto complessa che interviene, appunto, nella crescita cognitiva, emotiva e comportamentale dell'individuo.

Con le dinamiche sociali, antropologiche ed economiche che oggi ci troviamo ad affrontare è chiaro che le complessità che un Mentor si trova a dover gestire sono sempre più delicate e rilevanti.

Quindi, la motivazione è un ingrediente essenziale ed irrinunciabile in un percorso/progetto di Mentoring; senza di essa le possibilità di successo sono scarse.

Ma torniamo agli obiettivi che si prefigge il Mentoring...

Lo scopo del Mentoring è di *"supportare ed incoraggiare le persone nel gestire il loro apprendimento per massimizzare il proprio potenziale, sviluppare le proprie skills, migliorare le performance e diventare le persone che vogliono essere"* (Eric Parlsøe).

**Quindi il Mentoring, nella sua accezione classica e più pura, è una relazione in cui una persona più esperta si prende l'incarico di accompagnare una meno esperta in una fase di sviluppo personale e professionale.**

Ma questo, ormai, ci è chiaro.

Ma come si sviluppa e si caratterizza una relazione di Mentoring rispetto ad altre forme di "training" o affiancamento?

All'interno del contesto occidentale si è sviluppato un modello di Mentoring moderno che ha superato i precedenti schemi mutuati dal mondo americano, in cui il Mentore esperto serve principalmente ad aprire porte altrimenti irraggiungibili o sconosciute per il Mentee.

Oggi il Mentoring, per estensione, può anche integrare temi come l'ampliamento del network personale e delle relazioni mantenendo sempre il focus sulla crescita del Mentee, attraverso un'evoluzione della conoscenza e del modo di pensare.

David Clutterback, nel suo libro *"Everyone needs a mentor", uno dei pilastri di riferimento, lo rappresenta bene definendolo "developmental mentoring"*.

Vediamo di salire ancora di uno step, cercando di rispondere a un quesito annoso: qualora il Mentor si trovasse di fronte ad un Mentee chiuso, introverso e insicuro e quindi con una persona con cui risulta più difficile relazionarsi, che accorgimenti e comportamenti dovrebbe porre in essere per agevolare il percorso e conquistare la fiducia del Mentee?

Spesso, la figura del Mentor viene confusa con quella del Coach, Tutor, Trainer, Counselor o più semplicemente del Consulente. In realtà si tratta di tutt'altro, benché ci siano dei confini, soprattutto considerando gli attuali orientamenti scientifici, meno netti rispetto al passato (mi riferisco in particolare al Mentoring vs. Coaching),

Il Mentor dovrebbe essere la persona esperta che supporta il meno esperto, in base al confronto con l'esperienza vissuta, le conoscenze maturate ed i casi gestiti; aiuta il Mentee a chiarire i suoi obiettivi e focalizzarsi su chi vuole diventare, trovando la rotta giusta per diventarlo ed implementando le sue competenze sia hard che soft.

In realtà, anche in questo caso, come nel Coaching, si tratta, come già detto, di **una partnership dove il raggiungimento dei risultati dipende sia dal supporto del Mentor che dall'impegno del Mentee**, il quale deve essere proattivo e motivato ad imparare ed interiorizzare un approccio di "lifelong learning".

Vediamo di salire ancora di uno step, cercando di rispondere a un quesito annoso: quando il Mentor si trovasse di fronte ad un Mentee chiuso, introverso e insicuro e quindi con una persona con cui risulta più difficile relazionarsi, che accorgimenti e comportamenti dovrebbe porre in essere per agevolare il percorso e conquistare la fiducia del Mentee?

In queste situazioni il Mentor dovrà agire con la filosofia e le abilità del Barbapapà (per chi se lo ricordasse), muovendosi e spostandosi attraverso le tipologie di apprendimento/insegnamento a seconda della necessità del Mentee. Si assumerà sempre il ruolo di "bussola e timoniere della relazione" ma saprà adattarsi alla situazione, essendo contemporaneamente, ed a secondo dei momenti Mentor, Coach, Tutor, Networker o Guida.

L'alternanza dei "cappelli" all'interno di queste dimensioni aiuterà lo sviluppo del Mentee, superando aspetti disfunzionali e/o convinzioni distorte o limitanti in capo al Mentee.

Si è sempre detto che il Mentor, per restare fedele alla relazione e rimanere "nella relazione", deve sempre condividere con il Mentee. Oggi, dopo tanti anni, si è superato questo approccio accettando e riconoscendo, a livello metodologico, che, talvolta e dove necessario, il Mentor, per favorire il cambiamento, potrà "contestare" o "dissentire" rispetto alla posizione del Mentee.

In questa moderna visione del Mentoring si va anche superando la classica rigida relazione univoca "senior – junior" verso una relazione più fluida e scambievole di apprendimento (peer to peer) che fornirà anche al Mentor l'opportunità di approfondire, incrementare le proprie conoscenze e mettersi in gioco. Questa nuova prospettiva permetterebbe anche a giovani brillanti di essere Mentor.

Oggi, peraltro, si parla anche di **Reverse Mentoring** che rappresenta uno degli aspetti più interessanti, innovativi e comuni a queste esperienze dove si trovano più generazioni a confronto: la crescita non riguarda solo il Mentee ma anche il Mentor.

Potremmo affermare che, in taluni casi, il divario di competenza e il ritorno di percorso potrebbe essere superiore per il Mentor che per il Mentee sotto vari aspetti: verifica delle sue competenze, della capacità di cogliere e interpretare il cambiamento, adozione di atteggiamenti e comportamenti atti a favorire l'adattamento alle mutevoli condizioni e dinamiche organizzative. Insomma, questo scambio potrebbe portare ad un nuovo set up manageriale da parte del senior.



Una spinta propulsiva ricevuta dal Mentoring negli ultimi anni è il fatto di operare in un contesto organizzativo\lavorativo che, per la prima volta, vede la presenza contemporanea di 4/5 differenti generazioni (da generazione silenziosa a Z generation); generazioni che rappresentano un bacino di competenze inestimabili ma che, spesso, non vengono valorizzate o utilizzate in maniera costruttiva.

In tal senso, ho trovato molto stimolante una riflessione, che riadatto opportunamente, relativa al fatto che organizzare un programma di Mentoring in cui mettere a confronto le figure senior, tendenzialmente con un quoziente emotivo più alto, con figure junior, dotate invece di un maggior quoziente digital e tecnologico, è sì molto complesso ma garantisce un ROI molto più alto ad entrambi i gruppi. Si tratta di un eccellente catalizzatore nel favorire i cambiamenti delle persone, senza doverle necessariamente sostituire.

Mentoring è la seguente frase di Seth Godin: "Impariamo camminando in avanti, se smettiamo di procedere, smettiamo di apprendere e se smettiamo di apprendere non andremo avanti".

Al riguardo, per sintetizzare in maniera creativa ma efficace alcuni processi di Mentoring che vedono coinvolti i gruppi di individui suddetti, cito un'equazione di altri che ho trovato illuminante in merito:

$EQ^* + DQ^* = WORKER 5.0$   
(dove EQ è il quoziente emotivo e DQ il quoziente digitale)

### **Conclusioni**

Il contesto che stiamo affrontando è ora davvero sempre più volatile, incerto, complesso e ambiguo, tanto che l'acronimo V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) è ormai noto a tutti.

In tal senso, a maggior ragione, sempre più spesso serve una guida per non perdersi e ritrovare la giusta direzione. Servono manager o ancor meglio leader capaci di camminare insieme e di far circolare le soluzioni ai problemi, di favorire il confronto e la contaminazione, aumentando la velocità di risposta e di apprendimento grazie anche alle potenzialità della community.

Da sottolineare con enfasi è il fatto che il Mentoring non ha nulla a che fare con la Psicologia e con il "parente" Counseling e richiede diverse conoscenze, competenze e tanta pratica sul campo.

Mentoring e Coaching, invece, come detto, hanno presupposti comuni che, in sintesi, possono venire codificati con la seguente formula (ndr questa è mia):

### **F+T+S+E = RC (Relazione Costruttiva)**

(dove F sta per Fiducia, T per Trasparenza, S per Spontaneità, E per Empatia).



Spontaneità, trasparenza e apertura sono componenti fondamentali che agevolano la fluidità ed agiscono da acceleratori nel Mentoring, senza inficiare la qualità formale dei processi che stanno alla sua base.

Iniziare un percorso di Mentoring significa in primis lavorare sulla progettazione, soprattutto quando si opera a livello di gruppo o team, strutturare gli interventi con logica consequenziale, monitorando i singoli step e progressi, rimodulando il percorso stesso, quando necessario, con azioni correttive per mantenere il focus sugli obiettivi dichiarati all'inizio e sui desiderata del cliente.

Personalmente mi sento in dovere di evidenziare che, al di là del grado di soddisfazione del Cliente e del raggiungimento dei risultati attesi, esiste un altro interessante indicatore della qualità dell'intervento che è rappresentato dal fatto che, talvolta, la relazione tra Mentor\Mentee si consolida e rimane anche ex post percorso.

Aggiungerei un ultimo aspetto relativo al Mentoring, in particolare, che è il seguente:

l'applicazione di questa disciplina può avere anche un impatto sociale nel momento in cui coinvolge un numero sempre più ampio di persone, perché svolge la funzione di strumento chiave della formazione, del progresso conoscitivo ma soprattutto della trasformazione continua degli individui, fattore discriminante anche per il successo delle aziende ed organizzazioni.

Come già evidenziato, la configurazione attuale del sistema di riferimento richiede alla persona ed ai team un continuo reset e adattamento ed un processo di upskilling e reskilling, sia a livello individuale che organizzativo, senza soluzione di continuità.

In tal senso, anche il Mentoring può rivelarsi un alleato costruttivo e un sano acceleratore di alcuni focus che, alla fine, sono alla base dei processi di transizione e Change Management.

Occupandomi di Coaching e Mentoring da oltre 10 anni, vorrei concludere questa breve disamina ribadendo che mentre il Coaching ha cominciato ad avere una sua identità ed essere applicato in moltissimi campi (life, business, organizzativo, sportivo ed altro ancora), riguardo al Mentoring vige ancora poca conoscenza e molta incertezza.

La confusione, incertezza e, spesso, diffidenza sono ancora più accentuate dal fatto che molti professionisti si improvvisano come Mentor senza basi metodologiche al riguardo, proponendosi ad aziende e clienti in maniera aggressiva e spinta. I risultati, quasi sempre, sono scadenti per non dire disastrosi come è capitato anche a me, in tempi passati, quando ho fruito aziendalimente di un percorso di Team Coaching gestito da persone improvvisate...

Non esistendo un albo istituzionale per Coach e Mentor, quindi, sul mercato italiano troviamo migliaia di persone che, a vario titolo, pur non avendo alcuna formazione/accreditamento si propongono come Coach e Mentor, utilizzando metodi ed approcci quantomeno discutibili e senza alcun rispetto di quanto definito dal Codice Etico.

Tutto ciò pregiudica la categoria di chi, invece, lavora, studia ed approfondisce queste metodologie con passione, impegno e dedizione per essere riconosciuto e mantenere l'accreditamento professionale necessario per esercitare.

Per chi volesse avvicinarsi a questo mondo, segnalo che esistono due organizzazioni, a livello internazionale, preposte a rilasciare un attestato professionale che sono: EMCC (European Mentoring e Coaching Council) ed ICF (International Coaching Federation).

Per diventare Mentor, quindi, è necessario un percorso molto strutturato che poi può o meno sfociare in una certificazione a diversi livelli.

Va però sottolineato che, a differenza del Coach che può non avere esperienze specifiche aziendali, **il Mentor non può prescindere dall'aver sperimentato un percorso di carriera nello specifico ambito "funzionale" su cui vuole proporsi come Mentor.**

Chiunque, al contrario, sulla base di percorsi dedicati e del raggiungimento dell'attestato potrà diventare un Coach, affiancando anche persone più senior di se stesso.

Per il Mentor questo non sarebbe possibile, benché la relazione sia sempre impostata su un rapporto paritetico al fine di aumentare empatia, apertura e fiducia.

C'è da auspicare che le aziende, in futuro, si rendano conto, con sempre maggior sensibilità e attenzione, che il supporto di un Mentor può risultare davvero funzionale ed utile al miglioramento delle performance individuali ed organizzative.

Chiuderei con questa considerazione:

in virtù del fatto che le aziende sono composte da persone e che le risorse umane fanno la differenza, allora non bastano digitalizzazione, procedure ed efficientamento dei processi per migliorare le performance ma sono sempre più fondamentali persone con skills adeguate; persone in grado di agire e gestire il proprio ruolo in maniera più consapevole, collaborativa ed in linea con aspettative ed obiettivi aziendali e personali.

*«Il valore di ogni azienda dipende essenzialmente dalle persone che la compongono»*

Michele Moroni