



Co-funded by
the European Union



CREASSE

**MANUALE PRATICO SU
"COME GUIDARE L'IMPRENDITORIA
COLLETTIVA:
IL RUOLO DEL FACILITATORE SOCIALE"
GUIDA PER L'IMPLEMENTAZIONE
DI ATTIVITÀ DI MENTORING E
COACHING**



INDICE

Guida all'implementazione delle attività di mentoring e coaching	1
• Breve riassunto	1
• Obiettivi del modulo	1
• Checklist	2
• Contenuti didattici	3
• Esempi	6
• Checklist finale	11
• Esercizio di riflessione	12
• Risorse aggiuntive e ulteriori letture	13



GUIDA ALL'IMPLEMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ DI MENTORING E COACHING

Breve riassunto

Questo modulo fornirà agli studenti le competenze pratiche e le conoscenze necessarie per implementare attività di mentoring e coaching specificamente pensate per gli imprenditori sociali e solidali. Al termine del corso, i partecipanti saranno in grado di identificare le sfide e le opportunità specifiche che devono affrontare gli individui e le organizzazioni e impareranno a realizzare programmi di mentoring. Inoltre, il modulo approfondirà esercizi di coaching efficaci, consentendo agli studenti di comprendere come guidare gli imprenditori nella risoluzione dei problemi, nella pianificazione strategica e nella crescita personale.

Obiettivi del modulo

I risultati specifici di apprendimento di questo modulo includono:

- **Sviluppare capacità per ampliare e replicare l'impatto:** aiutare gli imprenditori a sviluppare strategie per espandere la loro portata e il loro impatto, garantendo la sostenibilità e la crescita a lungo termine delle loro iniziative.

- **Facilitare la risoluzione dei problemi e il processo decisionale:** fornire un approccio strutturato per identificare le sfide, esplorare le soluzioni e prendere decisioni informate in linea con la loro missione sociale.
- **Coltivare un ambiente di apprendimento tra pari:** creare spazi in cui gli imprenditori possano condividere esperienze, imparare dai successi e dai fallimenti reciproci e costruire un senso di sostegno collettivo.
- **Promuovere la crescita personale e il benessere:** fornire agli imprenditori supporto per gestire lo stress, conciliare lavoro e vita privata e sviluppare la consapevolezza di sé e l'intelligenza emotiva.

Checklist

Questa è una checklist per i facilitatori che si preparano a studiare e implementare questo modulo di apprendimento.

- - Comprendere il **ruolo del mentore** (guida, supporto, condivisione delle conoscenze) rispetto al **ruolo del coach** (facilitare la scoperta di sé, mettere in discussione i preconceppi, promuovere la responsabilità).
- - Comprendere le **fasi chiave di una relazione di mentoring** (avvio, coltivazione, chiusura), le tecniche di ascolto attivo e la fornitura di feedback efficaci.
- Comprendere lo **scopo e i meccanismi** delle attività pianificate di mentoring e coaching (ad esempio, giochi di ruolo, discussioni di gruppo, analisi di casi di studio, esercizi pratici).
- Saper **spiegare le istruzioni**, impostare scenari, gestire le dinamiche di gruppo e facilitare i debriefing per ogni attività.
-

- Comprendere che le iniziative di ESS devono affrontare **sfide e opportunità specifiche**
- Conoscere alcuni **esempi specifici di interventi di mentoring** o coaching di ESS di successo che sono stati superati grazie alla guida.
- Essere in grado di confermare la configurazione dell'aula, i requisiti tecnologici (proiettore, internet, strumenti di collaborazione se online) ed eventuali pause o adeguamenti di orario necessari.

Learning Content

Perché fare mentoring e coaching nelle imprese SSE?

L'imprenditoria è un percorso impegnativo e spesso solitario. Le sessioni di mentoring e coaching sono molto importanti per tutti gli imprenditori, ma rivestono un significato particolare per coloro che operano nell'ambito dell'economia sociale e solidale (ESS).

Il mentoring è un processo di sviluppo personale e professionale in cui una persona più esperta, chiamata mentore, guida e sostiene nella loro crescita persone meno esperte, chiamate mentee. Si basa su un rapporto di fiducia e apprendimento reciproco, in cui i mentori condividono le loro conoscenze, competenze ed esperienze per aiutare i mentee a sviluppare il loro potenziale.

Il coaching è un processo di accompagnamento personalizzato che mira ad aiutare le persone a raggiungere i propri obiettivi, sia personali che professionali. Il coach, ovvero il professionista che facilita questo processo, utilizza vari strumenti e tecniche per aiutare i clienti a identificare i propri obiettivi, superare gli ostacoli e sviluppare nuove competenze.

I mentori e i coach possono fornire un punto di vista esterno, aiutando a identificare i punti deboli, a mettere in discussione i preconcetti e a **offrire soluzioni o strategie alternative**.

Infatti, sia il mentoring che il coaching aiutano gli imprenditori ad affinare competenze fondamentali che vanno oltre la loro esperienza nel campo dei prodotti o dei servizi. Queste includono leadership, comunicazione, negoziazione, gestione finanziaria, pianificazione strategica e risoluzione dei problemi.

La differenza principale tra coaching e mentoring risiede nel loro focus e nella loro durata. Il coaching si concentra sullo sviluppo di competenze specifiche per raggiungere obiettivi specifici a breve termine, mentre il mentoring prevede un supporto a lungo termine, basato sull'esperienza e sulle conoscenze del mentore, per la crescita personale e professionale del mentee.

Nel nostro caso specifico, le imprese SSE devono affrontare una serie di sfide e complessità uniche che rendono il mentoring e il coaching ancora più fondamentali! Le imprese di ESS sono iniziative collettive, quindi devono gestire decisioni partecipative, gestione dei conflitti e organizzazione del lavoro collettivo, perché il lavoro di squadra è uno dei pilastri di questo tipo di formula.

In che modo i coach e i mentori possono supportare gli imprenditori di ESS?

Gli imprenditori di ESS devono trovare il delicato equilibrio tra il **raggiungimento della sostenibilità finanziaria e la massimizzazione del loro impatto sociale e ambientale**. Mentori e coach con esperienza in questo specifico settore possono aiutarli a integrare questi obiettivi, sviluppare modelli di business solidi che diano priorità a entrambi ed evitare deviazioni dalla missione.

A differenza delle imprese tradizionali, le iniziative di ESS spesso si basano su una combinazione di fonti di finanziamento, tra cui sovvenzioni, investimenti a impatto sociale e finanziamenti basati sulla comunità. **I mentori e i coach possono guidarli nella comprensione e nell'accesso a questi diversi flussi finanziari, aiutandoli a esprimere il loro valore sociale agli investitori a impatto sociale.**

Il panorama giuridico e normativo per le imprese di ESS può essere complesso e variare in modo significativo da una regione all'altra. **Mentori specializzati possono fornire indicazioni sulle strutture giuridiche (cooperative, mutue, ecc.) e sulla conformità.**

Inoltre, espandere un'impresa SSE spesso significa **aumentare l'impatto, non solo il profitto**. I mentori possono guidare gli imprenditori nello sviluppo di strategie per espandere la loro portata mantenendo i loro valori fondamentali e la loro missione sociale, potenzialmente attraverso la replica, il franchising o modelli collaborativi. **I mentori e i coach possono fornire supporto nello sviluppo della resilienza, nella gestione dei dilemmi etici e nella promozione di una cultura di integrità e trasparenza all'interno delle loro organizzazioni.**

Gli imprenditori dell'ESS operano in uno spazio unico in cui la loro missione, i loro valori e il loro modello di business sono intrinsecamente legati. Il coaching e il mentoring possono fornire il supporto personalizzato necessario per avere successo non solo come imprese, ma anche come potenti agenti di cambiamento sociale e ambientale positivo. Alcuni aspetti chiave per un processo di mentoring e coaching di successo sono:

- Stabilire una comunicazione efficace tra i mentori e i mentee e un accordo comune sulle aspettative

- Organizzazione e pianificazione in base agli obiettivi fissati all'inizio
- Accompagnare, ascoltare e agire con vicinanza e professionalità
- Incoraggiare l'analisi e l'azione
- Identificare e proporre aree di miglioramento.

Esempi

Esempio di attività: “La sfida del finanziamento sostenibile”

Il seguente esempio integra una discussione pratica di gruppo e un gioco di ruolo per affrontare direttamente una sfida critica di senso degli affari (vale a dire, l'accesso ai finanziamenti) per gli imprenditori dell'ESS, fornendo anche uno spazio sicuro per la pratica e il feedback.

Immaginiamo un gruppo di imprenditori dell'ESS, alcuni dei quali gestiscono un progetto di orto comunitario, altri un laboratorio tessile di economia circolare e altri ancora un caffè sociale. Questa sessione mira ad aiutare gli imprenditori a diversificare i loro finanziamenti e ad articolare meglio le loro esigenze finanziarie e il loro valore sociale.

1. Rompighiaccio e preparazione del terreno (10 min):

Tecnica: breve “check-in” in cui si chiede a ciascun imprenditore di condividere una sfida attuale che sta affrontando in materia di finanziamenti.

Ruolo del facilitatore: ascoltare attivamente, identificare i temi comuni e riconoscere le difficoltà condivise. Definire brevemente l'obiettivo della sessione: esplorare diverse vie di finanziamento.



2. Discussione di gruppo: “Analisi dei flussi di finanziamento” (30 min):

Tecnica: Brainstorming strutturato e condivisione di esperienze.

Argomento: “Quali sono le fonti di finanziamento tipiche per il nostro tipo di imprese?” (Brainstorming iniziale).

“Chi di voi ha avuto accesso con successo a finanziamenti non sovvenzionati (ad esempio, crowdfunding, azioni comunitarie, investimenti a impatto sociale, prestiti etici, attività generatrici di reddito)?”

Ruolo del facilitatore: facilitare la discussione, assicurandosi che tutti contribuiscano. Introdurre nuovi modelli di finanziamento rilevanti per l'ESS (ad esempio, capitale paziente, finanza mista). Mettere in discussione i preconcetti e incoraggiare una riflessione più approfondita sulla sostenibilità finanziaria. Utilizzare una lavagna bianca o una lavagna a fogli mobili per catturare le idee chiave e i tipi di finanziamento.

3. Gioco di ruolo: “Presentazione per l'investimento a impatto sociale” (30 min):

Tecnica: gioco di ruolo in coppia con feedback costruttivo.

Scenario: un imprenditore interpreta il fondatore di un'impresa di ESS alla ricerca di investimenti di impatto per espandersi, mentre l'altro interpreta un “investitore di impatto” che pone domande approfondite.

Istruzioni:

Round 1 (15 min): ogni coppia ha 5 minuti per la “presentazione” e 10 minuti per le domande dell'investitore. Concentrarsi su come l'imprenditore articola il proprio impatto sociale insieme al proprio modello finanziario.

Scambio di ruoli (15 min): l'“investitore” diventa l'“imprenditore” e viceversa.

Debriefing (15 min): riunire l'intero gruppo.



Ruolo del facilitatore: prima del gioco di ruolo: fornire una breve lista di controllo per una presentazione convincente dell'investimento d'impatto (ad esempio, problema, soluzione, metriche di impatto, team, richiesta finanziaria, strategia di uscita). Sottolineare che gli investitori d'impatto cercano sia il ritorno sull'investimento che il ritorno sull'impatto.

Durante il gioco di ruolo: circolare tra le coppie, offrendo suggerimenti o chiarimenti in modo discreto.

Dopo il gioco di ruolo: condurre un debriefing di gruppo ponendo le seguenti domande:

- "Cosa avete trovato più difficile nel presentare la vostra idea a un investitore d'impatto?"
- "Quali sono state le domande più efficaci poste dall'investitore?"
- "Come avete articolato il vostro impatto sociale in termini finanziari, o viceversa?"

4. Pianificazione delle azioni e responsabilità tra pari (15 min):

Tecnica: riflessione individuale e impegno.

Attività: ogni imprenditore identifica 1-2 azioni concrete che intraprenderà nel mese successivo per esplorare una nuova fonte di finanziamento o perfezionare la propria presentazione.

Ruolo del facilitatore: incoraggiare obiettivi specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti e limitati nel tempo (SMART). Facilitare un breve abbinamento di "compagni di responsabilità" in cui gli imprenditori condividono le loro azioni l'uno con l'altro.

Esempio di attività: L'esercizio di co-creazione per le imprese SSE

Le attività di co-creazione mirano a promuovere la collaborazione tra pari, sfruttare le diverse competenze del gruppo target e migliorare l'apprendimento coinvolgendo più parti interessate nello sviluppo di soluzioni innovative e pratiche per l'imprenditoria SSE.



Queste attività incoraggeranno la condivisione della responsabilità e la creatività e consentiranno ai partecipanti di acquisire conoscenze tecniche. Gli aspetti chiave degli esercizi di co-creazione includono: **Collaborazione:** la co-creazione implica una collaborazione attiva tra colleghi e vari stakeholder durante tutto il processo di progettazione.

Inclusività: la co-creazione mira a coinvolgere prospettive diverse.

Processo iterativo: la co-progettazione spesso implica un approccio iterativo, con più cicli di feedback e perfezionamento. I partecipanti forniscono feedback, che informano ulteriori iterazioni della progettazione.

Condivisione della responsabilità: tutti i partecipanti condividono la responsabilità del risultato.

Esempio: “La sfida tra missione e margine”

Questo esercizio fornisce un metodo conciso e visivo per consentire a un imprenditore dell'ESS di **comprendere e bilanciare la sostenibilità finanziaria con l'impatto sociale**. È ideale per una sessione di mentoring individuale o per un piccolo gruppo con una sfida condivisa.

Scenario

Sam, che gestisce un caffè sociale che impiega giovani a rischio, si trova di fronte a un dilemma comune: mantenere prezzi accessibili per la comunità (impatto sociale) o generare profitti sufficienti per investire nella formazione e coprire i costi operativi (sostenibilità finanziaria).

I passaggi

Preparazione: il mentore introduce la sfida di bilanciare missione e margine. L'imprenditore, Sam, spiega brevemente la sua attuale difficoltà, articolando come il mantenimento di prezzi bassi per il beneficio sociale influisca sulla sua redditività finanziaria.

Mappatura della posizione attuale: l'imprenditore disegna una semplice **matrice 2x2**. L'asse orizzontale è etichettato "Margine finanziario" (da basso ad alto), mentre l'asse verticale è etichettato "Impatto sociale" (da basso ad alto). L'imprenditore posiziona quindi un punto sulla matrice che rappresenta la sua **attuale attività commerciale media**, che probabilmente ricade nel quadrante "Margine basso, impatto elevato".

Brainstorming e mappatura delle alternative: il mentore invita l'imprenditore a fare brainstorming su prodotti, servizi o strategie di prezzo alternativi. Per ogni idea, l'imprenditore può posizionare un nuovo punto sulla matrice, stimandone la posizione potenziale in base al margine finanziario e all'impatto sociale previsti.

Tre esempi:

Servizi di catering premium per aziende: margine più elevato, impatto elevato (fornisce formazione strutturata e reddito ai giovani).

Abbonamento per la consegna di caffè in ufficio (prezzo sociale): margine elevato, impatto elevato (le aziende pagano di più a causa della missione sociale).

Merce di marca (ad esempio, magliette): impatto inferiore, margine elevato (stabilizza le finanze, ma offre un servizio sociale meno diretto).

Analisi e generazione di insight: il facilitatore guida l'imprenditore nell'analisi della matrice completata. La rappresentazione visiva evidenzia che operare esclusivamente nel quadrante "basso margine, alto impatto" non è l'unica strada percorribile. Chiarisce le opportunità di esplorare offerte che rientrano nel quadrante "alto margine, alto impatto", dimostrando che profitto e scopo possono rafforzarsi a vicenda.

L'imprenditore acquisisce una visione approfondita della diversificazione strategica delle attività per raggiungere un equilibrio complessivo, piuttosto che un compromesso perpetuo.

Impegno all'azione: l'imprenditore identifica 1-2 misure concrete e realizzabili sulla base delle conoscenze acquisite. Ad esempio, Sam potrebbe impegnarsi a redigere una proposta per servizi di catering aziendale o a esplorare un modello di abbonamento, sottolineando in particolare come queste attività ad alto margine di profitto sostengano direttamente la sua missione sociale.

Checklist finale

Al termine di questo modulo, dovresti essere in grado di:

- riflettere sul tuo **ruolo di facilitatore**: responsabilizzare, guidare e creare uno spazio di apprendimento sicuro, piuttosto che limitarti a tenere lezioni frontali.
- promuovere un'atmosfera collaborativa e rimanere flessibili alle esigenze del gruppo durante tutto il modulo.
- capire quando adottare un approccio di mentoring (condivisione di esperienze, guida diretta) rispetto a un approccio di coaching (facilitazione dell'autoscoperta, domande non direttive) specificamente nel contesto delle sfide e delle opportunità dell'ESS.
- facilitare discussioni che aiutino gli imprenditori ad articolare il loro **"ritorno sull'impatto" con la stessa chiarezza del loro "ritorno sull'investimento"**.
- guidare sessioni interattive e discussioni di gruppo strutturate che affrontino in modo efficace le **sfide imprenditoriali** (ad esempio, presentazione, risoluzione dei problemi, pianificazione strategica) per i fondatori di SSE.

- condurre efficacemente le discussioni di gruppo, garantire una partecipazione equa, mediare i disaccordi e coltivare un **ambiente favorevole** in cui gli imprenditori possano imparare efficacemente dalle esperienze e dalle prospettive reciproche.
- **fornire un feedback** specifico, attuabile e incoraggiante, in particolare in scenari delicati come i giochi di ruolo, consentendo agli imprenditori di identificare le aree di miglioramento
- adattare le attività in base alle esigenze specifiche, all'energia e alle **sfide emergenti degli imprenditori SSE partecipanti**.

Esercizio di riflessione

Per incoraggiare un coinvolgimento critico dopo lo studio e l'implementazione di questo modulo, potete porre ai partecipanti le seguenti domande:

1. Quando considerate le sfide affrontate dagli imprenditori dell'Economia Sociale e Solidale (ESS), qual è uno o più dei settori in cui la **sessione di mentoring o coaching** può avere un impatto efficace?
2. Prima di questo modulo, qual era la vostra ipotesi principale riguardo al sostegno agli imprenditori nel bilanciare la loro missione sociale con la sostenibilità finanziaria? Questa prospettiva è cambiata e, se sì, in che modo?
3. Al di là delle tecniche o degli esercizi specifici, qual è la **mentalità o l'approccio** più importante che ritenete fondamentale per dare davvero potere agli imprenditori dell'ESS?

Risorse aggiuntive e ulteriori letture

- **The School for Social Entrepreneurs (SSE). Finding a social enterprise mentor.**

Estratto da: [Finding a social enterprise mentor](#)

- **FasterCapital. The Importance of Mentorship in Social Entrepreneurship.**

Estratto da: [The Importance Of Mentorship In Social Entrepreneurship - FasterCapital](#)

- **Association for Coaching. Coaching for social change.**

Estratto da: [Association for Coaching](#)

- **International Labour Organization (ILO). Social and Solidarity Economy.**

Estratto da: [Social and Solidarity Economy | International Labour Organization](#)



CREASSE.EU



Il presente progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea nell'ambito del programma Erasmus+. La presente pubblicazione riflette esclusivamente il punto di vista dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute. Numero di progetto: 2024-1-ES01-KA220-ADU-000256807.