



La Forza della Mentorship

*Come aiutare i giovani leader ad essere efficaci
in uno spazio digitale?*



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Impresum

Titolo della pubblicazione: La Forza della Mentorship: Come aiutare i giovani leader ad essere efficaci in uno spazio digitale?

Autori: Sabina Belc, Katarína Klusová

Collaboratori: Petr Kantor, Zsuzsanna Farkas

Grafica: Eva Gajšek

Immagini: Leonardo Al

Ljubljana, Gennaio 2024

Pubblicato da: Socialna akademija, rappresentante: Matej Cepin

Avvertenze: Il progetto Creative Digital Spaces e questo manuale sono stati cofinanziati dall'Unione Europea attraverso il programma Erasmus+. Tuttavia, le opinioni e i punti di vista espressi sono esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea, della Commissione Europea o dell'Agenzia Nazionale Slovena per il programma Erasmus+ (Istituto MOVIT per lo Sviluppo della Mobilità Giovanile). Né l'Unione Europea, né la Commissione Europea, né l'Agenzia Nazionale Slovena per il programma Erasmus+ (Istituto MOVIT per lo Sviluppo della Mobilità Giovanile) possono essere ritenuti responsabili del contenuto di questa pubblicazione.

Quest'opera è pubblicata sotto una licenza CC BY-NC-SA: "Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo Stesso Modo".



KATALOŽNI ZAPIS O PUBLIKACIJI (CIP) PRIPRAVILI V NARODNI IN UNIVERZITETNI KNJIŽNICI V LJUBLJANI

COBISS.SI-ID 186386179

ISBN 978-961-96522-7-5 (PDF)

Indice dei contenuti

<i>Introduzione</i>	5
<i>Capitolo 1: La realtà di oggi</i>	7
<i>Capitolo 2: Cosa dobbiamo sapere sul ruolo di Yoda?</i>	11
<i>Capitolo 3: Cosa dobbiamo sapere sul ruolo di Obi-Wan?</i>	19
<i>Capitolo 4: Come dovrebbe essere il processo di Yodaship digitale?</i>	33
<i>Conclusione</i>	41



Introduzione

Questo manuale vuole essere una guida per prepararsi al processo di mentorship in uno spazio digitale, con l'obiettivo di sostenere i giovani nell'assumersi il ruolo di leader di gruppi che svolgono attività online insieme. Nel corso del manuale, si svilupperà una comprensione dei cambiamenti sociali che influenzano il modo di essere leader, delle sfide che comporta la guida di un team a distanza e delle idee su come affrontarle.

Per evitare di passare dai concetti di mentorship, coaching, mentore, coach, guida, mentee e coachee, ci siamo ispirati a Star Wars e abbiamo introdotto l'idea di Yodaship, che combina l'esperienza di coaching e mentorship. Come ruoli, proponiamo quelli di Yoda e Obi-Wan Kenobi. Proprio come Yoda ha guidato Obi-Wan nella sua giovinezza, gli youth worker (Yoda) sono qui per fare da mentori, coach e guide agli youth leader (Obi-Wan).



Gli YODA sono youth worker che educano e guidano i giovani a diventare Obi-Wan responsabili ed efficaci negli spazi digitali. Gli Yoda si concentrano sul proprio approccio per diventare i migliori mentori per i loro Obi-Wan e per aiutarli a gestire gruppi di giovani all'interno di spazi digitali.



Gli OBI-WAN sono youth leader di gruppi che lavorano a distanza. Facilitano la collaborazione online per raggiungere un obiettivo comune, utilizzando lo spazio digitale e le sue piattaforme. Organizzano e guidano i loro coetanei, promuovendo una comunicazione e una cooperazione efficaci.

Quindi, caro Yoda, ti invitiamo a unirti a noi nell'esplorazione di ciò che è necessario per guidare gli Obi-Wan nel mondo digitale. Vogliamo che ti senta sicuro nel rapportarti con loro, quindi ti forniremo qui una panoramica e ti suggeriremo del materiale di approfondimento extra.

Se non sei sicuro di voler dedicare il tuo tempo al supporto di team remoti e comunità virtuali, dai un'occhiata [a questo video](#) che evidenzia come gli spazi digitali possano dare accesso a risorse (educative) altrimenti irraggiungibili. Potrebbe ispirarti a unirti a noi nel portare il tuo lavoro nel mondo online.



La realtà di oggi

Capitolo 1

Mentre ci sforziamo di scavare più a fondo e iniziamo con il primo capitolo, che tratta delle sfide che ci attendono nel mondo dinamico di oggi, è evidente che stiamo navigando in un paesaggio segnato da complessità e rapidi cambiamenti. Dalle pressanti questioni del cambiamento climatico e dei conflitti geopolitici come quelli in Ucraina e in Palestina, al ritmo incessante del progresso tecnologico e al profondo impatto della pandemia di COVID-19, insieme all'emergere della cultura del lavoro a distanza, ci troviamo in un ambiente cosiddetto "VUCA" - ovvero caratterizzato da Volatilità, Incertezza (Uncertainty, in inglese), Complessità e Ambiguità.

Per poter supportare gli Obi-Wan nel muoversi con sicurezza in questo ambiente, che richiede adattabilità e flessibilità, è fondamentale comprendere meglio la realtà odierna, dalle caratteristiche di un mondo VUCA alle sfide specifiche e di leadership dei team a distanza.

Un mondo VUCA

Scavando più a fondo nell'ambiente VUCA,¹ vediamo come influisce sugli spazi di lavoro. La sua influenza si fa sentire in vari modi:²

- **Impatto psicologico:** L'incertezza del VUCA influisce sul benessere mentale delle persone, provocando ansia e destabilizzazione. I continui cambiamenti possono minare la motivazione, inducendo le persone a mettere in discussione i propri obiettivi.
- **Effetto travolgente e impatto culturale:** Sia gli individui che le organizzazioni possono essere sopraffatti dal VUCA, con conseguenze sulla cultura interna.
- **Sfide decisionali:** L'incertezza può portare a decisioni affrettate, mettendo a rischio quelle buone. D'altra parte, può anche portare alla paralisi decisionale.
- **Minaccia per gli obiettivi a lungo termine:** I progetti e le innovazioni a lungo termine sono a rischio a causa della natura imprevedibile del VUCA.

VUCA



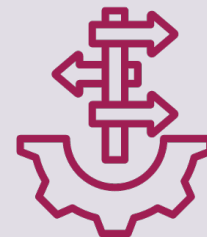
Volatility



Uncertainty



Complexity



Ambiguity

Considerando queste sfide, coltivare la resilienza all'interno dei team emerge come un obiettivo cruciale. Si tratta della capacità di un team di affrontare le sfide e di uscirne rafforzato, che si tratti di disastri naturali, epidemie o altre minacce. I team resilienti sopportano le difficoltà mantenendo le proprie funzioni, la propria struttura e la propria identità. Ma la resilienza non consiste solo nel preservare lo status quo, bensì anche nell'adattarsi ad alterazioni a breve termine e a cambiamenti a lungo termine.

Se i leader vogliono sviluppare la resilienza³, devono coinvolgere tutti i membri del

¹ Bob Johansen of the Institute for the Future adapted the concept VUCA, born out of the aftermath of the 9/11 terrorist attack, for the business world in his 2009 book *Leaders Make the Future*.

² Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

³ Lerch D. (2017). [Think Resilience - Preparing for the rest of the 21st century](#). Class Central.

team che devono contribuire attivamente, condividendo un'identità e una visione comune per il futuro. Devono promuovere il pensiero sistemico, in cui si esplorano le diverse prospettive e la complessità delle situazioni che il team si trova ad affrontare, e promuovere come valore fondamentale l'adattabilità. Devono lavorare sulla comprensione che lasciare andare certe cose è necessario per preservare ciò che conta davvero, e devono affrontare con coraggio i problemi e assumersi la responsabilità del futuro.

Nel mezzo della tempesta VUCA, la costruzione della resilienza diventa un faro che ci guida e ci ricorda la nostra capacità di resistere, adattarci e prosperare anche di fronte all'incertezza. È una testimonianza della forza duratura dello spirito umano.

Team a distanza

Con la digitalizzazione dei luoghi di lavoro, la pandemia di COVID-19 e la globalizzazione dei gruppi di lavoro, ci troviamo sempre più spesso a collaborare in modalità remota (o ibrida). Durante la pandemia, tutti noi abbiamo sperimentato la collaborazione online, che ci ha mostrato un grande potenziale di risparmio di tempo e che ha avuto un impatto significativo sul modo in cui ci incontriamo e lavoriamo insieme oggi.

La leadership a distanza è una realtà, al giorno d'oggi, e consiste nel guidare un team distribuito in diversi luoghi fisici. È il processo di gestione di team a distanza, sia in senso amministrativo che a livello di ispirazione. La leadership non è vincolata a un particolare ufficio o spazio di lavoro.⁴

Con i team a distanza e i progressi in campo digitale, la pressione sui leader per stare al passo con le tecnologie e le innovazioni emergenti è enorme. Devono essere aperti a nuove idee e disposti a sperimentare nuovi approcci. Devono anche essere a proprio agio con l'ambiguità e l'incertezza, poiché la trasformazione digitale può essere imprevedibile e complessa.⁵



⁴ Zavvy (n.d.) [How to Be a Great Remote Leader: Overcome Challenges and Inspire Your Team](#) [7. 9. 2023].

⁵ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].

Quando lavorano con team a distanza, i leader devono trovare nuovi modi per mantenere i loro team impegnati e produttivi, il che richiede una maggiore attenzione alla cultura di squadra. Devono essere più empatici e comprensivi, poiché i membri del gruppo potrebbero avere a che fare con problemi personali o familiari che influiscono sul loro lavoro, e lavorare attivamente per prevenire il burnout dei membri del team e il proprio.⁶ Per lavorare sulla prevenzione, devono essere consapevoli delle caratteristiche della salute mentale nell'era digitale, come il sovraccarico di informazioni, l'uso dei social media, il cyberbullismo e la dipendenza digitale, e avere accesso a risorse per la salute mentale.⁶

I team devono ripensare le strategie di comunicazione e dotarsi di nuovi strumenti come videoconferenze, software di gestione dei progetti e piattaforme di collaborazione.⁷ Ciò richiede competenze digitali e una profonda comprensione del potenziale degli strumenti e delle tecnologie digitali. I leader devono trovare il giusto equilibrio tra trasparenza e privacy nelle interazioni mediate dalla tecnologia.⁸

Per saperne di più

Virtual Team Collaboration: Questo articolo di SpringerLink analizza le sfide affrontate dai team virtuali ed esplora le strategie e le tecnologie che facilitano la collaborazione e la comunicazione all'interno dei team a distanza.

Managing in a VUCA World: Questa risorsa di Mind Tools fornisce un approccio efficace per aiutare i giovani ad affrontare bene il mondo VUCA. Include apprendimento applicato, feedback e onestà.

How to Embrace Constant Change in a VUCA World: Questa risorsa di Forbes offre consigli per abbracciare il cambiamento costante in un mondo VUCA. Include consigli su come costruire la fiducia in sé stessi e la resilienza.

Empowering People to Cope with the VUCA through Three Elements: Questa risorsa di VUCA-WORLD evidenzia tre elementi che determinano il loro successo: liberarsi dal senso comune, abbracciare la novità e la sfida mentale, e apprezzare la propria storia personale.

⁶Srinivasan, P., Muniyammal, M.A., Maruthavanan, M., Natarajan, S., Thangavel, K., Kumar, S. (2023). Education 5.0 Revolutionizing Learning for the Future (Vol.1). Thiagarajar College of Preceptors.

⁷Ibid.

⁸Morrison-Smith, S., Ruiz, J. (2020). **Challenges and Barriers in Virtual Teams: a Literature Review.** SN Applied Sciences, (2020) 2:1096.



Cosa dobbiamo sapere sul ruolo di Yoda?

Capitolo 2

Cari Yoda, in questo capitolo approfondiremo le competenze chiave di cui avete bisogno. Il vostro obiettivo principale è quello di diventare un mentore, una guida e un coach efficiente per gli Obi-Wan, e di dotarli delle conoscenze, delle abilità e delle attitudini necessarie per navigare nelle complessità dei gruppi di giovani all'interno dello spazio digitale in un mondo VUCA.

Per svolgere efficacemente il vostro ruolo, dovete possedere competenze diverse in grado di far emergere il potenziale degli strumenti e delle tecnologie digitali a supporto della collaborazione, conoscere le sfide affrontate dai team a distanza e sapere come sostenere la salute mentale e il benessere degli Obi-Wan.

Esploreremo le differenze tra coaching e mentoring e le competenze necessarie per svolgere il vostro ruolo. Sfruttando la tecnologia e le vostre competenze, potrete affrontare le complessità del lavoro con i giovani leader negli spazi digitali e contribuire al loro sviluppo personale e professionale.

Il vostro approccio

Il coaching o il mentoring sono i due metodi che probabilmente utilizzerete per sostenere gli Obi-Wan. Si tratta di due approcci dinamici che sono fondamentali per guidare le persone verso i loro obiettivi e sbloccare il loro potenziale.

Il coaching consiste nel favorire la crescita attraverso l'esplorazione guidata. Il coaching si concentra sul facilitare il cambiamento nei comportamenti, nelle compe-

tenze, nelle abilità e nei risultati di un individuo. I coach praticano l'ascolto profondo, ponendo domande auto-esplorative e fornendo al contempo sostegno, attenzione, responsabilità e riservatezza. L'obiettivo è quello di aiutare i leader a comprendere sé stessi e le loro esperienze, portando a ulteriori azioni e apprendimenti.⁹

Il mentoring consiste nel guidare con saggezza ed esperienza. Il mentoring è un approccio basato sulla relazione tra un mentore più esperto e un mentee meno esperto che viene guidato nel suo percorso professionale. Il mentoring comporta l'offerta di una guida, la condivisione di conoscenze e il dare consigli basati sulle esperienze e sulle competenze del mentore.¹⁰

Sebbene il coaching e il mentoring condividano l'obiettivo comune di guidare gli individui verso il successo, si differenziano per l'approccio.

Lo strumento più importante per un coach di successo sono le domande, domande potenti che invitano il coachee a esplorare le possibili soluzioni alle sue sfide. Di solito, gli argomenti riguardano le relazioni interpersonali, le sfide comportamentali del coachee e gli obiettivi. Il presupposto è che il coachee sia l'esperto della sua vita, quindi il coach non fornisce risposte e consigli, ma sostiene il coachee nella ricerca delle proprie.

⁹Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

¹⁰Ibid.

D'altra parte, la mentorship vede coinvolte persone più esperte che guidano quelle meno esperte nel loro percorso professionale. Il presupposto è che il mentore abbia già intrapreso questo percorso e, in quanto esperto, possa condividere consigli ed esperienze. I mentori devono quindi essere esperti nel campo in cui sostengono i loro mentee.



"Come coach, in questa danza guidiamo e siamo guidati, e di solito scendiamo in pista con un partner.

Cerchiamo di trovare il ritmo del partner, che rispettiamo. È anche importante che la persona che balla con noi voglia ballare meglio o in modo diverso. Come mentore, guidiamo il nostro partner appena arrivato che vuole ballare come un ballerino esperto. Conosciamo già i passi, l'intera coreografia, la musica, i vestiti e tutti gli altri accessori per una danza di qualità. E il nostro partner vuole entrare a far parte della nostra squadra di ballo, quindi si affida a noi e partecipa alla danza."¹¹

Quando lavoriamo con i giovani leader, di solito non ci limitiamo a fare da coach o da mentore, ma assumiamo il ruolo più appropriato per il problema che abbiamo di fronte. L'approccio del coaching viene utilizzato solo quando si affrontano argomenti in cui non è necessaria la conoscenza di un esperto, ma la soluzione sta nella riflessione e nel trovare le risposte da soli.

Nello spazio digitale, il coaching e il mentoring possono avvenire anche attraverso piattaforme di comunicazione a distanza. Questi approcci digitali offrono flessibilità in termini di tempo e luogo, consentendo alle persone di impegnarsi in relazioni di coaching e mentoring senza essere fisicamente presenti nello stesso spazio. Tuttavia, i

¹¹ Boldizsár S. (2019). [A tréner, a coach és a mentor területek közötti különbségek. Indigo Coaching](#) [3. 8. 2023].

principi e le tecniche fondamentali del coaching e del mentoring rimangono gli stessi sia nello spazio analogico che in quello digitale.¹²

Competenze

Gli Yoda che vogliono sostenere gli Obi-Wan attraverso questi due approcci devono possedere le seguenti competenze chiave:

Spazio analogico	Spazio digitale
<ul style="list-style-type: none">• Ascolto attivo: Comprendere attentamente le preoccupazioni e le esigenze.• Comunicazione: Trasmettere idee e istruzioni in modo chiaro.• Empatia: Relazionarsi con le emozioni e le esperienze.• Risoluzione dei problemi: Analizzare le situazioni e individuare le soluzioni.• Flessibilità: Adattare gli approcci alle esigenze individuali.• Porre domande pertinenti: Saper porre domande “potenti”.	<p>Negli spazi digitali, le competenze si ampliano fino a comprendere:</p> <ul style="list-style-type: none">• Competenza tecnologica: Confidenza con le piattaforme online e gli strumenti digitali.• Comunicazione digitale: Interazione efficace attraverso i canali digitali.• Alfabetizzazione digitale: Capacità di consumare (trovare, valutare ed elaborare) e creare informazioni in formato digitale.

Quali sono le domande “potenti” di cui stiamo parlando?¹³

Diversi tipi di domande possono stimolare modi diversi di pensare e rispondere. Quale domanda stimola la nostra curiosità, attiva le nostre molteplici capacità e ci invita a esplorare? Le domande che riescono a fare questo si chiamano domande potenti, perché hanno il potere di smuovere qualcosa in chi le ascolta o le legge.

Possiamo facilmente comprendere l'importanza delle domande leggendo questa citazione di Albert Einstein:

¹² Eriksen, M., Collins, S., Finocchio, B., Oakley, J. (2019) [Developing Students' Coaching Ability Through Peer Coaching](#). Journal of Management Education (2019) 44:1, 9-38.

¹³ Založnik P., Oblak A., Kovač J. (2018). Sodelovalni pristopi k učenju in poučevanju v šolskem prostoru. Gradivo za udeležence seminarja.

"Se avessi un'ora di tempo per risolvere un problema e la mia vita dipendesse dalla soluzione, passerei i primi 55 minuti a determinare la domanda giusta da porre perché, una volta conosciuta la domanda giusta, potrei risolvere il problema in meno di cinque minuti".

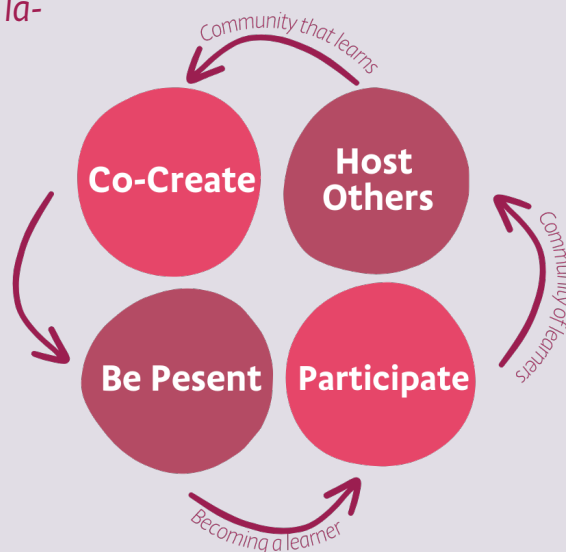
Alcune caratteristiche delle domande potenti:

- Sono chiare e semplici.
- Non hanno motivazioni nascoste.
- Portano una nuova prospettiva e aprono la porta all'esplorazione.
- Ci sorprendono e ci fanno tacere per un attimo, non hanno una risposta immediata.
- Stimolano la curiosità, la creatività, la riflessione, la profondità e l'energia.
- Sono provocatorie e ci invitano a uscire dalla nostra zona di comfort.
- Mettono a nudo e in discussione i pregiudizi.
- Risuonano con le persone, risvegliano nuove domande.
- Chiedono come, perché e cosa.



Esercizio: ecco alcune idee di domande che potete porre agli Obi-Wan per esplorare il loro potere:¹⁴

- Quando vi siete sentiti al meglio? Cosa è successo in quel momento?
- Cosa vi dà più soddisfazione quando lavorate in gruppo?
- Perché si verificano delle fluttuazioni?
- Come posso contribuire a migliorare il clima nel gruppo?
- A cosa non abbiamo ancora pensato per creare una collaborazione di gruppo eccezionale?



¹⁴ Belc S., Oblak A. (2021). Prostori dialoga. V M. Cepin (ed.) "Kaj pa, če bi mi, ... ?" (p. 201-224). Socialna akademija.

Atteggiamenti

Quando vi mettete sul sentiero del maestro Yoda, potete trovare ispirazione nella [pratica delle Quattro Pieghe](#) dell'Arte dell'Ospitalità (Four Fold practice of the Art of Hosting), un modo molto efficace di sfruttare la saggezza collettiva e la capacità di auto-organizzazione di gruppi di qualsiasi dimensione.¹⁵

È pensato per lavorare con i gruppi, ma quando ci incontriamo con gli youth leader non dobbiamo dimenticare questi aspetti:

- Ospitare sé stessi (essere presenti) e
- Ospitare altri (gli Obi-Wan).

Perché dobbiamo prestare attenzione a ospitare noi stessi? Se siamo veramente presenti e consapevoli del nostro dialogo interno, possiamo dare spazio agli youth leader affinché siano vulnerabili e in grado di dar adito a conversazioni che contano e fanno la differenza nella loro vita.

Esercizio: Come possiamo essere più presenti, calmi e concentrati?

Ecco alcune idee che possono essere utili:

- *Lavorate sulla vostra curiosità.*
- *Prestate attenzione al vostro monologo interiore, siate gentili con voi stessi e dedicate del tempo alla riflessione.*
- *Trovate pratiche che portino la consapevolezza nella vostra vita (camminare, meditare, correre, cantare, ecc.).*
- *Si possono anche utilizzare esercizi per esplorare e percepire il proprio corpo.*
- *Stabilite un obiettivo per voi stessi. Qual è una delle pratiche che metterete in programma per essere più presenti?*

Per ospitare gli youth leader, è essenziale ospitarli come persone a tutto tondo piuttosto che considerarli solo come un insieme di capacità, problemi e limiti. Ci sforziamo di creare uno spazio (più) sicuro in cui i giovani possano essere rilassati, onesti e liberi di esprimere le loro opinioni e iniziative, poiché possono dare il meglio di sé quando si sentono sicuri.¹⁶

¹⁵ Art of Hosting community (n.d.). [Art of Hosting](#). [2. 8. 2023].

¹⁶ Oblak, A. (2021) Onkraj ciljev. V M. Cepin (ed.) "[Kaj pa, če bi mi, ... ?](#)" (p. 35-56). Socialna akademija.

Esercizio: Tutti i nostri pensieri derivano da pregiudizi e convinzioni radicati nelle nostre esperienze.

Scrivete le domande dell'ultimo incontro con Obi-Wan. Su quali presupposti si basano? Provate a cambiarli e vedete se cambiano anche le domande.

Quando pensate al vostro Obi-Wan, quali domande vi vengono in mente se credete che abbia bisogno di aiuto? Quali domande sorgono se credete che sia un esperto nella sua vita? Quali sono le differenze tra loro?

Per saperne di più

Art of Hosting: Questa pagina ospita contenuti relativi all'Arte dell'Ospitalità, approccio e metodologia per la facilitazione dei gruppi e il cambiamento dei sistemi (modello open-source). L'approccio fa leva sulla leadership partecipativa per facilitare i processi di gruppo.

Designing powerful questions: Un capitolo del libro online Conversational Leadership di David Gurteen spiega cosa sono le domande potenti e vi guida nella loro creazione.

Toolbox Mindful Coaching: Un'utile pagina di risorse in cui è possibile trovare domande utili per il coaching e spiegazioni sui tipi di domande. Fornisce anche uno schema di attività per mettere in discussione le narrazioni personali radicate nelle trappole del pensiero.

"Kaj pa, če bi mi, ...?": Un manuale per gli youth worker che vogliono incoraggiare le iniziative di gruppi di giovani (e che parlano sloveno). In esso si trovano i modi per portare lo youth work al di là degli indicatori e incoraggiare uno spazio coraggioso in cui i giovani possano entrare con piena autenticità.





Cosa dobbiamo sapere sul ruolo di Obi-Wan?

Capitolo 3

Nei capitoli precedenti abbiamo esplorato vari aspetti della Yodaship e il suo significato nel guidare i giovani nell'era digitale in rapida evoluzione.

In questo capitolo approfondiremo il ruolo degli Obi-Wan, gli youth leader che assumono un ruolo di leadership nelle iniziative giovanili in contesti online o ibridi. Il loro ruolo è fondamentale e ha un grande impatto sullo sviluppo complessivo delle iniziative e dei loro coetanei. E voi, cari Yoda, siete qui per sostenerli nel loro percorso.

Avete la responsabilità di plasmare e coltivare le loro capacità, dotandoli delle conoscenze, delle competenze e delle attitudini necessarie per affrontare le complessità della guida di gruppi di giovani nello spazio digitale in un mondo VUCA. A tal fine, esamineremo alcuni concetti e pratiche che possono servire agli Obi-Wan nel loro lavoro.

Lavorare con un team a distanza

Quando si parla di gruppi di giovani, si parla soprattutto di GenZ. Chi sono?

In sintesi, il tipico GenZ è un giovane adulto autonomo che si preoccupa profondamente per gli altri, si impegna per una comunità eterogenea, è altamente collaborativo e sociale, apprezza la flessibilità, la rilevanza, l'autenticità e la leadership non gerarchica e, pur essendo sconcertato da questioni ereditate dalle generazioni precedenti come il cambiamento climatico, ha un atteggiamento pragmatico riguardo al lavoro che deve essere fatto per affrontare questi problemi.

I GenZ hanno sviluppato una precoce dimestichezza con potenti strumenti digitali che hanno permesso loro di essere autosufficienti e collaborativi. Allo stesso modo, grazie alla possibilità di conoscere persone e culture di tutto il mondo fin da piccoli, hanno sviluppato un maggiore apprezzamento per la diversità e l'importanza di trovare la propria identità unica.¹⁷

Mentre lavoriamo con gli Obi-Wan, dobbiamo tenere presente che la maggior parte dei libri sulla leadership sono stati scritti pensando ad altre generazioni, quindi quando aiutiamo gli youth leader a trovare il loro percorso e il loro stile di leadership, non possiamo limitarci a fare un copia-incolla di come abbiamo lavorato in passato, o anche solo prima della pandemia COVID-19. Il nuovo stile di leadership nell'era digitale consiste nel creare uno scopo condiviso e un significato comune per i membri del gruppo.

“I leader devono essere narratori, e ispirare i loro team con una visione e una narrazione avvincenti, in linea con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione.” - Steve Denning¹⁸

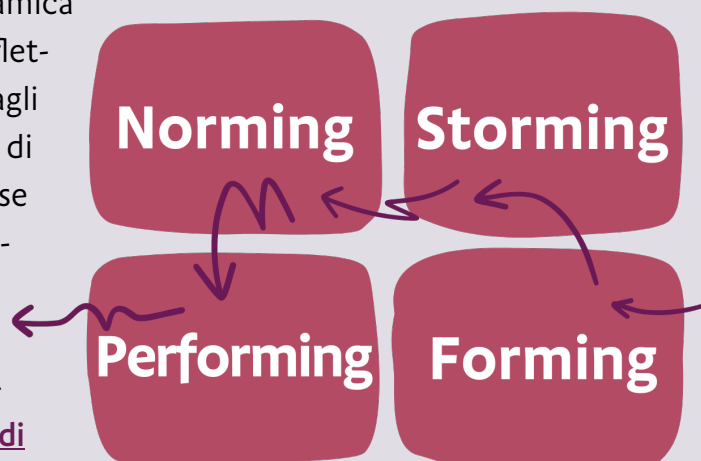
¹⁷ De Witte, M. (2022). [Gen Z are not 'coddled.' /.../ research](#). Stanford News [7. 9. 2023].

¹⁸ Meyerhoefer, F. L. (2023). [Leadership in the Digital Age: How Technology is Changing the Game](#). speexx [7. 9. 2023].



Questo è particolarmente importante per i membri della GenZ, che apprezzano un lavoro significativo e uno sviluppo professionale mirato. Probabilmente gli Obi-Wan lo capiranno meglio, in quanto rappresentanti della stessa generazione. Possono entrare in contatto con i loro coetanei in un modo che i leader più anziani di solito non possono fare. Questi legami consentono agli Obi-Wan di comunicare e condividere le conoscenze con i membri del loro team in modo efficace. Possono aiutare a costruire relazioni positive, promuovere il fair play e risolvere i conflitti.

La seconda cosa da tenere a mente è la dinamica di formazione della squadra. Possiamo riflettere sulla fase di sviluppo del team e dare agli Obi-Wan la possibilità di adattare il loro stile di leadership alle esigenze del gruppo. Nella fase iniziale, i team hanno bisogno di una maggiore guida, ma i leader possono assumere ruoli di mentore e coach quando raggiungono la fase di performance. Come ispirazione, possiamo utilizzare il modello di Tuckmann.



In un mondo VUCA, i leader, mentre lavorano con i team, devono:¹⁹

- **Contrastare la volatilità con la visione:** I leader devono accettare e far proprio il cambiamento come costante. Pertanto, devono co-creare una dichiarazione forte e convincente di obiettivi e valori e sviluppare insieme ai membri del team una visione chiara e condivisa del futuro. È bene assicurarsi di fissare obiettivi flessibili che possano essere modificati quando necessario. Questo permette loro di navigare in situazioni sconosciute e di reagire rapidamente ai cambiamenti.
- **Affrontare l'incertezza con la comprensione:** Per affrontare l'incertezza, i leader devono rivedere e valutare le prestazioni del team. Va considerato ciò che è stato fatto bene, ciò che è stato una sorpresa e ciò che si potrebbe fare in modo diverso la prossima volta. Come team, bisogna simulare e sperimentare le situazioni per esplorare come potrebbero svolgersi e come poter reagire in futuro.
- **Reagire alla complessità con chiarezza:** I leader devono comunicare chiaramente con i membri del loro team. Devono sviluppare dinamiche di squadra positive e promuovere la collaborazione per lavorare efficacemente insieme in un ambiente frenetico e imprevedibile.
- **Combattere l'ambiguità con l'agilità:** I leader devono promuovere flessibilità, adat-

¹⁹ Mind Tools Content Team (n.d.). [Managing in a VUCA World](#). Mind Tools.

tabilità e agilità. Devono pianificare in anticipo, ma prevedere tempi di emergenza ed essere pronti a modificare i loro piani in base all'evolversi degli eventi. Devono incoraggiare le persone a pensare al di fuori delle loro aree funzionali abituali per ampliare le loro conoscenze ed esperienze e abbracciare una "cultura delle idee".



Alcune idee su come stimolare la connessione e il sentimento di squadra si possono trovare in un manuale intitolato Spazi Digitali Fantastici e Come Crearli e nel corso online di supporto.

Sfide che potrebbero presentarsi

Quando lavoriamo a distanza, dobbiamo prestare maggiore attenzione ad alcune cose che diamo per scontate, come ad esempio i momenti di "pausa caffè" in cui incontriamo i membri del gruppo e condividiamo ciò che accade nella nostra vita lavorativa o personale. Poiché quando lavoriamo di persona siamo soliti recarci al lavoro, è più chiaro quando stiamo lavorando, quando siamo a casa e quando stiamo riposando. Lavorare di persona con i colleghi rende più facile mantenere la motivazione, perché sentiamo un po' di pressione da parte dei colleghi. Passeremo in rassegna alcune delle sfide più frequenti che gli Obi-Wan probabilmente incontreranno e come affrontarle.

Impostare una cultura lavorativa costruttiva

Che cosa possiamo imparare sull'impostazione della cultura del lavoro dagli imprenditori che si sono trovati ad affrontare il problema dello smart working in tempi di COVID-19?²⁰

Per gli Obi-Wan è ancora più importante guidare con empatia e creare sicurezza psicologica.²¹ Possono farlo rafforzando lo spirito di squadra, chiedendo i punti di vista dei membri del team, mostrando empatia e creando momenti di leggerezza e in cui legare. Per i membri del team che sono GenZ è anche fondamentale essere guidati attraverso il buon esempio. Non amano sentirsi dire cosa fare e non sono soliti "obbedire agli ordini" come facevano le generazioni precedenti.

²⁰ Expert Panel Forbes (2022). [15 Tips For Successfully Leading A Remote Team](#). Forbes AND Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].

²¹ Psychological safety means feeling safe to take interpersonal risks, to speak up, to disagree openly, to surface concerns without fear of negative repercussions or pressure to sugarcoat bad news.

Gli Obi-Wan devono fare check-in regolari e chiarire le proprie aspettative come leader, cambiare il loro stile di gestione per focalizzarsi verso i risultati e non concentrarsi troppo sugli input. Il passaggio a obiettivi più chiari consente ai membri del team di produrre risultati adatti al loro stile di lavoro.



Non bisogna dimenticare di celebrare i successi. Prima di tutto occorre chiarire come si misureranno i successi e assicurarsi che le metriche si concentrino non solo sulla qualità, sul tempo e sui fattori finanziari, ma anche sul benessere personale. Quando il team si sente bene mentalmente, fisicamente ed emotivamente, le sue prestazioni complessive migliorano. Bisogna poi trovare il modo di festeggiare i successi. Quando le persone festeggiano, il loro corpo produce ossitocina ed endorfine, che riducono lo stress e rafforzano il sistema immunitario.

Per i leader che guidano gruppi a distanza, è anche importante usare la tecnologia a proprio vantaggio e impostare fin dall'inizio processi e piattaforme di lavoro adeguati.



Per ispirarsi, gli Obi-Wan possono utilizzare la Toolbox sviluppata a questo scopo.

Possiamo invitare Obi-Wan a riflettere su quanto segue:

- Qual è la mia kryptonite quando parliamo di dare l'esempio? Quali cambiamenti sono necessari?*
- Come posso portare sicurezza psicologica nel mio gruppo*
- Come posso dare spazio alla cultura della celebrazione nel mio gruppo?*

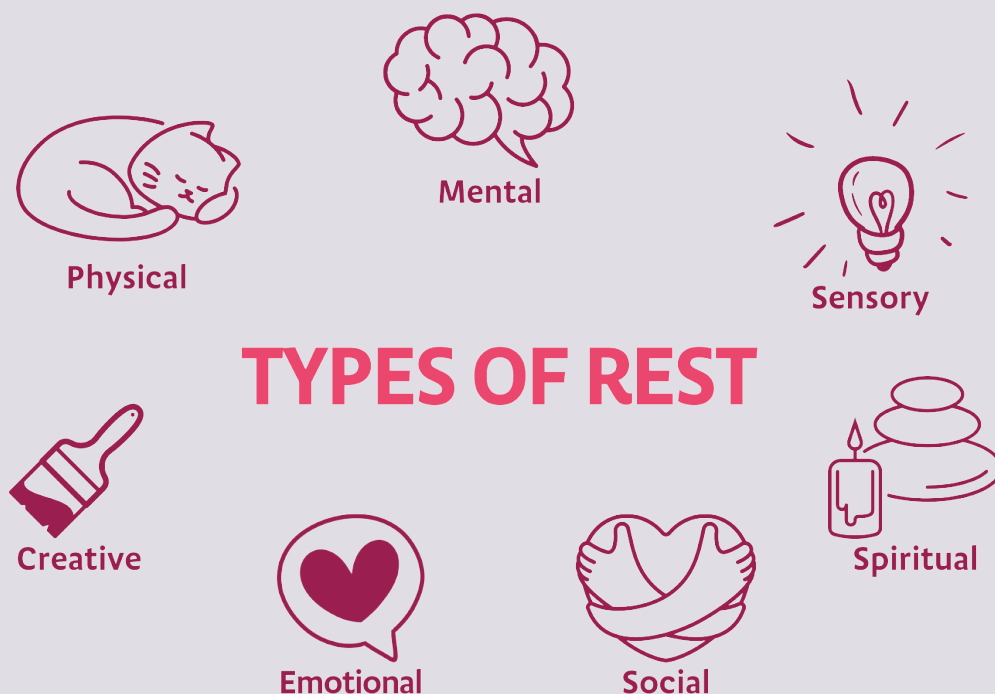
Prendersi cura del benessere del proprio team e di quello personale

Il rapporto State of the Global Workplace 2023 ha mostrato che il 44% dei dipendenti ha dichiarato di essere molto stressato nel 2022, ripetendo il record del 2021 e continuando una tendenza all'aumento dello stress iniziata quasi un decennio prima.²²

Lavorare da casa, anche se a titolo di volontariato, potrebbe rendere meno chiaro il confine tra lavoro e vita privata. È fondamentale assicurarsi che ci si riposi a sufficienza.

Il riposo è uno stato di rilassamento fisico, emotivo e mentale che permette al nostro corpo e alla nostra mente di riprendersi dallo stress della vita quotidiana. Ma non è una soluzione unica per tutti. Il nostro corpo e la nostra mente hanno bisogno di diversi tipi di riposo per funzionare correttamente. Ogni tipo ha uno scopo unico e ci aiuta a ricaricarci e a ripristinare i nostri livelli di energia. La comprensione dei sette tipi di riposo può aiutarci a creare una vita più equilibrata e soddisfacente.

I sette riposi, proposti dalla dottoressa Sandra Dalton-Smith, sono il riposo fisico, mentale, spirituale, emotivo, sensoriale, sociale e creativo. Ne illustreremo solo alcuni, ma vi invitiamo ad approfondire se siete interessati.²³



²² Gallup (2023). [State of the Global Workplace: 2023 Report](#).

²³ Dalton-Smith, S. (2019). Sacred Rest: Recover Your Life, Renew Your Energy, Restore Your Sanity (First edition) Faith Words AND Mindful Health Solutions (2023). [Embrace These 7 Types of Rest](#) [15. 9. 2023].

Riposo mentale significa prendersi una pausa dai continui stimoli mentali che affrontiamo quotidianamente. Può comprendere attività come spegnere il telefono, evitare i social media e praticare la meditazione. Quando ci riposiamo mentalmente, diamo al nostro cervello il tempo di ricaricarsi e di elaborare le informazioni, il che ci aiuta a rimanere concentrati, produttivi e vigili.

Riposo emotivo significa prendersi una pausa dalle richieste emotive che affrontiamo ogni giorno. Può includere attività come passare del tempo da soli, evitare situazioni stressanti, parlare con un amico fidato, praticare la cura di sé, scrivere un diario e trascorrere del tempo nella natura. Quando ci riposiamo emotivamente, ci diamo il tempo di elaborare i nostri sentimenti, il che ci aiuta a mantenere il nostro equilibrio emotivo e a evitare il burnout.

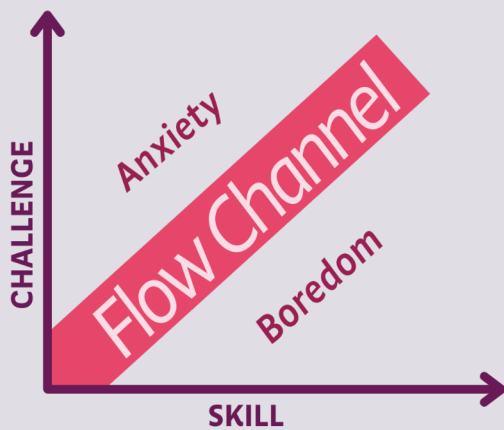
Riposo sensoriale significa prendersi una pausa dai continui input sensoriali che affrontiamo quotidianamente. Siamo costantemente bombardati da rumori, luci e altri stimoli che possono essere opprimenti. Il riposo sensoriale può comprendere attività come spegnere la TV, chiudere gli occhi, trascorrere del tempo in una stanza tranquilla, fare un bagno, ascoltare musica rilassante e praticare la respirazione profonda. Quando riposiamo i nostri sensi, diamo al nostro corpo il tempo di riprendersi dalla sovrastimolazione che subiamo, il che ci aiuta a evitare il sovraccarico sensoriale e a ridurre lo stress.

Possiamo invitare gli Obi-Wan a riflettere sui momenti in cui si sono riposati mentalmente, emotivamente o sensorialmente e incoraggiarli a identificare le pratiche che potrebbero incorporare nella loro routine per assicurarsi di riposare a sufficienza e prendersi cura del proprio benessere.

Mantenere la motivazione del team senza sacrificare la propria

La motivazione può diminuire, soprattutto quando si è a casa da soli e mancano i legami sociali con il team. Quindi, anche se la “Zoom fatigue” è molto reale, incoraggiamo gli Obi-Wan a non evitare le videochiamate. Perché no? Esther Kestenbaum Prozan spiega che ne vale la pena perché guardare le persone negli occhi e stare insieme visivamente stimola la responsabilità tra pari. È molto più difficile deludere qualcuno se si sa che lo si guarderà negli occhi e se si tratta di qualcuno di cui si può vedere il volto nella propria mente. Siamo creature visive, quindi mantenete il cameratismo di persona (o quasi).²⁴

²⁴ Fast Company Executive Board (2021). [16 Effective Management Practices for Leading Remote Teams](#). Fast Company [7. 9. 2023].



Abbiamo assistito all'ascesa di tendenze come il Caveday e il body doubling che aiutano le persone a concentrarsi mentre lavorano. Queste pratiche prevedono che le persone guardino gli altri lavorare, a volte anche pagando per questo privilegio. Gli individui riferiscono che questa forma

di pressione virtuale tra pari migliora la loro concentrazione e produttività, in quanto ricorda le dinamiche che si verificano in un ufficio tradizionale. Quindi, se le persone si sentono bloccate o poco motivate, assistere ai progressi dei loro colleghi può riaccendere la loro attenzione. Immaginate di incorporare nella vostra routine sessioni di lavoro guidate per condividere energia e motivazione, sfruttando il potere della pressione dei pari per aumentare la produttività.²⁵

L'altro strumento che gli Obi-Wan possono utilizzare quando lavorano con i membri del loro team per stimolare la motivazione è il **concetto di flusso** di Mihaly Csikszentmihalyi.²⁶

Come si fa a sapere di essere nel "flow"? Quali sono le 10 caratteristiche del flusso?

- Avere una chiara comprensione di ciò che si vuole ottenere.
- La capacità di concentrarsi per un periodo di tempo prolungato.
- Perdere la sensazione di autoconsapevolezza.
- Scoprire che il tempo passa velocemente.
- Ottenere un feedback diretto e immediato.
- Percepire un equilibrio tra le proprie capacità e la sfida.
- Avere un senso di controllo personale sulla situazione.
- Sentire che l'attività è intrinsecamente gratificante.
- Mancanza di consapevolezza dei bisogni corporei.
- Essere completamente assorbiti dall'attività stessa.

²⁵ Mastronardi D. (2023). Peer pressure makes you more productive. Gamestorming newsletter [21. 7. 2023].

²⁶ Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, Harper & Row AND Mind Tools Content Team (n. d.). [The Flow Model](#). Mind Tools

Bisogna anche ricordare che non tutti questi fattori ed esperienze devono necessariamente essere presenti perché il flusso si verifichi. Ma è probabile che se ne osservino molti quando il flusso ha luogo.

Come possono gli Obi-Wan favorire il flusso nei membri del gruppo?

Sono state identificate tre condizioni che devono essere presenti se si vuole entrare in uno stato di “flow”:

- **Definire l'obiettivo** aggiunge motivazione e struttura a ciò che si sta facendo.
- **Equilibrio tra l'abilità percepita e la sfida percepita.** Se uno di questi elementi pesa più dell'altro, probabilmente il flusso non si verificherà.
- **Un feedback chiaro e immediato** che consenta di apportare modifiche e migliorare le prestazioni. Può trattarsi di un feedback da parte di altri o della consapevolezza che si sta progredendo con il compito.

*Se gli Obi-Wan (o il loro gruppo) mancano di motivazione o di direzione, possiamo invitarli a provare l'esercizio della **sedia a dondolo**, che può aiutarli a fare chiarezza su ciò che vogliono dalla vita e su ciò che conta davvero per loro.*

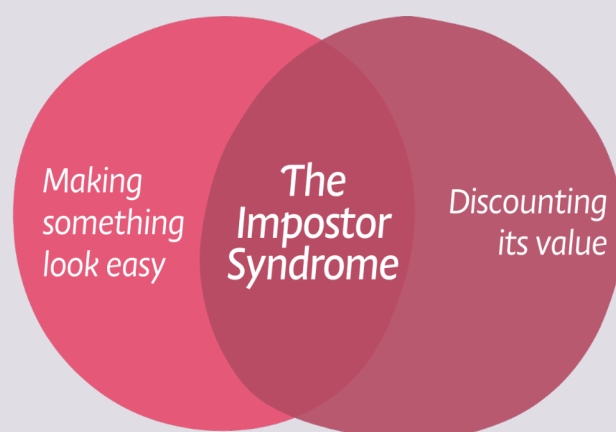
*Se hanno difficoltà di concentrazione, **ecco** alcuni suggerimenti e trucchi su come affrontare il problema.*

Gestire le proprie insicurezze

Quando gli Obi-Wan assumono ruoli di leadership, possono affrontare momenti difficili. Noi, come Yoda, dobbiamo prestare attenzione se notiamo la comparsa della sindrome dell'impostore per sostenere gli Obi-Wan nel superarla.

Che cos'è la sindrome dell'impostore?

È la convinzione, condivisa da milioni di persone in tutto il mondo, che in fondo non siamo così intelligenti, capaci, qualificati o talentuosi come tutti sembrano pensare che siamo, a dispetto dell'evidenza dei nostri risultati. La sindrome



dell'impostore può essere spesso confusa con la bassa autostima e la mancanza di fiducia in sé stessi.²⁷

Ecco alcuni modi per capire se i vostri Obi-Wan soffrono della sindrome dell'impostore:

- **Vivono nella costante paura di essere "scoperti"**. Possono apparire fiduciosi e competenti agli occhi del mondo esterno, ma hanno la sensazione di essere riusciti in qualche modo a scivolare attraverso le maglie senza essere scoperti, ed è solo questione di tempo prima che vengano scoperti.
- **Sono diventati abbastanza abili nell'attribuire i loro successi a fattori esterni come** la fortuna, il tempismo, il proprio fascino, errori di sistema e la presunta semplicità del compito.
- Vedono l'errore e il fallimento come sinonimi. **Pensano che una persona veramente competente non possa fallire mai.**²⁸

Secondo la dottoressa Valerie Young, la fonte principale della sindrome dell'impostore è l'avere:

- un'idea irrealistica e insostenibile di cosa significhi essere "competenti".
- una risposta malsana al fallimento, agli errori, ai contrattempi e al feedback costruttivo, e
- la falsa convinzione che se fossimo "veramente" competenti, intelligenti e qualificati, ci sentiremmo sicuri 24 ore su 24, 7 giorni su 7.²⁹

Come possiamo aiutare gli Obi-Wan a superare la sindrome dell'impostore?

Dobbiamo aiutarli a rompere il silenzio. Sapere che esiste un nome per questi sentimenti e che non sono soli può essere estremamente liberatorio. Sosteneteli nel separare i sentimenti dai fatti. Lavorate insieme per sviluppare una risposta sana al fallimento e agli errori.³⁰

"Il fallimento è solo l'opportunità di ricominciare in modo più intelligente" - Henry Ford

²⁷ Young, V. (n.d.). [Top 10 Ways to Know If You Suffer From Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

²⁸ Ibid.

²⁹ Young, V. (n.d.). [Where Does Impostor Syndrome Come From — and Why It Matters](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

³⁰ Young, V. (n.d.). [10 Steps You Can Use to Overcome Impostor Syndrome](#). Impostor Syndrome Institute [20. 8. 2023].

Nell'era dell'incertezza, è ancora più importante per i leader lavorare sulle proprie capacità di resilienza, che possono aiutarli a gestire le situazioni di stress e ad affrontare con successo le avversità.

Che cos'è la resilienza?

È il processo e il risultato dell'adattamento a esperienze di vita difficili o impegnative, in particolare attraverso la flessibilità mentale, emotiva e comportamentale e l'adattamento alle richieste esterne e interne. Il modo in cui le persone si adattano alle avversità è determinato da una serie di fattori, tra i quali prevalgono: il modo in cui gli individui vedono e si confrontano con il mondo, la disponibilità e la qualità delle risorse sociali e le specifiche strategie di coping.³¹

Mirna Šmidt descrive il funzionamento della nostra resilienza e ci invita a pensarla come una **piscina** di resilienza, simile a una grande vasca d'acqua naturale. Come una piscina, la resilienza è una **capacità** - qualcosa che, in ogni momento, abbiamo piena solo fino a un certo livello, costantemente riempita da molte fonti d'acqua ma drenata da molti flussi diversi. Vedendo la resilienza in questo modo, riconoscerete che la **nostra resilienza non è costante**. Per aumentare la resilienza non si tratta tanto di costruire un'abilità, quanto di "gestire" il suo livello, in modo simile a come gestireste i vostri livelli di energia. Per poterlo fare, dobbiamo innanzitutto avere chiaro cosa riempie la nostra piscina e poi essere proattivi nell'aumentare gli input positivi e gestire gli output negativi.³²

³¹ American Psychological Association (n.d). [Resilience](#). APA Dictionary of Psychology [20. 8. 2023].

³² Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].



Esercizio: Incoraggiamo gli Obi-Wan a prendersi un momento di riflessione:

- Che cosa sta riempiendo il vostro serbatoio di resilienza in questi giorni?
- Potete trovare grandi spunti se riflettete sulle esperienze passate in cui siete stati resilienti e su quali "cascate" vi hanno aiutato a esserlo in quelle situazioni.
- Quali sono le idee per riempire il vostro serbatoio ancora di più?

Li incoraggeremo a fare un piano per mettere in pratica queste idee già la settimana successiva.³³

Esercizio 2: Quando si sentono ansiosi o sopraffatti, invitiamo gli Obi-Wan a valutare la situazione.

Chiediamo loro di disegnare tre cerchi concentrici che rappresentano il Cerchio del Controllo (al centro), il Cerchio dell'Influenza (nel mezzo) e il Cerchio della Preoccupazione (all'esterno). Questo concetto, reso popolare da Stephen Covey nel suo libro *The 7 Habits of Highly Effective People*, aiuta ad analizzare le preoccupazioni in base alla controllabilità.³⁴

Dopo aver disegnato i cerchi, i partecipanti devono riflettere sulle loro preoccupazioni e posizzarle in base alla loro capacità di influenzarle. Il Cerchio del Controllo contiene le questioni su cui hanno direttamente il potere di influire. Nel Cerchio dell'Influenza si trovano le preoccupazioni che possono influenzare. Infine, il Cerchio della Preoccupazione circonda le preoccupazioni che sfuggono al loro controllo. Li inviteremo a considerare le strategie per lasciare andare le preoccupazioni fuori dal loro controllo e a identificare le azioni per espandere la loro sfera di influenza.

³³ Šmidt, M. (2021). [This is how resilience works – and an exercise to strengthen it](#). Happiness Academy [20. 8. 2023].

³⁴ Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

Per saperne di più

[Forbes.com](#): L'articolo [15 Ways Leaders Can More Effectively Manage Gen-Z Workers](#) suggerisce ai leader di incoraggiare l'innovazione, dare l'esempio, comprendere le loro esigenze e offrire opportunità di crescita.

[Peer learning: 10 benefits of collaboration in the workplace](#): Questo articolo illustra i vantaggi dell'apprendimento tra pari sul posto di lavoro. Evidenzia come l'apprendimento tra pari incoraggi la condivisione delle conoscenze, in modo da mantenere il know-how critico all'interno delle organizzazioni.

Il blog [What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace](#) esplora il modo in cui i leader possono garantire la sicurezza psicologica, che è un fattore critico per un processo decisionale di alta qualità, per dinamiche di gruppo sane, per una maggiore innovazione e per un'esecuzione più efficace dei compiti nelle organizzazioni.

[ImpostorSyndrome.com](#): L'articolo tratta il concetto di sindrome dell'impostore e descrive 10 modi per capire se ne siete affetti.

Il libro [7 Habits of Highly Effective People](#) esplora la differenza tra persone proattive che si concentrano su ciò che possono influenzare (Cerchio dell'Influenza) e persone reattive che perdono energia preoccupandosi di cose che non possono cambiare (Cerchio della Preoccupazione).





Come dovrebbe essere il processo di Yodaship digitale?

Capitolo 4

Nei tre capitoli precedenti, avete acquisito una comprensione più approfondita del vostro ruolo e delle esigenze e realtà degli Obi-Wan. Ora è il momento di rimboccarsi le maniche e mettere in pratica le conoscenze acquisite.

Questo capitolo approfondisce il quadro di riferimento per la creazione di un efficace processo di Yodaship digitale, offrendo gli elementi cruciali necessari per offrire un'esperienza significativa al vostro Obi-Wan. Verrà analizzata l'impostazione dello spazio digitale per accogliere il vostro Obi-Wan, verranno individuati gli elementi chiave del processo e verranno illustrati i metodi pratici per la vostra avventura di Yodaship digitale. Inoltre, discuteremo le strategie per valutare il successo dei vostri sforzi nella Yodaship, assicurando un miglioramento e uno sviluppo continui. Siete pronti per il prossimo passo? Continuate a leggere e scoprite cosa vi aspetta!

Allestire lo spazio

Quando si allestisce lo spazio, è fondamentale considerare diversi aspetti. Se possibile, coinvolgete Obi-Wan nel processo di pianificazione. Ma se lavorate con più persone con esigenze diverse, progettate almeno lo spazio in modo da poterne accogliere il maggior numero possibile.



Quando si sceglie una piattaforma per riunioni, si può verificare se il gruppo del leader dispone già di spazi designati e cercare di adattarsi. Considerate la larghezza di banda necessaria per un'esperienza fluida e i dispositivi che i partecipanti possono utilizzare.

La piattaforma dovrebbe essere compatibile con gli smartphone, in quanto la rende più accessibile, dato che non tutti hanno un computer personale. Potete scegliere piattaforme basate su avatar come Gather, che dà agli utenti la sensazione di una visita in loco, o piattaforme di videochiamata come Zoom e Discord. Molte app di messaggistica consentono anche le chiamate, quindi potreste optare per WhatsApp o Signal. Il valore aggiunto di queste piattaforme è la possibilità di combinare le chiamate con la messaggistica, per un monitoraggio continuo o per contattare Obi-Wan in caso di necessità.

Dovrete anche scegliere una posizione per archiviare gli accordi, le note, i risultati e le diverse attività di follow-up. Può essere un archivio semplice come Google Drive, con cartelle private e condivise, o piattaforme visive come Mural, che offrono diversi modelli per il processo di pianificazione e la riflessione sui cambiamenti che avvengono in esso.



Se non avete familiarità con gli strumenti digitali, la Toolbox fornisce descrizioni e suggerimenti su come utilizzarli al meglio.

Una volta allestito lo spazio digitale, riempitelo di conversazioni significative utilizzando metodi e approcci diversi. È possibile tradurre i metodi tradizionali in versioni digitali utilizzando strumenti come Mural o Padlet, o affidarsi a materiali fisici come la carta. Incoraggiare la scrittura a mano offre vantaggi come il miglioramento dell'apprendimento e della memoria (se siete interessati a saperne di più, potete guardare [questo video](#)).

Strutturare il processo³⁵

Nella **fase di iniziale**, due individui intraprendono un processo di Yodaship, che può comportare un processo di “matching” o lasciare che le relazioni emergano naturalmente. Indipendentemente dall'approccio iniziale, è essenziale valutare l'idoneità dell'abbinamento Yoda - Obi-Wan.

Il passo successivo consiste nel conoscersi e nel creare un legame. **La costruzione di un rapporto** e la scoperta di un terreno comune gettano le basi per una Yodaship. Il rapporto, il senso di connessione e comprensione reciproca, è essenziale per le interazioni significative. Può svilupparsi organicamente o essere alimentato intenzionalmente nel tempo.³⁶

Una volta stabilito il rapporto, è fondamentale chiarire gli obiettivi della relazione. La definizione di obiettivi chiari fornisce una direzione e assicura che entrambe le parti siano allineate nelle loro aspettative. Questa fase comprende anche la discussione delle preferenze e delle aspettative di comunicazione, la stesura di un accordo di mentoring, la logistica degli incontri e valori come l'onestà e la riservatezza. Vi invitiamo a definire anche la durata e la conclusione delle relazioni di mentoring.³⁷

Stabilire una linea temporale e un punto di arrivo chiari previene l'esaurimento delle energie e garantisce il raggiungimento della fase di chiusura, che è anche una parte necessaria del percorso condiviso. Se entrambe le parti lo ritengono vantaggioso, si potrà ripetere il ciclo.

Passando alla **fase di coltivazione**, Obi-Wan impara con il supporto di Yoda, beneficiando della sua esperienza, della sua competenza e delle sue domande potenti. Questa fase è reciprocamente vantaggiosa, in quanto Yoda può anche imparare da Obi-Wan nuove tecnologie, metodologie, concetti o questioni emergenti nel settore.

Il monitoraggio e il supporto devono essere integrati durante tutto il percorso di mentoring. Gli Yodas devono monitorare le tappe della relazione, offrire consulenza continua e fornire accesso alle risorse. I cicli di feedback consentono agli Yodas di adattare efficacemente i loro approcci per soddisfare le esigenze e gli obiettivi in evoluzione degli Obi-Wan.³⁸

³⁵ American Psychological Association (2012). [Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees](#) [21. 8. 2023].

³⁶ Mind Tools Content Team (n.d.). [Building Rapport](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³⁷ Mind Tools Content Team (n.d.). [Mentoring Agreements and Coaching Plans](#). Mind Tools [21. 8. 2023].

³⁸ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.



percorso dal basso verso l'alto ci permette di analizzare la nostra vita e di identificare i fattori che modellano e guidano le nostre decisioni. Una volta arrivati in cima alla piramide, invece, possiamo scegliere i cambiamenti che vogliamo attuare nella nostra vita e arrivare in fondo implementandoli nella nostra vita attraverso cambiamenti nelle nostre convinzioni, nello sviluppo di abilità, nel comportamento o nel cambiamento dell'ambiente circostante.

La fase di separazione segna la fine della Yodaship, che può avvenire per vari motivi. La chiusura è essenziale e offre l'opportunità di riflettere. Colloqui finali ed eventi celebrativi riconoscono i progressi e la transizione, aprendo la strada alla ridefinizione della relazione.

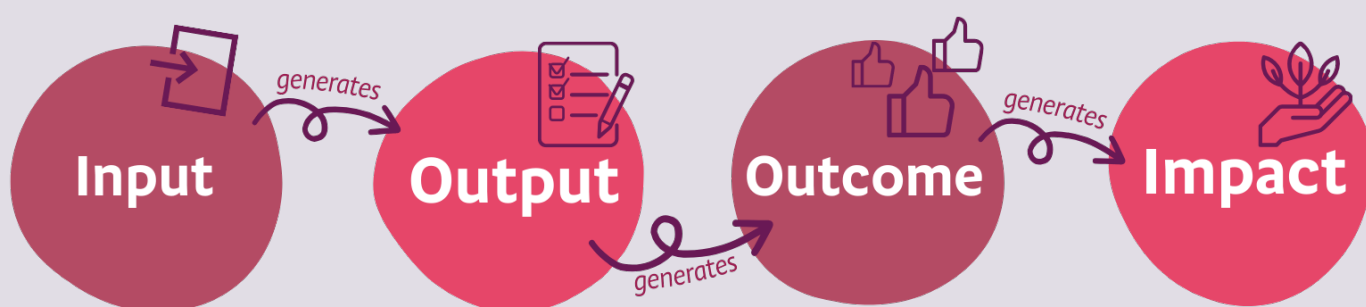
Nella fase di ridefinizione, entrambe le parti riconoscono che la dinamica della relazione cambierà. Se si riesce a superare la separazione, si possono sviluppare amicizie collegiali o sociali, sostenendo il legame al di là della Yodaship formale.

³⁹ Dilts, R. (1990). Changing Belief Systems with NLP. Meta Publications.

Pianificare i risultati

Stabilire gli obiettivi e definire il cambiamento che vogliamo ottenere utilizzando la teoria del cambiamento⁴⁰ ci aiuterà a identificare diversi indicatori misurabili di risultati positivi per i partecipanti al programma. Anche se è molto probabile che questi risultati si concentrino su Obi-Wan, siamo incoraggiati a pensare ai risultati per noi, gli Yoda, per il gruppo guidato da Obi-Wan e per la comunità nel suo complesso. Esistono diversi strumenti per valutare la qualità delle relazioni di mentoring:⁴¹

- **Indicatori di input:** Questi indicatori misurano le risorse investite nel processo di Yodaship, come il tempo e l'impegno profuso dagli Yoda e dagli Obi-Wan, nonché i materiali o gli strumenti utilizzati.
- **Indicatori di processo:** Questi indicatori misurano il grado di attuazione del processo, come la qualità della comunicazione e il livello di impegno e partecipazione di entrambe le parti.
- **Indicatori di output:** Questi indicatori misurano i risultati immediati del processo, come il raggiungimento di obiettivi specifici o lo sviluppo di nuove competenze o conoscenze.
- **Indicatori di risultato:** Questi indicatori misurano i risultati a lungo termine del processo, come i cambiamenti nel comportamento o nelle prestazioni, il miglioramento della soddisfazione sul lavoro o la progressione di carriera.
- **Indicatori di impatto:** Questi indicatori misurano l'impatto più ampio del processo, come il suo effetto sulla cultura del team o il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi strategici.

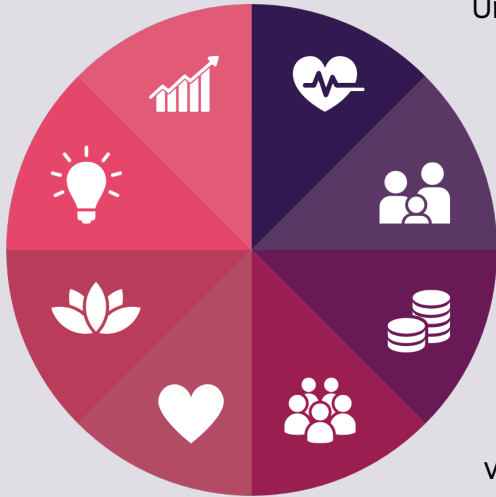


⁴⁰ The Theory of Change is a comprehensive description and illustration of how and why a desired change is expected to happen in a particular context.

⁴¹ Garringer, M., Kupersmidt, J., Rhodes, J., Stelter, R., Tai, T. (2015). [Elements of Effective Practice For Mentoring](#). Mentor.

Metodi

Dopo aver preparato la struttura del processo, dobbiamo riempirla di metodi e concetti che possono essere utili agli Obi-Wan. Alcuni sono già stati trattati nei capitoli precedenti, ma ora ne condivideremo altri per riempire la vostra "valigia dei metodi".



Un metodo che può essere incluso nella struttura è la **Ruota della Vita**.

Questo strumento semplice ma potente rappresenta visivamente tutte le aree essenziali della vita di una persona in una sola volta. Spesso utilizzata dai life coach e dai career coach, la ruota offre una visione d'insieme delle varie aree della vita, consentendo agli individui di identificare le aree che stanno prosperando e quelle che richiedono attenzione e miglioramenti.

Un altro metodo potente da includere è il **Fiume della Vita**.

Questo approccio metaforico permette agli Obi-Wan di visualizzare il loro viaggio o la loro storia personale. Il fiume diventa una bussola, che guida gli individui attraverso le loro esperienze catturando le pietre miliari, i fallimenti e i successi nel corso del tempo. Questo metodo incoraggia l'autoriflessione e favorisce un senso di direzione e di scopo, facilitando lo sviluppo personale e la definizione degli obiettivi.

Riconoscere e affrontare le trappole del pensiero è essenziale per la crescita personale, che può essere incorporata nel processo di Yodaship. Il metodo **delle trappole del pensiero** aiuta le persone a identificare i propri pregiudizi cognitivi e ad applicare il modello ABC sviluppato dal dottor Albert Ellis per favorire il cambiamento dei pensieri negativi in pensieri più positivi, portando infine a un miglioramento del benessere emotivo.

Il metodo di coaching STAR, acronimo di Situazione, Compito (Task, in inglese), Azione e Risultato, è un potente strumento di riflessione e apprendimento dalle esperienze passate. Rivisitando una particolare situazione, Obi-Wan può trarre spunti di riflessione, imparare da essi e attuare cambiamenti per la crescita e lo sviluppo futuri. Un foglio di lavoro per questo metodo è **qui**.

Il Future Pacing può essere utile per aiutare i giovani a immaginare i risultati desiderati e a pianificarne efficacemente il raggiungimento. Provando e visualizzando mentalmente le situazioni future, gli individui possono aumentare le possibilità di raggiungere i loro obiettivi e di assicurarsi il risultato desiderato.

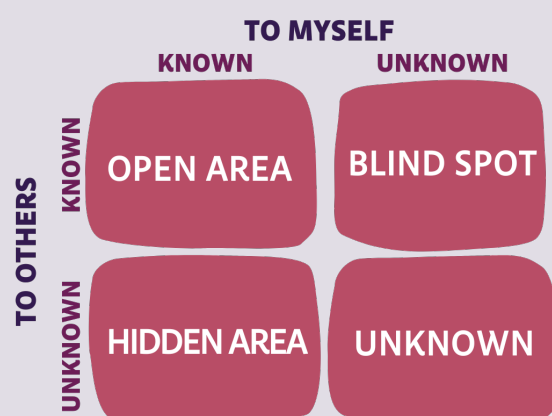
Il metodo di coaching GROW è un approccio pratico e ampiamente riconosciuto alla definizione degli obiettivi e alla risoluzione dei problemi. Fornisce un quadro

strutturato che aiuta le persone a riflettere sulle loro esperienze, ad acquisire intuizioni, a fare delle scelte e a intraprendere azioni concrete per raggiungere i loro obiettivi attraverso la comprensione della loro realtà attuale, l'esplorazione delle opzioni e la definizione della loro volontà o l'elaborazione di soluzioni efficaci.

Il modello della finestra di Johari è uno strumento prezioso che può favorire l'autoconsapevolezza e promuovere la comprensione reciproca tra gli individui di un gruppo. Il modello della Finestra di Johari si basa sul concetto di quattro quadranti che rappresentano i diversi aspetti della personalità e del comportamento di una persona:

- Il quadrante Aperto
- Il quadrante Cieco
- Il quadrante Segreto, o di facciata
- Il quadrante Ignoto

La raccolta di feedback da parte di persone diverse nella propria vita può far luce su punti ciechi in cui possono essere nascoste opportunità di crescita o di utilizzo di punti di forza che non ci rendiamo conto di avere.



Per saperne di più

Altre idee di metodi sono raccolte nella cassetta degli attrezzi di Mindful Coaching in Youth Work e nella cassetta degli attrezzi del mentore di Inkubator 4.0.

Il libro [Tools and Resources for Setting Up Collaborative Spaces](#) (Strumenti e risorse per la creazione di spazi collaborativi) fornisce spunti per promuovere la diversità negli spazi digitali utilizzando strumenti e risorse che supportano la collaborazione e la comunicazione

Il Centro per la Teoria del Cambiamento (ToC), un'organizzazione no-profit, spiega cos'è la ToC e ci guida nella sua applicazione nei processi di Yodaship per garantire risultati positivi. La ToC utilizza una mappatura a ritroso dall'obiettivo a lungo termine ai cambiamenti intermedi e poi a quelli a breve termine necessari per provocare il cambiamento desiderato.

La pubblicazione *Elements of Effective Practice for Mentoring* approfondisce gli standard, che sono essenziali per ogni fase del processo di mentorship. Propone parametri di riferimento, come standard minimi, e potenziali miglioramenti per portare il processo al livello successivo.



Conclusione

Cari Yoda, al termine del nostro viaggio insieme, ci auguriamo che abbiate trovato alcuni consigli utili per le vostre iniziative di Yodaship digitale. Abbiamo cercato di non addentrarci troppo nei ruoli e nelle fasi che vengono trattati in molti altri libri di mentorship o di coaching, ma di portare una prospettiva nuova su argomenti che potrebbero emergere dalla realtà del lavoro in gruppi a distanza in un mondo VUCA e di proporre alcuni concetti e metodi che possono essere preziosi.

Nel manuale abbiamo cercato di fornire una comprensione delle caratteristiche del mondo VUCA e dell'emergere dello smart working, che aggiungono un ulteriore livello alle sfide che i leader devono affrontare. Sebbene l'assunzione di ruoli di leadership e l'apprendimento sul lavoro da parte di persone più giovani sia naturale, con il nostro supporto essi possono sentirsi più a loro agio nel processo e meno isolati. Incoraggiamo la fusione di approcci di mentorship e coaching e l'opportunità di imparare dagli Obi-Wan per acquisire nuove prospettive.

Mettere in pratica ciò che predichiamo è importante, quindi dobbiamo dare priorità al nostro benessere e a un approccio sano all'equilibrio tra lavoro e vita privata e alle relazioni con l'accettazione di errori e fallimenti. Questo è un fattore cruciale per consentire la crescita e garantire un'elevata qualità della vita. Non dobbiamo inoltre dimenticare di rafforzare le competenze digitali, che sono fondamentali per navigare nella complessità del panorama digitale e per aiutarci a prosperare in un mondo sempre più interconnesso.

Siamo riusciti a scalfire la superficie, ma abbiamo fornito ulteriori risorse se volete approfondire. Siete anche invitati a partecipare al nostro corso, dove approfondiamo alcuni argomenti e vi supportiamo nell'applicazione delle nuove conoscenze alle vostre realtà.

Grazie per aver condiviso questo viaggio e per aver letto fin qui!



Contattateci! Apprezziamo qualsiasi feedback che vogliate condividere con noi.



Scoprite il nostro lavoro!



Ayuntamiento de Cabra
ÁREA DE POLÍTICAS SOCIALES
DELEGACIÓN DE JUVENTUD

