

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale  
Tesi di Laurea Magistrale

**Il ruolo del mentoring nei processi  
di nascita e crescita delle startup**



**Relatori:**

Prof.ssa Alessandra Colombelli  
Doc. esterno Daniele Battaglia  
Prof. Emilio Paolucci  
Prof.ssa Elisabetta Raguseo

**Candidato:**

Orazio Giuffrida

Ottobre 2020

*“Ciò che sappiamo è una goccia,  
ciò che ignoriamo è un oceano”*

Isaac Newton

# Indice

<b>Abstract</b> .....	4
<b>1. Introduzione</b> .....	5
<b>2. Il mentoring</b> .....	8
2.1 Definizione.....	8
2.2 Mentoring vs Coaching .....	10
2.3 Formal vs Informal Mentoring.....	11
<b>3. Il processo</b> .....	13
3.1 Funzioni del mentoring.....	15
3.1.1 Mentoring generale .....	15
3.1.2 Mentoring imprenditoriale .....	17
3.2 Fattori determinanti .....	22
3.2.1 Caratteristiche del mentee .....	23
3.2.2 Caratteristiche del mentor .....	25
3.2.3 Caratteristiche della relazione .....	29
<b>4. Benefici del mentoring ed impatto sulle startup</b> .....	33
4.1 Benefici del mentoring imprenditoriale .....	33
4.1.1 Benefici psicologici .....	34
4.1.2 Benefici legati al business .....	38
4.2 Impatto sulle startup .....	40
4.2.1 Lean Mentoring .....	41
4.2.2 Definizione delle variabili di performance .....	44
4.2.3 Influenza dei benefici del mentoring sulle performance.....	47
4.3 Fattori startup e fattori esterni.....	49
<b>5. Risultati</b> .....	50
5.1 Riclassificazioni .....	51
5.2 Relazioni ipotizzate .....	53
<b>Conclusioni e direzioni future</b> .....	55
<b>Riferimenti</b> .....	56
<b>Ringraziamenti</b> .....	62



## **Abstract**

Negli ultimi anni il mentoring ha assunto un ruolo cruciale all'interno del contesto imprenditoriale: riconoscendo la sua importanza, sono state avviate molte iniziative a riguardo ma alcuni aspetti rimangono ancora inesplorati.

Per definizione il mentor è colui che assiste un individuo con meno esperienza, condividendo la sua conoscenza e supportandolo sia a livello professionale che personale.

Il mentoring, a differenza di altre tipologie di tutoraggio come il coaching o la consulenza, oltre a fornire conoscenze specifiche si focalizza soprattutto sullo sviluppo personale dell'imprenditore novizio.

Diversi studi hanno analizzato le funzioni e i fattori principali che determinano il processo, ciò che manca è collegare i seguenti fattori agli output delle startup in termini di performance.

Attraverso un'attenta revisione della letteratura in merito e con l'aggiunta di alcune considerazioni personali, il presente lavoro propone uno schema relazionale completo che descrive tutti i fattori che influenzano l'efficacia del mentoring e l'impatto di quest'ultimo sugli outcome finali delle startup.

Le ricerche future potranno validare e testare le relazioni e la validità degli elementi del modello, in particolare le ipotesi proposte riguardanti la correlazione tra benefici del mentoring ed impatto sulle performance.

Il seguente lavoro, grazie alla riclassificazione di tutti i fattori determinanti che risultavano in precedenza disaggregati, faciliterà la fase di raccolta dati degli esperimenti che vorranno misurare l'impatto del mentoring sui processi di crescita delle startup.

# 1. Introduzione

In un contesto in rapido cambiamento dove le dinamiche del mercato si evolvono in maniera esponenziale, le imprese si trovano costrette ad operare limitate dalle risorse disponibili e in condizioni di estrema incertezza. Queste ultime due sono proprio le condizioni al contorno che alimentano il paradigma delle startup. Persino le grandi organizzazioni si avvicinano sempre più a questa nuova forma di imprenditoria, acquisendo tecnologia dall'esterno o scorporandosi al suo interno in piccoli team con l'obiettivo di rimanere flessibili e sapersi adattare velocemente ai cambiamenti.

Anche grazie alle università, ai poli di innovazione e al proliferarsi di incubatori ed acceleratori, l'interesse verso l'imprenditorialità sta crescendo. Tuttavia, gli imprenditori non sono sempre preparati in modo adeguato e ciò determina un alto tasso di fallimento delle startup nei primi anni di vita. La mancanza di esperienza e di capacità, una scarsa comprensione del contesto, una *vision* poco chiara sono tutte cause di scarsi progressi e dell'inabilità a trovare una nicchia di mercato idonea per far crescere l'impresa.

Lo sviluppo delle capacità imprenditoriali nei primi anni dell'impresa è cruciale nel determinarne la sua sopravvivenza (Gartner, 1999). È necessario quindi che gli aspiranti imprenditori acquisiscano tali competenze per aumentare le probabilità di successo. Per questo motivo, sempre più spesso, gli imprenditori si rivolgono a una persona con più esperienza che li supporti e li guidi lungo il loro percorso: il cosiddetto mentore (*mentor*).

Il *mentoring* è considerato un metodo molto efficace nel trasferimento delle conoscenze, delle abilità e delle caratteristiche necessarie per diventare imprenditori (St-Jean & Mathieu, 2015). La relazione con un professionista più maturo e con più esperienza permette all'imprenditore novizio di crescere sia a livello professionale che personale, lo aiuta a riflettere, migliora la sua comprensione delle cose motivandolo e incoraggiandolo a perseguire gli obiettivi.

Il mentoring nasce all'interno delle grandi aziende con lo scopo di formare i nuovi assunti. Sin dal 1983 Kram ne studiò le dinamiche identificando i vari tipi di supporto che un mentor può dare al suo *protégè* separandoli in due diverse categorie: funzioni di supporto psicologico e funzioni relative allo sviluppo della carriera.

Nel corso del tempo, grazie al crescente interesse verso il tema dell'imprenditorialità e con la diffusione delle startup, l'attenzione si è spostata sempre più verso il mentoring imprenditoriale. Sebbene le categorie di supporto rimangano pressoché uguali (supporto psicologico e professionale)

è necessario ridefinire le funzioni al loro interno (Waters et al., 2002). Crescere professionalmente all'interno di un'organizzazione e far crescere la propria impresa sono due concetti palesemente differenti con diverse necessità intrinseche. Per questo motivo, il mentoring imprenditoriale è di solito fornito da imprenditori con esperienza che proteggono gli aspiranti tali dal compiere gravi errori (St-Jean, 2011). Si suppone infatti che essi abbiano percorso lo stesso cammino e affrontato difficoltà simili in passato.

Non è necessario che siano per forza imprenditori, i mentor possono essere investitori, esperti nel settore, in generale persone con esperienze potenzialmente utili al business che abbiano familiarità con alcuni aspetti del processo imprenditoriale.

Avviare un'impresa infatti non è così facile: richiede informazioni e conoscenze specifiche, lo sviluppo di nuove abilità (*skill*), l'acquisizione di risorse e la connessione con altri individui come partner, clienti o investitori. Il mentor può aiutare in tutto ciò fornendo feedback, rassicurazioni e motivando il mentee a perseverare e ad affrontare i problemi e le sfide che sorgono.

Vista la sua dimostrata efficacia nell'aiutare gli imprenditori novizi, sono nati diversi programmi di mentoring a livello globale: all'interno delle università, negli ambienti professionali e, negli ultimi anni, relazioni avviate e concluse esclusivamente online.

Diversi autori hanno trattato il tema in modo più approfondito con particolare riguardo alla relazione che lega mentoring e startup. In generale, ne hanno definito le funzioni e i fattori più significativi che ne determinano l'efficacia. Tuttavia, alcuni meccanismi di questa relazione rimangono ancora inesplorati. La maggior parte degli autori, infatti, ha testato i fattori che impattano sul processo in modo separato senza analizzarli in un quadro complessivo. Manca inoltre, in letteratura, un chiaro collegamento tra tali fattori che influenzano la buona riuscita della relazione e l'output in termini di performance delle startup.

Il presente lavoro intende allora aggregare i principali fattori che determinano i benefici e l'impatto del mentoring sulle startup, con l'obiettivo di proporre un modello concettuale completo che ne rappresenti le relazioni.

La tesi è stata strutturata nel modo seguente: il secondo capitolo introdurrà il concetto di mentoring, con le principali definizioni e le differenze rispetto ad altre tipologie di tutoraggio come il coaching, la consulenza o il mentoring formale; nel terzo si entrerà nel dettaglio del processo esaminando la principale letteratura a riguardo, identificando i vari tipi di supporto offerti dal mentoring (le funzioni) e le caratteristiche che ne determinano l'efficacia (fattori determinanti); nel quarto capitolo verranno quindi valutati i benefici potenziali per le startup e l'impatto sulle performance che ne deriva

proponendo varie ipotesi sulle loro correlazioni più significative, relazioni ancora poco trattate in letteratura; infine, nel quinto ed ultimo capitolo verranno proposti, alla luce della letteratura analizzata e di considerazioni personali, alcuni schemi relazionali dove sono stati riclassificati tutti i fattori principali che impattano sul mentoring e di conseguenza sugli outcome finali delle startup.

I modelli potranno quindi essere utilizzati dalle ricerche future per validarne le relazioni e condurre esperimenti volti a misurare l'influenza di questi fattori sul mentoring e l'impatto sui processi di nascita e crescita delle startup.

## 2. Il mentoring

La nascita del concetto di *mentoring* appartiene al periodo greco: nell'Odissea di Omero, Ulisse chiese al suo amico Mentore di istruire suo figlio e prepararlo a succedergli al trono in attesa del suo ritorno. Mentore assunse quindi il ruolo di saggio insegnante, di guida e di protettore.

Sebbene il primo uso della parola *mentor* avvenne in epoca greca, l'argomento è stato affrontato in tempi recenti da diversi autori. In questo capitolo verranno proposte le definizioni principali.

### 2.1 Definizione

La prima autrice a trattare il tema fu Kathy Kram che nel 1983 definì il mentoring come una relazione tra un individuo con esperienza ed uno con meno esperienza con lo scopo di aiutare quest'ultimo a progredire nella carriera e nel business. Nella sua definizione, la relazione avviene esclusivamente all'interno di grandi organizzazioni.

Hunt and Michael (1983) in modo simile, descrissero il mentoring come uno strumento di sviluppo che può essere utilizzato dalle organizzazioni per formare i nuovi dipendenti, sottolineando il ruolo di supporto del mentor descritto come una persona di successo che ha il desiderio di condividere le sue conoscenze. Il mentor si riferisce ad una persona autorevole in azienda che è stata assegnata per fornire supporto ai neoassunti (Ragins and McFarlin, 1990).

Nel 2005, Cox descrisse il mentoring come una scoperta dell'identità per l'individuo più giovane grazie all'esperienza e alla conoscenza del mentor.

Il mentoring è un processo complesso che non si limita allo sviluppo professionale all'interno delle aziende, ma è rivolto anche allo sviluppo personale, motivo per cui i suoi benefici ricadono in vari settori.

Mentre all'interno del contesto aziendale l'individuo più giovane viene di solito menzionato come *protégè*, nel senso più ampio viene definito *mentee* (El Hallam and St-Jean, 2016).

Clutterbuck (2004) definì il mentoring come un trasferimento di conoscenza, da una parte all'altra, su una materia particolare. Secondo l'autore esistono due principali approcci: quello americano che enfatizza il ruolo di protezione e di supporto del mentor, per cui l'individuo più giovane prende il nome di protégé; quello europeo che aiuta il mentee nell'apprendimento e nello sviluppo personale

con lo scopo di fargli prendere decisioni migliori. Il mentoring imprenditoriale appartiene a quest'ultimo approccio.

Molti mentor hanno un'esperienza imprenditoriale consolidata, sia in termini di imprese lanciate, sia in termini di imprese supportate come advisor o investitori. Possono provenire da industrie molto diverse tra loro. La maggior parte di essi sono esperti nel lancio del prodotto sul mercato (inclusa la pianificazione strategica, il marketing, lo sviluppo di un business plan), nonchè nello sviluppo tecnico del prodotto come l'R&D e nella redazione di analisi economico-finanziarie.

Il mentoring prepara il mentee ad affrontare il mondo reale. Oltre a guidare e a consigliare il mentor funge da modello, che ispira il mentee e lo spinge a raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi.

Secondo Pitton (2006) il mentoring punta a migliorare ogni aspetto del percorso del mentee in modo da far emergere il suo pieno potenziale tramite l'utilizzo di varie tecniche e strumenti. Migliora la sua consapevolezza e la sua autostima.

Allen ed Eby (2010) vedono il processo come una relazione tra individui basata sull'apprendimento, costituito sia da una parte psicologica che da una professionale.

Grensing-Pophal (2004) ha proposto un acronimo di MENTOR: "*modeling, encouraging, nurturing and teaching organizational reality*". Sebbene sia limitato al contesto aziendale, questa definizione riassume bene le principali funzioni offerte dal mentor.

Un'altra interessante interpretazione è stata fornita da Brewerton (2002) che descrive il processo come una relazione basata sulla fiducia e sul rispetto reciproco, dove un individuo con più esperienza condivide la sua conoscenza. Egli vede il mentor quasi come un genitore che offre guida e consigli volti a far crescere l'altro individuo e per fare ciò si serve di diversi strumenti come il coaching, la consulenza e il networking.

L'ultima definizione che verrà qui proposta è la più recente di St-Jean & Mathieu (2015): "Il mentoring è una relazione tra un imprenditore novizio (senza esperienza), chiamato mentee, ed una persona con esperienza nel business, chiamato mentor, che aiuta il primo a svilupparsi come persona e a progredire in carriera".

Il mentor è una persona che ha già acquisito la conoscenza e l'esperienza che ancora mancano ai *founder*. Ha una visione generale delle cose e un bagaglio di successi ed errori che aiuta l'imprenditore ad osservare il contesto da una diversa angolazione. Il mentee vuole arrivare ad un punto del percorso che il mentor ha già raggiunto in passato e quest'ultimo si impegna quindi a condividere il suo tempo per aiutare il mentee a raggiungere l'obiettivo prefissato.

Per riassumere le varie definizioni, un mentor è:

- Un consigliere ed educatore
- Un sostegno al mentee nel raggiungimento dei suoi obiettivi e nella crescita personale
- Un modello che incoraggia ed ispira
- Una persona affidabile pronta a dare feedback e spunti di riflessione
- Una guida che allarga la visione dell'imprenditore e lo assiste nel prendere le giuste decisioni

## 2.2 Mentoring vs Coaching

I termini mentoring e coaching vengono spesso confusi (SanchezBurks et al., 2017), risulta quindi importante distinguerli. Sebbene ci sia qualche contesa nel definire la differenza tra i due concetti (D'Abate, Eddy, and Tannenbaum 2003; Garvey 2004), il mentoring generalmente tende a essere più focalizzato sullo sviluppo della persona più che sui risultati formali, insegna a crescere e ad acquisire nozioni utili per il resto della vita. Il coaching tende invece ad essere più concentrato su risultati specifici (stabiliti dall'organizzazione) ed i coach risultano infatti pagati per il loro lavoro a differenza dei mentor che, di solito, agiscono a titolo gratuito.

In generale, i mentor usano la loro esperienza per far crescere l'individuo sia professionalmente che a livello personale, senza un approccio sistematico: ogni mentor sviluppa il suo metodo basato sulla propria esperienza, è necessario che questo venga fatto su misura piuttosto che essere generico, questa è la principale linea di demarcazione tra coaching e mentoring. I coach, invece, sono figure professionali che supportano le startup con metodi e strumenti standard senza avere necessariamente un'esperienza imprenditoriale precedente. Il loro lavoro è quello di fornire le giuste risorse affinché gli assistiti possano raggiungere gli obiettivi desiderati.

I cambiamenti dell'attitudine e del modo di pensare del mentee sono la preoccupazione principale del mentor. A questa definizione, Parsloe (1992) aggiunge che mentre il coaching è una relazione a breve termine, il mentoring di solito, è caratterizzato da una relazione di lungo periodo.

Il mentoring è quindi un processo completo che oltre alle competenze tecniche si focalizza soprattutto sul mindset (Paul, 2004) e non si basa su un bisogno specifico. Un mentor potrebbe essere un amico con cui confidarsi, un modello da seguire ma anche un coach con un approccio olistico.

Un'altra linea di demarcazione del mentor dalle altre categorie di tutoraggio potrebbe essere il fatto che mentre un consulente è di solito esperto in un'area specifica e il coach ha esperienza nell'insegnare la metodologia, il mentor ha spesso competenze eclettiche.

Il mentoring può sia incorporare elementi di coaching, guidando e consigliando i mentee quando questi necessitano di bisogni specifici (Garvey 2004; Kram 1985; Wilbanks 2013), sia fornire consigli personali e rassicurazioni anche al di fuori del business. Affinché il rapporto sia produttivo è necessario che il ruolo svolto sia chiaro per entrambi.

A causa delle loro differenze, il coaching risulta essere efficace per gli aspiranti imprenditori che non conoscono ancora i principali strumenti e metodi imprenditoriali (ad esempio Lean Startup e Metodo Scientifico), mentre il mentoring è più indicato per chi conosce già il mondo dell'imprenditoria: il mentor guida il mentee nel percorso imprenditoriale con nozioni e consigli che derivano direttamente dalla sua passata esperienza.

### 2.3 Formal vs Informal Mentoring

O'Neil (2005) suggerì inoltre la necessità di distinguere la *mentorship* formale da quella informale.

Il mentoring formale, come suggerisce il nome stesso, è un processo gestito da un'organizzazione che ne definisce luogo, frequenza e durata degli incontri. Soprattutto in tempi recenti, enti sia pubblici che privati hanno avviato programmi ad hoc, solitamente di breve durata, con lo scopo di aiutare team di ragazzi a trasformare la loro idea in realtà grazie all'affiancamento di persone con più esperienza.

Il mentoring informale si sviluppa invece spontaneamente, si basa sull'ammirazione e il rispetto reciproco. Dura più a lungo rispetto a quello formale perché lavora molto sul rapporto interpersonale.

Ragins and Cotton (1999) definirono il mentoring formale un'imitazione emersa dopo aver osservato i benefici del mentoring informale. Gli autori affermarono che la maggiore debolezza dei programmi formali sia il matching, fase che viene svolta direttamente dagli organizzatori. Questo, influisce sulla qualità della relazione e rende difficile per il mentee fidarsi completamente del proprio mentor. I risultati dei loro studi confermano che in una relazione informale entrambe le parti siano maggiormente coinvolte e soddisfatte e che il mentoring formale non presenta differenze significative dagli individui senza mentor. Come afferma anche Smith (2005), un mentor assegnato potrebbe non

corrispondere alle aspettative del mentee, mentre un programma già definito potrebbe non corrispondere al modo di lavorare ottimale del mentor.

Per definizione, una relazione informale non è strutturata e può concretizzarsi in diversi modi offrendo, oltre al supporto alla carriera, anche un supporto psicologico ed emozionale che accresce la self-confidence del mentee (Wong, A. and Premkumar, 2007).

I programmi formali sono all'opposto della natura informale del mentoring (Cox, 2005) e sono per la maggior parte inefficaci (Johnson, 2007; Johnson & Anderson, 2010).

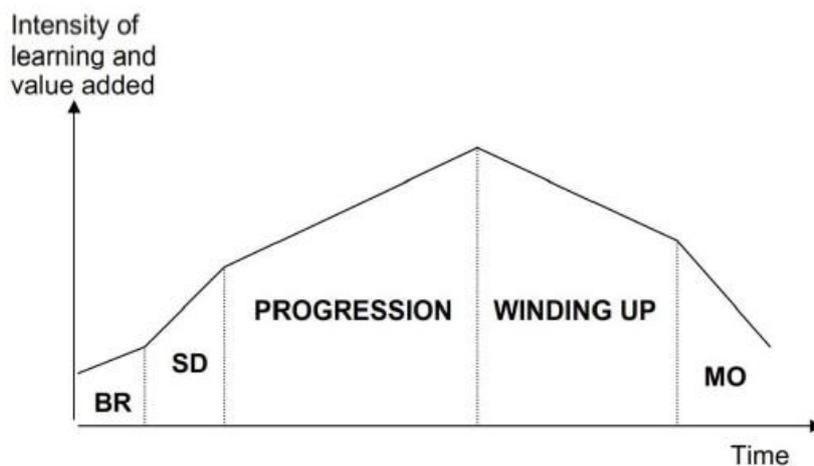
	<b>Mentoring Formale</b>	<b>Mentoring Informale</b>	<b>Coaching</b>
<b>Durata</b>	Breve termine	Medio/Lungo termine	Breve/Medio termine
<b>Match</b>	Predefinito	A scelta	Predefinito
<b>Modalità</b>	Predefinita	Da definire	Predefinita
<b>Background mentor (più frequente)</b>	Business/imprenditore	Imprenditore	Business
<b>Focus principale</b>	Obiettivi organizzazione	Mindset	Metodo

*Tabella 1: Differenze principali tra i diversi tipi di tutoraggio*

### 3. Il processo

Il mentoring è un processo di apprendimento che implica l'instaurazione di un rapporto personale e diretto tra mentor e mentee che può essere vantaggioso per entrambi. All'interno di questa relazione il mentor condivide la sua esperienza e le sue conoscenze instillandole nel modo di pensare del mentee e spingendolo così a raggiungere i suoi obiettivi e il suo pieno potenziale.

Clutterbuck (1997) ha proposto un modello del ciclo di vita del processo di mentoring. A prescindere dal periodo del rapporto, che sia breve o lungo, che sia definito o arbitrario, il modello identifica cinque fasi all'interno della relazione:



- Fase 1: Building Rapport
- Fase 2: Setting Direction
- Fase 3: Progression
- Fase 4: Winding Up
- Fase 5: Moving On

Figura 1: The Lifecycle Model of the Mentoring Process (Clutterbuck, 1997)

#### 1: Building Rapport

In questa fase mentor e mentee stabiliranno il metodo di lavoro ottimale per entrambi ed i valori su cui si baserà la loro relazione: fiducia, impegno, empatia, sincerità e miglioramento continuo.

Alcuni indicatori che mostrano un buon rapporto sono: linguaggio del corpo, argomenti “scomodi” trattati (*self-disclosure*), complessità della discussione ed entusiasmo nell'apprendimento.

Il primo incontro è cruciale per il successo della relazione: è necessario che si preparino, in anticipo, a parlare delle loro aspettative e delle loro speranze a riguardo. È inoltre preferibile che mentor e mentee condividano alcuni interessi personali o abbiano qualcosa che li accomuni per rafforzare le basi del loro rapporto.

## **2: Setting Direction**

Affinché il mentoring produca buoni risultati è necessario che in questa fase vengano stabiliti gli obbiettivi e i traguardi futuri da raggiungere nel breve, medio e lungo termine. Il mentor dovrebbe aiutare il mentee a fare chiarezza riguardo le sue ambizioni, ma soprattutto a far emergere punti di forza e debolezze per capire il tipo di aiuto e le risorse di cui necessita.

## **3: Progression**

Dopo aver stabilito e consolidato metodi, valori e obbiettivi, il modo di lavorare diventa sempre più efficiente. Questa è infatti la fase più produttiva della relazione.

Il mentee diventa sempre più indipendente e self-confident così da avere sempre meno bisogno dei consigli e del supporto del mentor.

In questo stadio si raccomanda di fare un check del lavoro svolto e del percorso intrapreso, correggendone la rotta se necessario.

## **4: Winding Up**

Il mentee diventa gradualmente sempre più sicuro di sé. Il mentor, dall'altra parte, diventa in questa fase più reattivo che proattivo data la crescente indipendenza e capacità del mentee.

Gli obbiettivi posti all'inizio del rapporto sono stati quasi tutti raggiunti. Il focus della relazione si sposta dal business allo sviluppo personale e, in comune accordo, nuovi propositi potranno essere stabiliti sotto questo aspetto.

## **5: Moving On**

Nella fase finale la relazione diventa sempre meno proficua e produttiva fino al punto in cui viene vista come una forzatura da parte del mentor e del mentee. Questo è il momento in cui si decide di terminare la relazione tirando le somme dei traguardi raggiunti e dei benefici ottenuti.

### 3.1 Funzioni del mentoring

Secondo la letteratura, il mentor interpreta diversi ruoli in una relazione di mentoring (Kram, 1985). È attraverso lo sviluppo delle funzioni del mentor che possono venir fuori risultati positivi per i mentee (Wanberg et al, 2003). Per questa ragione le funzioni vengono considerate un'unità di misura della mentoring data o ricevuta.

Sono diversi gli autori che hanno definito le funzioni principali di un rapporto di mentoring. Sebbene con qualche differenza, le definizioni derivano principalmente dagli studi di Kram.

Risulta utile, inoltre, distinguere il mentoring generale da quello imprenditoriale.

Le funzioni del mentor studiate all'interno delle grandi organizzazioni generalmente ricadono all'interno di tre categorie: funzione psicologica, funzione di carriera e funzione di role model (Pellegrini & Scandura, 2005; Scandura & Williams, 2001).

Nel contesto del mentoring imprenditoriale, nonostante il contesto differisca sostanzialmente dalle grandi organizzazioni, si ritrovano comunque le stesse categorie di funzioni (St-Jean, 2011).

#### 3.1.1 Mentoring generale

Secondo Kram (1983, 1985) le funzioni del mentoring sono nove e si suddividono in due principali categorie: sviluppo carriera e sviluppo psicologico. Le prime si riferiscono a quelle funzioni che hanno lo scopo di far progredire il protégé a livello lavorativo assegnandogli compiti che gli diano opportunità per crescere e aumentare la sua visibilità, fornendogli risorse e conoscenze che lo spingano a raggiungere i propri obiettivi all'interno dell'azienda. Rientrano nella categoria del supporto psicologico, invece, le funzioni volte a sostenere l'individuo nel percorso di crescita personale e nello sviluppo di competenze utili anche al di fuori dell'organizzazione, fornendogli consigli personali e rappresentando quindi per il protégé una figura a cui fare affidamento nel momento del bisogno (Cope e Watts, 2000; Haggard, 2011).

Sebbene Kram definì il role model, ovvero la trasmissione di conoscenza tacita, come una delle funzioni psicologiche, altri autori (Noe, 1988; Scandura, 1992), riconoscendone la sua primaria importanza, la inserirono in una categoria a sé stante.

Di seguito sono state definite le funzioni del mentoring individuate da Kram.

Funzioni di supporto alla carriera	Funzioni di supporto psicologico
Sponsorship	Role modeling
Exposure/Visibility	Acceptance/Confirmation
Coaching	Counseling
Protection	Friendship
Challenging assignments	

Tabella 2: Funzioni tradizionali del mentoring (Kram, 1983)

**Sponsorship:** Fornire l'accesso a risorse e opportunità che gli permettano di ambire a posizioni aziendali più elevate e ad avanzare in carriera.

**Exposure/Visibility:** Fornire al protégé varie opportunità per mostrare le sue qualità e conoscenze come preparazione ai pitch, competizioni ed eventi. Renderlo visibile all'interno dell'organizzazione.

**Coaching:** Trasferire la conoscenza di metodi e strumenti professionali.

**Protection:** Proteggere il protégé dai fallimenti e dalle esperienze negative, insegnandogli ad affrontarle e a gestirle nel modo corretto. Aiuta il protégé a prevedere i rischi.

**Challenging assignments:** Contribuire allo sviluppo delle abilità tecniche e professionali del protégé assegnandogli compiti e progetti stimolanti.

**Role modeling:** Ammirare le qualità migliori del mentor e prenderlo come modello di riferimento a cui ispirarsi. È tra le funzioni più importanti e si basa sul trasferimento di conoscenze implicite.

**Acceptance/Confirmation:** Aiutare il protégé ad accrescere la sua *self-efficacy* e *self-confidence* riconoscendo il suo valore e le sue qualità.

**Counseling:** Aiutare il protégé ad affrontare problemi di natura personale ed interpersonale.

**Friendship:** Sviluppare una relazione di amicizia per costruire un ambiente basato sulla fiducia e sul rispetto reciproco che permettono al protégé di confidarsi e sentirsi a suo agio.

Molti autori hanno continuato ad adottare queste nove funzioni. Ma Ragins e Cotton (1999) sottolinearono il fatto che, normalmente, queste non verranno fornite tutte assieme ma ogni relazione le richiederà in diversa misura a seconda delle esigenze e delle skill già in possesso del mentee, quindi lo stesso mentor potrebbe erogare diversi tipi di supporto in base con chi si interfaccia (Ragins and Kram, 2007). Inoltre, (Smith, 2005) trovò che le funzioni erogate dipendono anche dall'industria e dal settore di riferimento.

Jacobi (1991), in un altro studio, propose invece quindici funzioni che ricadono comunque nelle medesime categorie di Kram.

Clutterbuck (2004) identificò quattro ruoli del mentor (che chiama "stili di apprendimento"): coaching, counseling, networking e guida. Il primo è un tipo di supporto direttivo dove gli obiettivi vengono stabiliti dal coach; il counseling prevede l'ascolto attivo; il networking consiste nello sfruttamento della rete sociale del mentor con lo scopo di presentare al mentee contatti utili al business; infine, il ruolo di guida è anch'esso direttivo ed è rappresentato dalla funzione di role model e dal fornire consigli e feedback.

Crisp e Cruz (2009) rividero il lavoro di Jacobi identificando quattro principali funzioni del mentoring: supporto nella definizione della carriera, condivisione di conoscenze avanzate su alcune materie, l'esistenza di un modello da emulare e a cui ispirarsi e supporto psicologico ed emotivo.

### 3.1.2 Mentoring imprenditoriale

Nell'ultimo decennio è cresciuto l'interesse dei ricercatori verso il mentoring adottato nel campo dell'imprenditorialità e rivolto in particolare alle startup.

Il mentoring imprenditoriale è nettamente diverso rispetto a quello svolto all'interno di aziende già consolidate: il focus infatti non è solo rivolto allo sviluppo del mentee ma anche a quello dell'impresa che sta nascendo.

In un contesto imprenditoriale, il mentor è una persona che aiuta a scoprire e a superare le barriere tipiche delle prime fasi del percorso imprenditoriale (Baron, 1998; Patzelt & Shepherd, 2011; Sanchez-Burks et al., 2017), o più semplicemente fornisce assistenza a coloro che hanno avviato da poco la propria attività (Waters et al., 2002). Questi ultimi infatti, a causa della loro poca esperienza, non dispongono di tutte le conoscenze necessarie per far nascere e portare avanti una nuova impresa: dal project management allo sviluppo prodotto, dal marketing al fundraising.

Inoltre, gli imprenditori novizi non sono ancora consapevoli delle sfide che dovranno affrontare e di tutti gli alti e bassi caratteristici del percorso imprenditoriale, il supporto psicologico del mentor aiuta quindi il mentee a crescere a livello emozionale per riuscire a gestire lo stress e l'ansia, elementi onnipresenti nella vita di un imprenditore.

Come discusso nel paragrafo precedente, le categorie di funzioni del mentoring maggiormente riconosciute in letteratura (Scandura & Williams, 2001; Bouquillon et al., 2005; Pellegrini & Scandura, 2005) sono tre e possono essere riprese anche nell'ambito imprenditoriale. Ciò che cambia sono le funzioni che ne fanno parte poiché il mentee non è più un dipendente ma gestisce un proprio business ed il mentor non avrà più una posizione gerarchica superiore ma affiancherà l'imprenditore con l'intento di far crescere lui e la sua impresa.

### **Funzioni business e carriera**

Poiché il mentee avvia una relazione di mentorship al fine di portare avanti la sua attività e acquisire le nozioni di base che gli mancano, non deve sorprendere che questa categoria di funzioni sia la più importante nello stimolare l'apprendimento, ciò è stato confermato da diversi studi (Lankau & Scandura, 2002; St-Jean, 2012).

Solitamente i mentor hanno una vasta esperienza nell'industria, o come imprenditori di successo, o come specialisti o investitori che sono ben informati sui bisogni del mercato e di una nuova impresa.

Il primo tipo di supporto è quello informativo: il mentoring si basa sull'assunzione che alle startup manchino conoscenze e risorse, ragione per cui potrebbero beneficiare di un mentor che li consigli a pianificare la giusta strategia, nel marketing, nello sviluppo del prodotto o nelle analisi finanziarie (Bisk, 2002). Secondo i mentor, nonostante gli imprenditori abbiano di solito una visione chiara riguardo le problematiche tecniche, rimangono carenti in altre materie. Le sfide chiave che gli imprenditori sono tenuti a sostenere includono: sovra ottimismo riguardo le barriere del mercato e il business model adottato, commercializzazione del prodotto e dimensione del mercato, marketing e mancanza di esperienza manageriale con difficoltà a gestire l'eventuale scale up della società.

I mentee riferiscono invece che una delle attività da cui ricevono maggior beneficio sia l'accesso alla rete sociale del proprio mentor (Deakins et al., 1998), ossia la presentazione a potenziali investitori, fornitori e partners, occasioni di estremo valore per startup early stage. Alcuni mentor sono quelli che

in letteratura vengono chiamati “super-connectors”. Essi forniscono risorse esterne ed agiscono come un ponte tra le startup e i differenti attori dell’ecosistema (Chandler, Kram & Yip, 2011).

Un altro potenziale supporto del mentor è offrire al mentee la possibilità di confrontarsi, aiutandolo a comprendere meglio i problemi, ad allargare la sua visione e ad identificare possibili soluzioni (Ozgen & Baron, 2007; St-Jean, 2011). Quando necessario sarà il mentor stesso a suggerirlo e consigliarlo in specifiche situazioni fungendo così da guida.

Questa categoria di funzioni appare significativa soprattutto nei primi anni di attività imprenditoriale, nello specifico a migliorare l’idea di partenza, il prodotto, a capire meglio il mercato e ad apprendere le materie finanziarie (Nabi, Holden, and Walmsley 2009, 2010).

È la categoria che produce i risultati più oggettivi (Allen & Poteet, 2011).

### **Funzioni psicologiche**

Il mentor non aiuta solo a livello di business, ma impatta soprattutto a livello psicologico.

Fornendo feedback agisce come una sorta di “cassa di risonanza” e questo processo migliora la consapevolezza dell’assistito aiutandolo a validare il suo status come imprenditore (Cull 2006). La funzione viene chiamata *reflector* (Sullivan, 2000): il mentor viene definito come “abilitatore, per riflettere le azioni e, cosa più importante, per cambiare gli atteggiamenti delle azioni future”.

Aiuta l’imprenditore a comprendere meglio sé stesso (ambizioni, obiettivi, limiti) e questo gli fornisce una direzione per sviluppare la sua carriera imprenditoriale.

L’ansia è parte intrinseca del processo imprenditoriale (Cardon et al. 2012). Le rassicurazioni e la funzione motivazionale del mentor aiutano il mentee ad alleviare le preoccupazioni e ad essere abbastanza resiliente per poter affrontare le sfide che verranno.

Spinge all’azione il mentee direttamente tramite consigli, o indirettamente ponendogli le giuste domande, aiutandolo ad indirizzare le emozioni negative in modo da superare dubbi e paure (St-Jean, Radu-Lefebvre, and Mathieu 2018).

Inoltre, soprattutto all’inizio, i mentee sono pieni di eccitazione ed entusiasmo che li porta a sottovalutare i problemi che incontreranno (*optimism bias*), la funzione socio-emozionale del mentor

servirà dunque a calmare i mentee aiutandoli a gestire le loro emozioni costruttivamente e adottando un pensiero più realistico.

Questa è la categoria che produce i risultati più soggettivi come il miglioramento dell'identità imprenditoriale e del senso di competenza (Craig et al., 2013).

### **Funzione Role Model**

La presenza di un mentor considerato un esperto permette all'imprenditore di sviluppare un proprio schema mentale copiando o confrontandosi col mentor stesso (Barnett 1995). Questo può portare a due principali benefici: una visione del business più chiara e l'abilità di riconoscere nuove opportunità. Nel primo caso il mentor aiuta i founder ad identificare gli elementi che gli faranno raggiungere gli obiettivi più rapidamente. Nel secondo caso invece il mentor, avendo una prospettiva più ampia, aiuta l'imprenditore a riconoscere meglio nuove opportunità di business rilevanti. (Gravells, 2006; Ozgen and Baron, 2007).

I mentor forniscono agli imprenditori una conoscenza tacita che li aiuta a formare la propria identità rendendoli attori attivi nel panorama imprenditoriale che contribuiscono alla diffusione e al trasferimento della conoscenza (Gaba & Meyer, 2008). Così facendo, i mentee, impareranno come si pensa, come si agisce e come ci si confronta con problemi inaspettati e dilemmi derivanti dalla "liability of newness" (Watson, 2009).

Sia St-Jean (2011) che Wilbanks (2013) hanno confermato che la funzione role modelling sia tra quelle più significative nel contesto del mentoring imprenditoriale.

Tramite questa funzione il mentor fornisce al mentee un esempio di valori, atteggiamenti e comportamenti tipici dell'imprenditore.

Per riassumere, verrà utilizzato lo studio di St-Jean (2011) durato due anni, che dopo approfondite interviste con mentor e mentee ha definito quattro funzioni psicologiche, quattro relative alla carriera e l'ultima di role model che, sottolinea l'autore, determina differenze significative a seconda che il mentor sia (o sia stato) imprenditore o meno.

<p><b>Funzioni psicologiche</b></p>	<p><b>Reflector:</b> Agisce come uno specchio (<i>sounding board</i>) per il mentee, dandogli feedback e facendogli notare punti di forza e debolezze.</p> <p><b>Reassurance:</b> Rassicura e sostiene il mentee nei periodi difficili. Agisce come una valvola di sfogo per alleviare lo stress.</p> <p><b>Motivation:</b> Incoraggia, motiva e aiuta il mentee ad accrescere la sua self-confidence dandogli gli incentivi a perseverare.</p> <p><b>Confidant:</b> Con il passare del tempo il mentee impara a fidarsi del mentor vedendolo come un amico con il quale confidarsi. La relazione di mentoring si trasforma in amicizia.</p>
<p><b>Funzioni relative al business</b></p>	<p><b>Integration:</b> Facilita l'integrazione del mentee nella sua rete sociale presentandogli contatti utili al business.</p> <p><b>Information Support:</b> Fornisce informazioni, trasferisce vari tipi di conoscenze sul business: legali, finanziarie, management, ecc...</p> <p><b>Confrontation:</b> Si confronta con il mentee in un contesto di problem solving facendolo riflettere sul fatto che alcune sue credenze, atteggiamenti e abitudini lo allontanano dagli obiettivi piuttosto che avvicinarlo.</p> <p><b>Guide:</b> Aiuta il mentee a migliorare la comprensione dei problemi, della vision e del contesto. Gli fornisce le risorse necessarie e se necessario gli suggerisce possibili soluzioni.</p>
<p><b>Funzione di Role Model</b></p>	<p>Il mentor diventa fonte di ispirazione e modello da seguire. Grazie alla sua storia ispira il mentee assicurandolo che il percorso (ed il successo) sia fattibile e raggiungibile.</p>

Tabella 3: Funzioni del mentoring imprenditoriale (St-Jean, 2011)

### 3.2 Fattori determinanti

Il mentoring è un processo complesso che dipende da molteplici fattori: i mentor differiscono tra loro per esperienza e settore di competenza; ogni mentee, invece, ha una sua storia personale, caratteristiche, ambizioni, capacità e mindset diversi. Per questi motivi non risulta ottimale standardizzare il processo di mentoring.

Partendo dal lavoro di Wanberg et al. (2003) che individuava le tre principali determinanti del processo di mentoring (mentor, mentee e interazione tra i due), concentrandosi sulle relazioni presenti tra questi, Ting et al. (2017) hanno utilizzato questi fattori per costruire un questionario con 43 domande da sottoporre ai mentee con lo scopo di valutare e misurare il processo. Essi, infatti, ribadiscono la difficoltà nel misurare gli effetti del mentoring quantitativamente e sebbene le performance delle startup e le opinioni dei mentor siano stati i metodi di valutazione tradizionali, la percezione dei mentee è essenziale per misurare gli effetti di questi meccanismi.

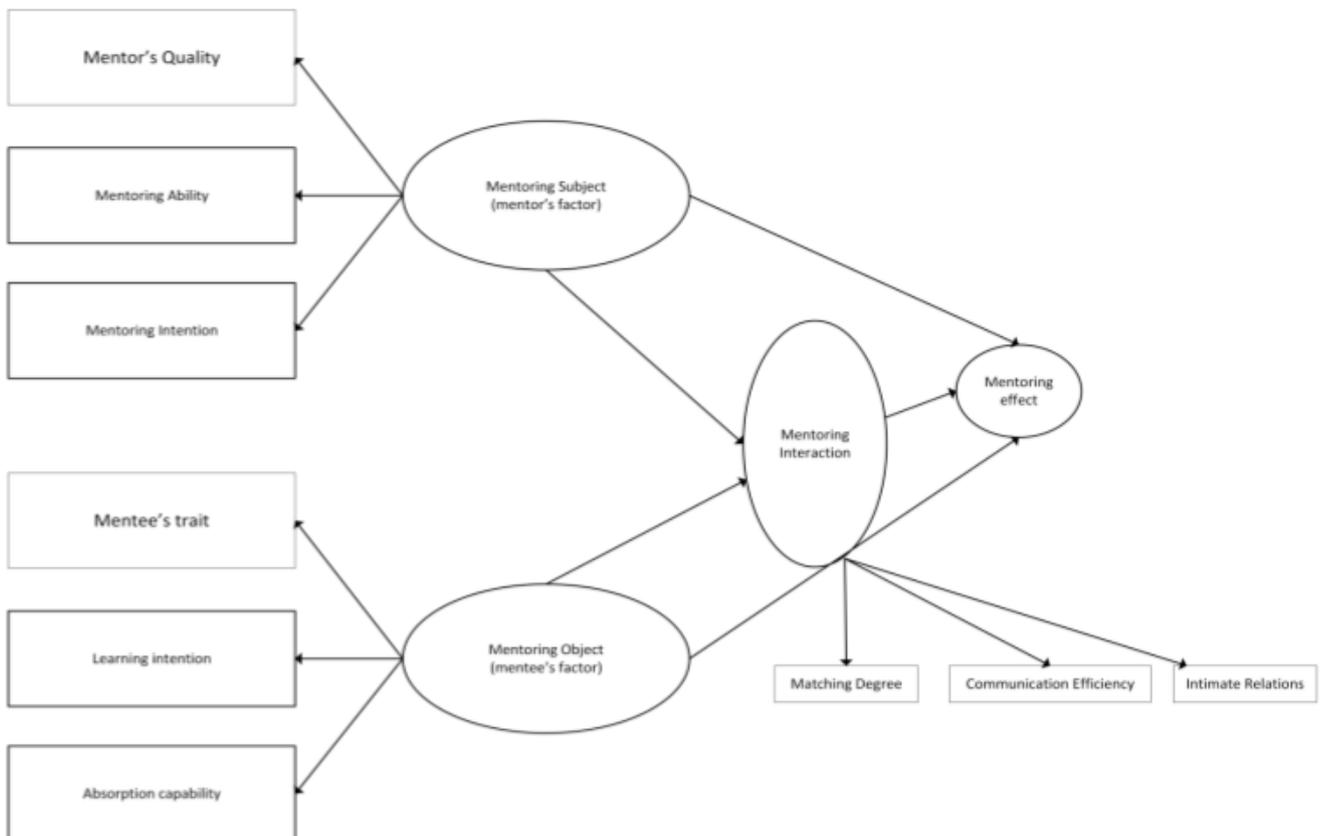


Figura 2: Le determinanti del mentoring (Ting et al., 2017)

Sulla base del lavoro svolto da Ting, nei successivi paragrafi verranno mantenute le medesime categorie di fattori (mentor, mentee e interazione) ma ne verranno presi in considerazione anche altri, identificati in letteratura, che verranno aggregati in sotto-categorie differenti da quelle di Ting.

### 3.2.1 Caratteristiche del mentee

#### **Growth mindset**

Avere una growth mindset significa credere che le abilità, per diventare un imprenditore di successo, possono essere apprese. È stato visto che se i mentee hanno questa mentalità, l'efficacia della relazione cresce poiché percepiscono il rapporto con il mentor come molto utile in termini professionali e di carriera, a differenza di coloro che credono invece che le capacità siano innate e ci siano poche probabilità di cambiarle (Brophy et al., 2017).

Avere la volontà di imparare significa anche essere disposti ad accettare le critiche e a discutere apertamente con il mentor delle proprie debolezze e dei problemi in modo da ottenere i risultati migliori.

Il mentee deve essere uno studente attivo. Non si limita ad ascoltare e a prendere ispirazione dal mentor ma agisce per migliorare come individuo in termini personali e professionali.

È importante che il mentee sia curioso e proattivo facendo domande e mostrando interesse. È importante che il mentee non attribuisca tutta la responsabilità dei suoi progressi al mentor. Infatti, anche se di solito è il mentor ad organizzare gli incontri, il mentee ha la responsabilità di arrivare preparato e avere almeno un'idea di cosa discuteranno all'appuntamento (The Regents of the University of Michigan, 2014).

#### **Coachability**

I mentor hanno indicato che la loro capacità di offrire valore dipende molto dalla volontà del mentee di essere seguito, in questo caso l'interazione tra i due sarà molto più produttiva (Sanchez-Burks et al. 2017). Se l'imprenditore ha un atteggiamento presuntuoso e saccente, è probabile che non seguirà i consigli del mentor e ciò impedirà di costruire una relazione proficua.

L'apertura del mentee rispetto ai feedback e alle critiche, una comunicazione chiara e aperta e il saper ascoltare sono tutti fattori che influenzano il mentoring e i suoi potenziali benefici (Yitshaki, 2018).

Zerzan et al. (2009) mostrano infatti che buona parte del contributo per ottenere il meglio dalla relazione sia la condivisione di opinioni e l'attenzione ai feedback costruttivi. I mentee non dovrebbero demoralizzarsi quando il mentor non concorda con loro ma anzi, dovrebbero trasformare l'occasione in un momento di crescita.

In questo contesto, la fiducia nel mentor risulta fondamentale per instaurare una relazione efficace (Bouquillon et al., 2005; Cull, 2006)

### **Attitudine**

La letteratura suggerisce che emozioni e sentimenti hanno un grande impatto all'interno delle organizzazioni e influenzano l'apprendimento (Baron, 2008). In particolare le emozioni positive aumentano la creatività, il riconoscimento delle opportunità e l'acquisizione di risorse critiche (Foo, Uy, e Baron, 2009; Foo, 2011). Gli imprenditori che provano sentimenti positivi valutano le situazioni ottimisticamente e assumono più rischi, dimostrano maggiore persistenza nelle sfide imprenditoriali; al contrario, chi è governato da sentimenti negativi è probabile che ripensi continuamente all'approccio utilizzato che li porta inevitabilmente a rallentare il processo decisionale e quindi il progresso dell'attività. L'approccio al rischio, derivante dalla predisposizione personale e da sentimenti positivi, impatta positivamente sull'efficacia del mentoring (Eesley, 2015).

La *self-disclosure* (aprirsi agli altri, rivelarsi) è stata definita da Culbert (1967) come le informazioni personali non osservabili dall'esterno che un individuo rivela ad un altro. Viene considerata una misura della profondità del rapporto e parte del processo che aiuta la relazione ad evolversi impattando positivamente sull'efficacia del mentoring e aumentando la soddisfazione del mentee (Wanberg, 2007). Gli imprenditori tendono infatti a non svelare le loro debolezze in modo da preservare un'immagine positiva di sé e del progetto, ciò impedisce alla relazione di raggiungere il pieno potenziale.

Per ottenere risultati positivi è necessario inoltre che il mentee rimanga entusiasta e giochi un ruolo attivo all'interno della relazione (Clutterbuck, 2004; Gravells, 2006).

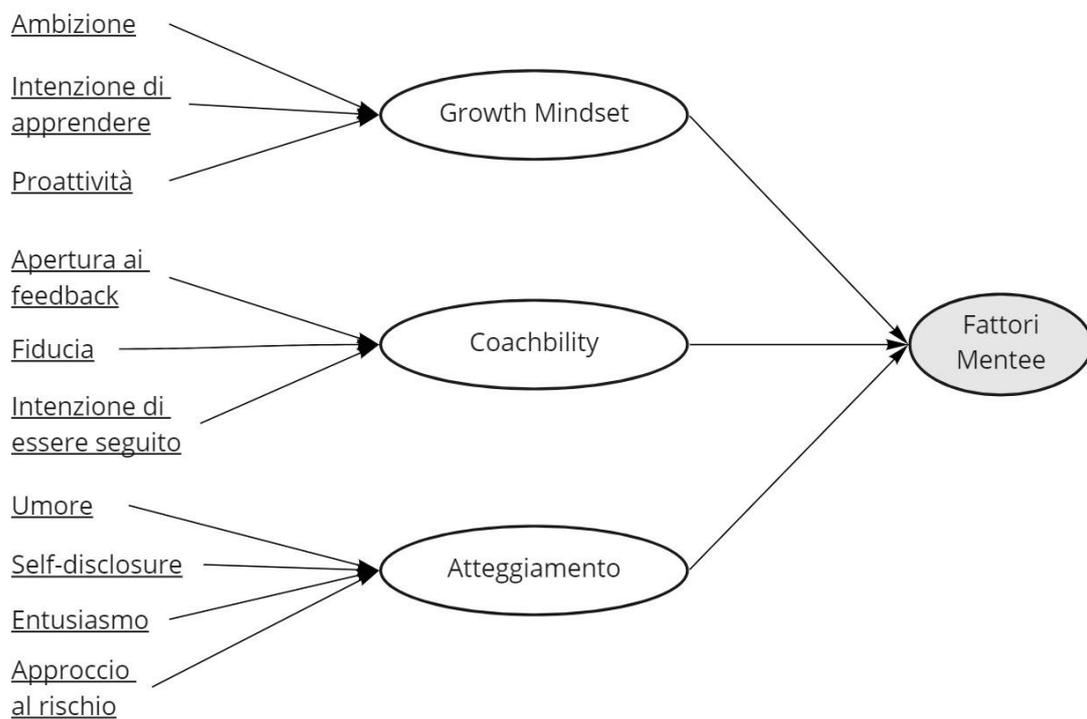


Figura 3: Fattori determinanti del mentee

### 3.2.2 Caratteristiche del mentor

#### Esperienza

Il primo fattore che caratterizza un mentor è chiaramente il background dal quale proviene: un mentor con esperienza nello stesso settore in cui opera il mentee potrà fornirgli sicuramente un aiuto maggiore: ci si aspetta che sia informato sulle novità dell'industria e del mercato, che abbia un network rilevante o semplicemente informazioni e consigli da dare più pertinenti.

Diversamente da molte carriere, non esistono percorsi diretti per apprendere le skill da imprenditore senza provarci (Lazear, 2005). I mentor imprenditori possono dimostrare al mentee che le competenze necessarie per diventarlo possono essere apprese e ciò accresce la fiducia del mentee in sé stesso e nelle sue capacità, sviluppando quindi la sua self-efficacy imprenditoriale e aumentando le probabilità di successo: il mentor diventa un *role model* da cui prendere ispirazione (St-Jean, 2011).

Rispetto ai non imprenditori, i mentor imprenditori hanno visto con i loro occhi gli step da compiere e grazie alla loro esperienza diretta proteggono il mentee dal fare gli stessi errori e compiere scelte sicuramente sbagliate.

Soprattutto gli imprenditori seriali, che molto probabilmente hanno affrontato degli insuccessi, possono aiutare il mentee a ridurre le sue paure di fallire poiché, oltre al significato filosofico del fallimento in sé, aiutano il mentee a sviluppare una valutazione più realistica delle alternative nel caso in cui l'impresa non dovesse avere successo (Nanda and Sorensen, 2010).

Il mentor imprenditore conosce tutte le sfide e le difficoltà associate al fare impresa. Sostiene ed incoraggia il mentee a perseverare trasmettendo il messaggio che il premio finale non sarà solo economico ma consisterà soprattutto nella risoluzione di un problema e nell'avere un impatto nella società.

L'ultimo chiaro vantaggio di avere un mentor imprenditore è quello di avere accesso al suo network: colleghi, aziende, legali, investitori, ecc... Tutte risorse di estremo valore per una startup che sta iniziando il proprio percorso.

Discorso quasi analogo può essere fatto per il mentor investitore: anche lui è stato, di solito, un imprenditore e possiede conoscenze molto utili. Inoltre, conoscendo bene le dinamiche del fundraising, aumenta di molto le probabilità per la startup di ottenere finanziamenti (Wang, 2013).

Un mentor con una carriera nel management, pur non avendo esperienze dirette nell'imprenditoria, conosce molto bene i processi aziendali e può fungere allo stesso modo da role model per il mentee, trasmettendogli capacità manageriali e di leadership.

### **Abilità comunicative**

Facilitare e stabilire una buona comunicazione con il mentee rientra tra le responsabilità del mentor. Costruire un rapporto basato sull'empatia e il rispetto è indispensabile per generare un clima di fiducia e di comprensione reciproca dove il mentee possa esprimersi liberamente senza la paura di essere giudicato anzi, percependo qualsiasi critica proveniente dal mentor come uno spunto per migliorarsi per crescere in un ambiente "protetto".

Il mentor deve saper ascoltare attivamente per capire al meglio il punto di vista e le esigenze del mentee, non limitandosi a dare direttive. Ciò è ancora più accentuato nel mentoring imprenditoriale dove mentor e mentee si trovano allo stesso livello.

Sentirsi incompreso ed inascoltato danneggia la fiducia iniziale che il mentee ripone nel suo mentor.

## **Stile**

In uno studio che valuta i fattori di successo e quelli negativi in una relazione di mentorship, Gravells (2006) ha suggerito che i mentor adottano diversi stili di insegnamento. Secondo l'autore sono due le dimensioni che aiutano a distinguere i diversi stili: direttività e coinvolgimento.

L'approccio maieutico è l'opposto di un approccio direttivo. Nel contesto imprenditoriale, il mentor maieutico è colui che anche sapendo cosa dovrebbe fare il mentee, porrà delle giuste domande in modo da permettergli di trovare la risposta da solo. Ciò è molto importante perché l'imprenditore ha bisogno di sviluppare il processo decisionale in autonomia. Ma, essere autonomi non vuol dire essere lasciati da soli. Il mentor deve esserci quando il mentee vuole discutere di un problema particolare ed in seguito assicurarsi che il problema sia stato risolto. Questo coinvolgimento assicura che la relazione sia ancora in vita e che il mentor sia lì per aiutare il mentee quando ne ha bisogno.

Gravells ha affermato che quando il mentor adotta un approccio maieutico ed è altamente coinvolto nella relazione, questa sarà sicuramente più proficua per il mentee.

Apprendimento, soddisfazione con il lavoro svolto e con il mentor, misure di self-efficacy sono tutte correlate positivamente con approccio maieutico e alto coinvolgimento. Anche le funzioni del mentoring sono tutte correlate positivamente a queste due dimensioni, eccetto la funzione di supporto informativo e di guida (il mentor colma alcune carenze specifiche del mentee) dove l'approccio direttivo-coivolto è più efficace. Ciò è dovuto essenzialmente al fatto che spesso molti imprenditori hanno problemi urgenti da affrontare e gradirebbero ricevere istruzioni precise e soluzioni appropriate dai propri mentor.

Lo studio evidenzia inoltre come un approccio direttivo e poco coinvolto potrebbe avere addirittura dei risvolti negativi nel rapporto mentor-mentee. Nel caso in cui l'imprenditore riceva dei consigli senza capire la logica decisionale sottostante, molto probabilmente andrà a sviluppare una situazione di dipendenza, l'autonomia dell'imprenditore diminuirà e la relazione diventerà dannosa nel lungo periodo (Johansson, 1999).

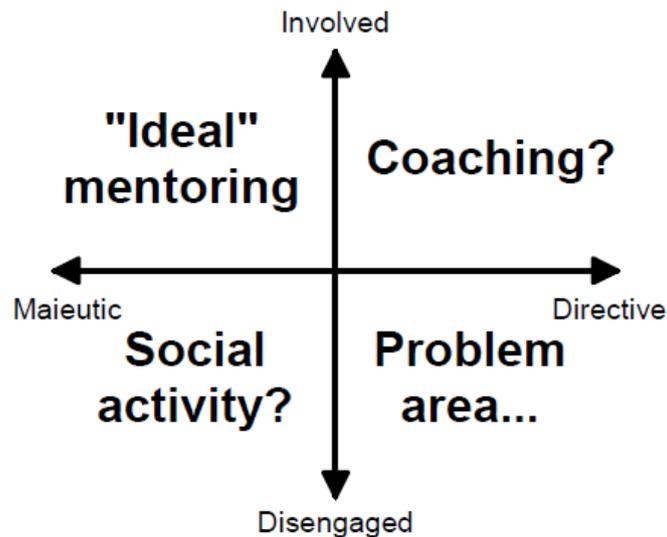


Figura 4: Stili di mentoring (Gravells, 2006)

Lo stile maieutico implica che il mentor faccia delle domande al mentee con lo scopo di aiutarlo a risponderci da solo. L'imprenditore dovrà giungere alle proprie conclusioni riguardo agli eventi successivi, inclusi quelli critici (Cope & Watts, 2000).

Questa situazione potrebbe anche ricadere in un paradosso, ovvero: il mentor è generalmente una persona con molta esperienza pronta a dare consigli, ciò richiede a volte di essere direttivi mentre i fatti dimostrano invece che è preferibile che i mentee, con l'aiuto dei mentor, trovino le risposte autonomamente. Per alcuni mentor questo risulta difficile perché vorrebbero condividere le proprie esperienze per il bene dei mentee, mentre è di primaria importanza farlo parlare piuttosto che fornirgli esempi o consigli diretti.

Il coinvolgimento richiede che il mentor segua costantemente il mentee e ne monitori i progressi. Non dovrebbe aspettare di essere contattato da lui per le revisioni ma dovrebbe avere piuttosto un ruolo attivo in termini di tempo e sforzo profuso.

Dopo Gravells anche altri autori (St-Jean and Audet, 2013; Sanchez-Burks et al., 2017) hanno affrontato la questione e concordano nel dire che un approccio maieutico sia più efficace.

In definitiva, anche riprendendo lo studio di Flanders (1965) sui metodi di insegnamento, la soluzione migliore è quella di essere flessibili e alternare stili ad alta e bassa direttività a seconda del contesto (con il rischio nel primo caso di sviluppare dipendenza) ma adottando un approccio il più possibile coinvolto in entrambi i casi.

Un'altra variabile che influenza lo stile della relazione è il grado di formalità. La letteratura mette in dubbio che il mentoring formale, costituito da sessioni già programmate e di breve periodo, abbia un impatto significativo. Ma lo studio di Eesley (2015) che ha preso in considerazione i risultati di uno processo formale, ha notato che questo, sebbene impatti in misura minore rispetto al mentoring informale, genera comunque effetti positivi soprattutto per coloro che non hanno mai trattato il tema dell'imprenditorialità e/o che non hanno esempi in famiglia o nella loro sfera sociale.

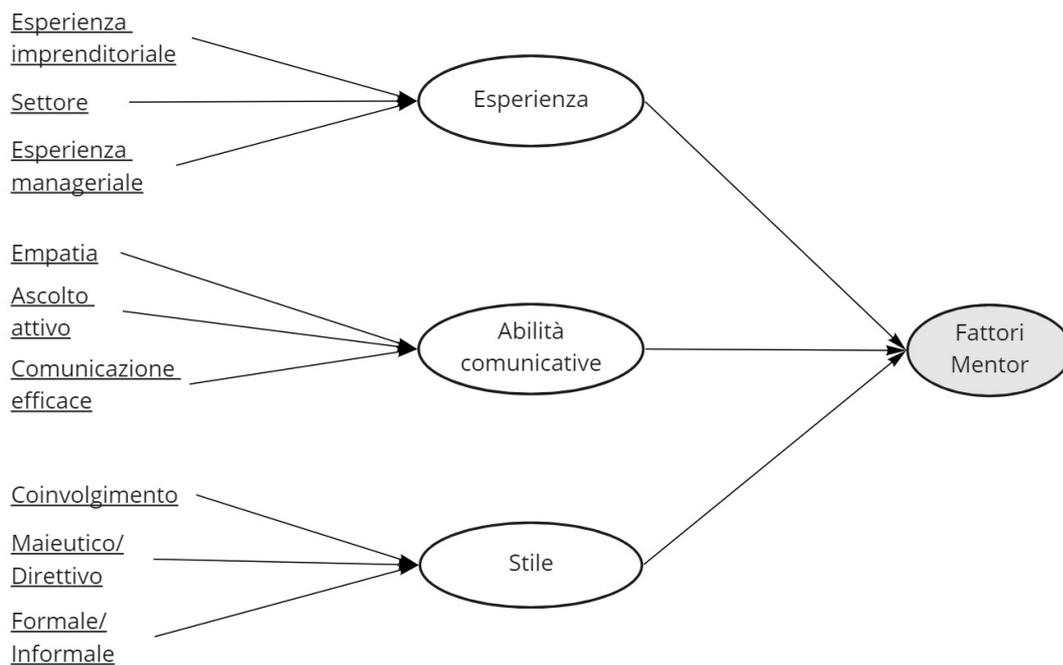


Figura 5: Fattori determinanti del mentor

### 3.2.3 Caratteristiche della relazione

#### **Tempo**

Il tempo speso nella relazione è uno dei fattori più importanti tra le caratteristiche della relazione. Ciò che determina la durata e la frequenza del rapporto è principalmente la disponibilità del mentor che va quindi ad impattare in modo diretto sul successo del mentoring (Deakins et al., 1998). Il massimo beneficio si ottiene quando egli è sempre presente ogni qual volta sorgano dei problemi.

Un maggior numero di interazioni tra mentor e mentee influenza positivamente la relazione e ciò è particolarmente vero nel caso di incontri live o comunicazioni video, meno per le interazioni via mail (Sanchez-Burks, 2017). Gli autori affermano che esiste una correlazione tra il livello di soddisfazione e la frequenza degli incontri.

Anche l'intervallo di tempo tra una sessione e l'altra è importante. Diversi studi (Waters et al., 2002; Sanchez-Burks et al., 2017) hanno sottolineato l'importanza di questo fattore soprattutto per le startup early stage che hanno bisogno di svolgere numerosi task in tempi relativamente stretti affinché facciano progressi percepibili. I mentee intervistati nei loro studi mostravano infatti una maggiore soddisfazione al crescere del numero di interazioni. Gli imprenditori che trascorrono più tempo con i propri mentor riportano maggiori fatturati e performance rispetto a coloro che ne trascorrono meno (Concentrance Consulting Group, Inc. 2013).

Ma non c'è una frequenza ottimale in assoluto, tutto dipende dal tipo di supporto di cui necessita il mentee: potrebbero essere sufficienti quattro incontri l'anno per fare un check degli avanzamenti o due incontri al mese se il mentee necessita di un supporto più intensivo.

In merito alla durata del rapporto, mentor e mentee hanno spesso opinioni discordanti: alcuni credono che la relazione non debba durare più di sei mesi, altri pensano che trattandosi di un processo a lungo termine, si impiegano vari anni per realizzarsi e far emergere il pieno potenziale.

Cope e Watts (2000) affermano che la durata sia un fattore critico della relazione e che un processo a lungo termine (formale o informale) porti con più probabilità a risultati positivi.

La durata del supporto è determinata anche dalla prontezza al cambiamento e dall'abilità ad apprendere del mentee: anche una singola conversazione, in teoria, potrebbe impattare significativamente sull'atteggiamento del mentee.

In generale, è il raggiungimento degli obiettivi stabiliti all'inizio del processo a determinare la fine e quindi la durata della relazione.

### **Chiarezza degli obiettivi**

Kram (1985) ha suggerito che i programmi di mentoring sono uno sforzo inutile se gli obiettivi e la strategia del percorso non sono ben definiti. Occorre quindi chiarire le milestones e gli obiettivi, qualitativi e/o quantitativi, che si vogliono raggiungere.

Deve esserci una chiara e reciproca comprensione di ciò che può essere ottenuto dalla relazione.

Uno degli strumenti molto utilizzati per strutturare un rapporto di mentoring è il modello proposto da Sir John Whitmore. Si chiama GROW che è un acronimo che sta per *Goal, Reality, Options e Will*. Il modello è uno strumento molto utile e permette al mentor di aiutare il mentee a decidere dove andranno (Goal), comprendendo prima dove si trovano (Reality). Dopodiché concorderanno e programmeranno insieme le varie modalità di lavoro (Options) ed infine il mentor avrà bisogno di capire l'impegno e la forza di volontà del mentee (Will) per capire come dovranno prepararsi ad affrontare gli ostacoli del percorso.

## **Matching**

Secondo la letteratura il matching è probabilmente il fattore più determinante nella riuscita della relazione. Hunt e Micheal (1983) dichiararono che un matching sbagliato non solo non porterà benefici al processo, ma causerà addirittura risultati negativi come frustrazione e riduzione dell'autostima.

Molti altri autori (Ragins e Cotton, 1999; Cox, 2005; Barrett, 2006) concordano con questa affermazione sottolineando l'importanza di questo fattore.

Eby and McManus (2004) hanno osservato che il livello di soddisfazione in coloro che avevano scelto il proprio mentor era significativamente più alto di coloro che non avevano avuto la possibilità di farlo. Molte volte i partecipanti ai programmi di mentoring (formale) hanno riportato, rispondendo a domande aperte, che i mentor che gli erano stati assegnati erano inadatti o impreparati. Dunque, l'accoppiamento forzato è all'opposto della natura del mentoring (Bisk, 2002) e può causare risultati negativi e il termine della relazione.

Trovare un mentor adatto è dunque il primo passo per il successo del processo di mentoring.

La prima cosa da fare è chiedersi quali siano le necessità e l'aiuto che il mentor può dare in base alla sua passata esperienza. È possibile anche farsi seguire da diversi mentor competenti ognuno in un'area specifica.

Successivamente, affinché si ottenga un buon matching è necessario che tra i due ci sia una buona sintonia (Couteret et al., 2006; Cull, 2006). Solitamente questa cresce quando mentor e mentee condividono interessi e valori in cui credono, cioè quando percepiscono di avere un carattere simile. Ciò è essenziale per sviluppare una buona relazione (Allen & Eby, 2003; Wanberg et al., 2006). Infatti, quando è presente un alto grado di similarità, il mentee tende a fidarsi maggiormente del

proprio mentor (Lankau et al., 2005) e la fiducia reciproca, come ribadito più volte, aumenta le probabilità di successo della relazione (Kram, 1985; Ragins, 1997).

In linea generale, i fattori da considerare per un buon matching con il mentor sono:

- **Conoscenza dell'industria di riferimento:** un mentor che opera nella stessa industria sarà sicuramente un vantaggio e offre maggiori opportunità di crescita per il mentee;
- **Esperienza manageriale/imprenditoriale:** un mentor autorevole con molta esperienza alle spalle assumerà maggiormente la funzione di role model trasmettendo conoscenza tacita;
- **Ampio network:** avere un mentor con molte connessioni all'esterno costituirà un notevole vantaggio e offrirà molte opportunità all'imprenditore come nuovi clienti o investitori;
- **Similarità:** poiché mentor e mentee trascorreranno molto tempo a stretto contatto, è indispensabile che tra i due ci siano buona sintonia e valori o interessi in comune;
- **Creatività:** dato che le startup si muovono in un contesto innovativo, oltre alle normali attività, un buon mentor deve aiutare a creare soluzioni innovative ed efficienti grazie alla sua esperienza e capacità di problem solving.

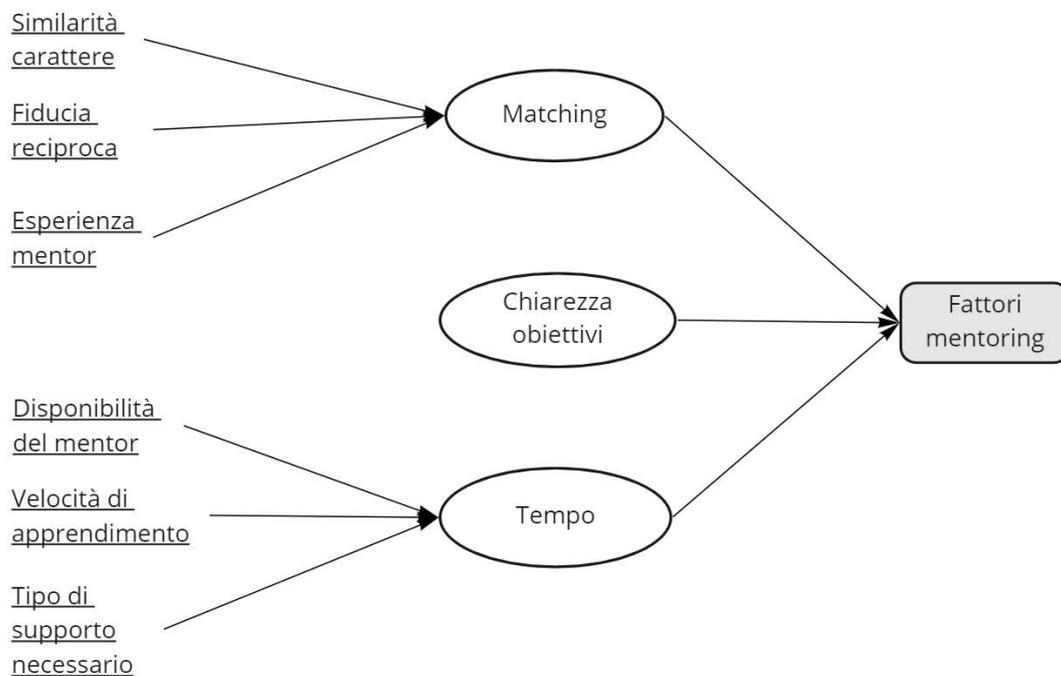


Figura 6: Dettaglio fattori della relazione

## **4. Benefici del mentoring ed impatto sulle startup**

Nel senso più ampio di mentoring generale, Ragins e Cotton (1999) hanno presentato diversi risultati della mentorship come un aumento del salario, dei benefit, una promozione o un aumento di responsabilità nel proprio ruolo; Muschalink e Pull (2016) hanno utilizzato il numero di pubblicazioni (mentoring accademico). Anche Bisk (2002), sebbene concordi nell'utilizzo di alcune misure quantitative come l'aumento del fatturato o del salario, ritiene che queste non siano sufficienti a valutare l'efficacia del mentoring senza approfondire la percezione e le opinioni del mentee.

La letteratura evidenzia infatti le difficoltà di misurare gli effetti del mentoring imprenditoriale. Come ampiamente discusso il mentor può esercitare diverse funzioni, molte delle quali mirano a cambiare il modo di pensare dell'imprenditore trasmettendogli un punto di vista più ampio e maturo. Si può dire quindi, che misurare gli effetti del mentoring in modo obiettivo e quantitativo risulti oggettivamente difficile (Ting et al., 2017).

La mentorship influenza lo sviluppo personale del mentee, produce quindi effetti intangibili molto difficili da monitorare, essi sono a lungo termine e orientati a produrre risultati positivi (Clutterbuck, 2007). Questo tipo di impatto è spesso costituito da conoscenza tacita difficile da codificare ed elaborare.

Il presente capitolo tratterà inizialmente i benefici, riguardanti in modo specifico la startup e il suo team, che derivano direttamente dalla relazione. Successivamente si cercherà di capire l'impatto che questi, in modo indiretto, generano sulle performance delle startup.

### **4.1 Benefici del mentoring imprenditoriale**

I risultati attesi di una relazione di mentorship sono numerosi e variegati. Il risultato principale citato in letteratura è il miglioramento dell'apprendimento per i mentee (St-Jean & Audet, 2012; Wanberg, 2003). Il mentoring imprenditoriale può essere considerato uno dei modi migliori per imparare (St-Jean, 2012).

Per coloro che devono ancora iniziare, il mentoring può influenzare l'intenzione di fare impresa (Engle et al., 2010). Per chi ha già un business invece, aiuta a sviluppare competenze e abilità, ad

integrarsi nel tessuto imprenditoriale (Sullivan, 2000; Bisk, 2002; Cull, 2006; Gravells, 2006) e ad acquisire un senso critico riguardo gli eventi che si troveranno ad affrontare nel loro percorso imprenditoriale (Cope & Watts, 2000). Quest'ultimo può essere considerato un apprendimento di secondo livello, ovvero il mentee impara innanzitutto tramite l'esperienza (*learning by doing*) per poi apprendere ulteriormente grazie al confronto e alle riflessioni avviate con il mentor (*reflective learning*) (Cope, 2003).

Altri studi hanno inoltre notato un miglioramento nella capacità di identificare e riconoscere opportunità (Ozgen & Baron, 2007) ed infine lo sviluppo della capacità di leadership (Kempster & Cope, 2010).

Deakins et al. (1998) hanno analizzato l'impatto del mentoring sulle startup tramite interviste semi-strutturate face to face sottoposte ad un campione costituito da mentor e mentee. Hanno utilizzato misure sia qualitative che quantitative focalizzandosi soprattutto sull'impatto dei consigli sul business forniti dai mentor. Essi hanno rilevato un miglioramento di skill imprenditoriali come: l'abilità a raggiungere gli obiettivi, capacità gestionali e di problem-solving, la capacità di reagire ai cambiamenti ed infine un miglioramento del processo decisionale.

In generale, informazioni generali, consigli e motivazione sono i principali benefici ricevuti espressi dai mentee.

Gli effetti generati dal mentoring impattano quindi sia su fattori cognitivi e affettivi, sia a livello comportamentale e di performance del business (St-Jean 2011; Waters et al. 2002; Wilbanks 2013).

Sulla base della letteratura, aggregando elementi simili e ponendo l'attenzione sul mentoring rivolto alle startup, sono stati individuati e raggruppati in due categorie sei benefici principali: sviluppo dell'identità imprenditoriale, sviluppo della self-efficacy, guida, consigli, network e feedback.

I risultati attesi che rientrano nella categoria psicologica sono per natura soggettivi e l'output dipende fortemente dal carattere del mentee. I benefici relativi al business invece, possono essere sia qualitativi che quantitativi.

#### 4.1.1 Benefici psicologici

Sebbene questo tipo di benefici siano difficili da misurare, gli autori suggeriscono di utilizzare un approccio qualitativo come le interviste ai mentee per valutarli.

Essi sono il risultato diretto derivante dalle funzioni psicologiche (*motivation, reflector, reassurance e confident*) e soprattutto dalla funzione di role model. Si manifestano in un aumento dell'autoconsapevolezza e autostima, nel cambiamento delle credenze e dei comportamenti, in una comprensione del contesto più profonda e nello sviluppo di altre soft skill.

In questo studio, i seguenti benefici sono stati raggruppati sotto due categorie: sviluppo dell'identità imprenditoriale e sviluppo della self-efficacy.

### **Intenzione e identità imprenditoriale**

Le funzioni di role modelling e di supporto psicologico influenzano le intenzioni imprenditoriali del mentee: la prima per l'incoraggiamento e l'ispirazione del mentor (Bandura,1991; St-Jean and Mathieu, 2015), la seconda fornendo supporto morale, psico-emozionale ed empatizzando con il mentee (Crisp and Cruz 2009).

La funzione di role modelling può amplificare le intenzioni a lanciare un'impresa per merito dei mentor che aiutano i mentee a gestire le emozioni negative (incertezza, paura e ansia), in tal modo migliorano la desiderabilità e la fattibilità percepita nell'avviare un'attività (St-Jean, Radu-Lefebvre, and Mathieu 2018). Questo aiuta inoltre gli studenti a diventare più resilienti nell'affrontare le sfide tipiche del percorso imprenditoriale (Cardon et al. 2012; Nabi et al. 2018).

Un altro importante contributo dato dal mentoring nell'accrescere l'intenzione imprenditoriale del mentee è dato dalla funzione di guida esercitata dal mentor: la maggior parte di coloro che si approcciano all'imprenditorialità parte da una nuova idea e il riconoscimento di un'opportunità (Shephard, 2004) ma, soprattutto per chi proviene da una formazione tecnica, può essere difficile muovere i primi passi nella giusta direzione. Il mentor guida dunque il mentee nello svolgimento delle attività preliminari indicandogli gli step necessari da compiere. Questa fase prende il nome di *nascent behaviour*.

La letteratura definisce il *nascent behaviour* come l'immediato precursore della formazione di una nuova impresa. Nello specifico include tutte le attività pre-startup come il business planning, l'interazione con l'ambiente esterno, la ricerca di risorse finanziarie e non, attività di marketing, la ricerca del product-market fit, una rete di contatti, ecc... (Nabi, Holden, and Walmsley 2010). Il nascent behaviour può essere considerato come misura dell'intenzione imprenditoriale poiché consiste nell'acquisizione delle competenze di base per avviare qualsiasi nuova attività (Nabi et al., 2019).

Nel complesso, il mentor aiuta il mentee a sviluppare la propria identità imprenditoriale grazie alla trasmissione di conoscenza tacita che avviene per mezzo delle funzioni psicologiche e di role modeling.

Deakins e Freel (1998) hanno condotto dei casi studio per provare a capire quali siano le abilità che gli individui imparano lungo il percorso che li porta a diventare imprenditori.

Riprendendo le caratteristiche da loro individuate e aggiungendo altri spunti che derivano dalla letteratura, i benefici ottenuti dalla relazione di mentoring che riguardano lo sviluppo dell'identità imprenditoriale sono:

<b>Caratteristiche Identità imprenditoriale</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Abilità a stabilire e raggiungere obiettivi</li><li>• Abilità ad affrontare problemi e a gestire le emozioni negative</li><li>• Abilità ad assimilare le esperienze ed imparare dagli errori</li><li>• Abilità a gestire i cambiamenti</li><li>• Abilità a crearsi un network e ad accedere alle risorse</li><li>• Abilità di leadership</li></ul>

*Tabella 4: Abilità tipiche di un imprenditore*

### **Self-efficacy**

Il mentoring può aiutare i mentee a sentirsi più competenti e sicuri di sé nel ruolo di imprenditore.

La self-efficacy è la credenza da parte di un individuo di essere in grado di mettere in atto uno specifico comportamento che può portare a raggiungere determinati risultati (Bandura, 1977; 2009). Influenza la scelta delle attività, degli obiettivi e dello sforzo da investire per raggiungerli.

Un'alta self-efficacy è collegata ad una maggiore probabilità di porsi degli obiettivi ambiziosi poiché migliora la percezione ed il confronto con le avversità che si traduce in una maggiore perseveranza. Spinge gli imprenditori ad agire e a prendere iniziative che li avvicinino al successo, piuttosto che rimanere nel dubbio non facendo progressi. Gli individui con un grado minore di self-efficacy, credono che i loro sforzi non bastino per ottenere buoni risultati.

Vari autori (Hernandez & Newman, 2006; Krueger, 2000; Ozgen & Baron, 2007) hanno specificato i fattori per misurare la self-efficacy tra cui: opportunity recognition, l'abilità di definire lo scopo principale del business (vision), competenze sociali e abilità di problem solving.

Baron (2006) definì l'opportunity recognition (termine usato per la prima volta da Kirzner nel 1979), come l'azione di connettere i puntini tra tutte le situazioni che sembrano inizialmente scollegate ma che insieme acquistano un senso. Ozgen e Baron (2007) affermano che l'opportunity recognition sia tra le funzioni più importanti del mentoring con un impatto a lungo termine.

Altri autori (St-Jean e Mathieu, 2015; St-Jean & Audet, 2013) concordano e affermano che questa funzione derivi direttamente dall'aumento della self-confidence degli imprenditori e sia il risultato dello stare al fianco di una persona con molta esperienza alle spalle. Secondo Barrett (2006) il range allargato dei nuovi prodotti creati dall'impresa può essere utilizzato come unità di misura di questo beneficio (vedi 4.2).

La teoria di Bandura descrive quattro diversi processi che contribuiscono allo sviluppo della self-efficacy: il raggiungimento di obiettivi, l'esperienza vicaria, la persuasione verbale e l'eccitazione emotiva. I primi due hanno l'impatto maggiore. L'esperienza vicaria consiste nell'apprendere osservando gli altri. Nel mentoring è rappresentata dalla funzione di role modeling.

Gli imprenditori intervistati dai vari studi riferiscono infatti che il mentor gli abbia trasmesso le caratteristiche necessarie per lanciare un nuovo business, come l'abilità a creare relazioni ma soprattutto a trasformare l'idea in azione. Affermano che il mentoring li abbia aiutati a diventare più assertivi e a perseverare nonostante le sfide e gli ostacoli che inevitabilmente si incontrano.

Lo studio di St-Jean e Tremblay (2011) afferma inoltre che, grazie al lavoro svolto passo-passo con il mentor, i mentee diventano più organizzati e più consapevoli di loro stessi riuscendo a presentarsi in modo più efficace a clienti e manager.

Hart (2009) ribadisce anche che il mentoring migliora lo spirito di adattamento del mentee e le abilità di problem solving riducendo così il livello di stress nell'ambiente di lavoro.

<b>Caratteristiche Self-efficacy</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opportunity recognition (nuovi prodotti, pivot)</li><li>• Vision (consapevolezza)</li><li>• Soft skill (problem solving, spirito di adattamento, assertività, perseveranza)</li></ul>

*Tabella 5: Misure di self-efficacy*

## 4.1.2 Benefici legati al business

### **Guida**

Il mentor conosce gli step da compiere per portare avanti un'idea e trasformarla in impresa, soprattutto nel caso egli sia un imprenditore.

Un mentor può aiutare il mentee ad evitare di investire del tempo in attività inutili o nel compiere scelte difficili in cui probabilmente si è trovato coinvolto egli stesso in passato, proteggendolo dal fare errori costosi.

È di solito il tipo di supporto offerto dai consulenti all'interno degli incubatori d'impresе, che forniscono il materiale e i mezzi necessari per aiutare i mentee a progredire e a raggiungere gli obiettivi.

Nel dettaglio, questo tipo di beneficio permette all'aspirante imprenditore di conoscere gli strumenti ed i metodi utilizzati nel contesto imprenditoriale. Mentre in passato tutto ruotava attorno alla scrittura del business plan, le recenti teorie che riguardano le startup consigliano di adottare approcci più flessibili per affrontare l'alta incertezza del mercato.

Seguendo la metodologia più accreditata della *Lean Startup* sviluppata da Steve Blank ed Eric Ries, la prima attività fondamentale da svolgere durante l'esplorazione di una nuova idea di business è il *Business Model Canvas* elaborato da Osterwalder. È un modello composto da nove sezioni raggruppate in quattro aree: clienti, offerta, infrastruttura e sostenibilità finanziaria. Permette di riassumere ed identificare gli aspetti più rilevanti di un business.

Il mentor accompagna il mentee nella compilazione del BMC, aiutandolo nella proposizione delle ipotesi riguardanti il valore offerto e le persone a cui si rivolge, per poi proseguire nella preparazione delle interviste e dei test necessari per la fase di validazione. Infine, può guidare l'imprenditore nella redazione del business plan e quindi nel fundraising.

### **Consigli**

È il beneficio che viene maggiormente percepito dai mentee.

I mentor offrono opinioni e consigli sulla base della loro esperienza, mostrano le best practices anticipando i rischi e mostrando ai mentee un punto di vista più ampio.

Questo beneficio dipende fortemente dal background del mentor, che nel caso ottimale viene scelto dal mentee proprio per le sue competenze che possono spaziare dal business management a materie più specifiche che riguardano la tecnologia e lo sviluppo del prodotto.

Bisk (2002) e Deakins et al. (1998) tuttavia, affermano che la maggior parte di informazioni che gli imprenditori desiderano e ottengono dai mentor siano di carattere generale.

Nella tabella sottostante sono stati riportati le più frequenti tipologia di consigli ricevuti.

Consigli ricevuti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Consigli generali sul lancio di una nuova impresa</li><li>• Consigli sul business plan e le presentazioni</li><li>• Consigli strategici</li><li>• Consigli sul marketing</li><li>• Consigli sul management</li><li>• Consigli legali</li><li>• Consigli finanziari</li><li>• Consigli sul prodotto</li></ul>

*Tabella 6: Principali tipologie di consigli ricevuti*

## **Network**

Il mentor fornisce o facilita l'accesso alla sua rete sociale che ha costruito negli anni: investitori da cui ottenere finanziamenti, società con cui fare partnership o contratti di fornitura, clienti early adopter o semplicemente contatti che saranno utili al business.

In questo settore è fondamentale avere le giuste conoscenze che possono agevolare e anticipare il raggiungimento degli obiettivi.

Per fare un esempio, gli investitori si sentiranno più confortati sapendo che la startup è guidata e sostenuta da una figura autorevole che fa parte del loro network. Lo stesso principio può valere nella stipula di accordi o di partnership.

È tra i principali benefici che i mentee si aspettano di ricevere dalla relazione, tuttavia molto spesso non soddisfa le loro aspettative (Sanchez-Burks et al., 2017).

## Feedback

Avere a disposizione una figura con più esperienza a cui chiedere un parere o un giudizio è fonte di molteplici vantaggi per l'imprenditore, che si sente confortato e guadagna fiducia in sé stesso e nel progetto. I feedback sono complementari ai consigli.

I mentor rivedono le attività svolte e danno un giudizio al mentee nella stesura di documenti come il business model canvas o il business plan, nella valutazione degli esiti della ricerca primaria, sull'efficacia di un pitch per gli investitori o sulle presentazioni aziendali.

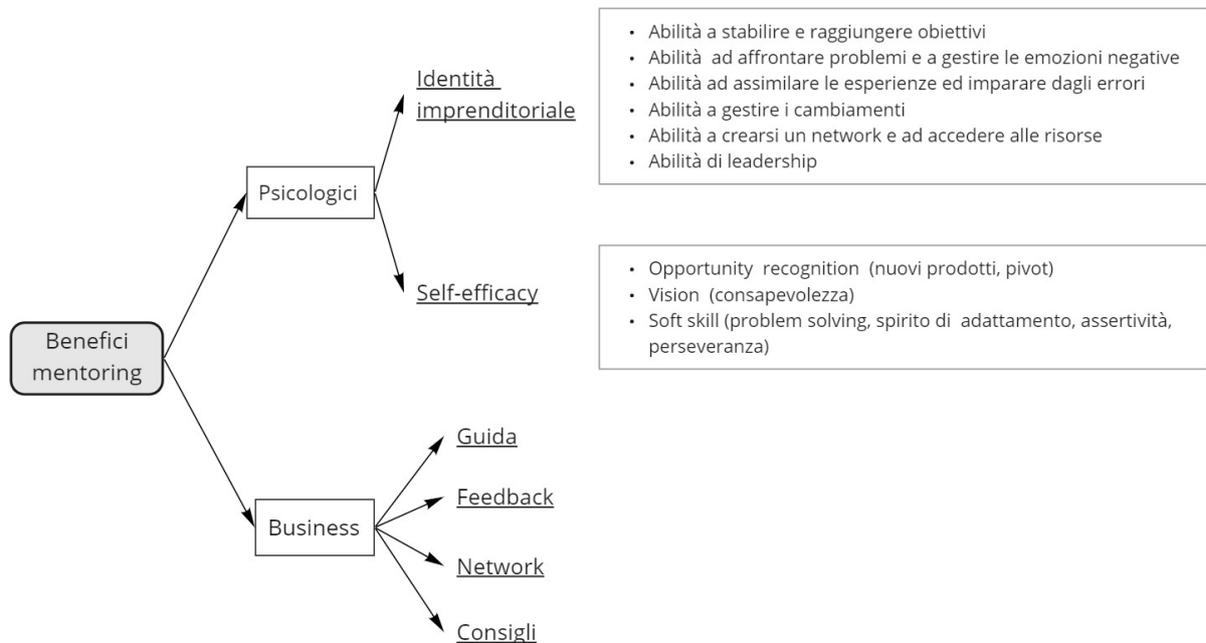


Figura 7: I benefici ottenuti dal mentoring sulle startup

## 4.2 Impatto sulle startup

Sono stati esaminati finora, tutti i fattori che determinano l'efficacia del mentoring ed i benefici diretti che si ottengono da questa relazione.

Oltre che a livello psicologico, i mentee vengono assistiti nell'apprendimento di conoscenze specifiche che riguardano il business di cui si è discusso nel capitolo precedente. Ma quali sono i risultati finali che ne derivano in termini di performance?

In questo capitolo si cercherà dunque di capire come i benefici della mentorship, determinati a loro volta dai vari fattori, influenzino i risultati legati alla startup.

Prima di fare ciò, il primo paragrafo apre una parentesi su quale sia la fase ottimale, nel percorso di una startup, per ricevere il mentoring. L'argomento non è stato ancora affrontato in letteratura e potrebbe essere spunto interessante per le ricerche future.

#### 4.2.1 Lean Mentoring

Poiché il mentoring è molto richiesto e il tempo disponibile dei mentor è una risorsa preziosa e scarsa, si dovrebbe sfruttare al meglio la finestra temporale in cui dare e ricevere supporto. Offrire una mentorship insufficiente e/o non necessaria sarebbe uno spreco, si rende allora necessario capire quale sia il momento più opportuno per offrire mentoring ed evitare la possibilità che la startup non sia ancora pronta a riceverlo.

Uno studio del 2019 (de Aguiar et al.) ha esplorato la questione definendo il concetto di Lean Mentoring secondo cui il tutoraggio dovrebbe avvenire con un approccio pull piuttosto che push, aggiungendo valore alle startup considerando i loro bisogni specifici ed evitando di sovraccaricarle di informazioni inutili in quel momento. L'idea alla base è che come le startup hanno bisogno di adeguate risorse finanziarie nei diversi stadi (seed,early,scaling), necessitano anche di un mentoring adatto alla fase in cui si trovano.

Quindi, una mentorship ottimale fornisce la conoscenza corretta, nella quantità adeguata, al momento giusto nel processo di crescita della startup.

Fare startup è una sfida che necessita supporto in tutte le fasi. Cope e Watts (2000) suggeriscono che avere più mentor sia un'opzione da considerare poiché il mentor potrebbe non essere in grado di espletare tutte le funzioni del mentoring e poiché la startup potrebbe avere esigenze che un singolo mentor non riesce a soddisfare.

Partendo dalla loro definizione, le fasi caratteristiche del processo di sviluppo di una startup sono state messe in relazione con i benefici potenziali del mentoring valutando l'efficacia di questi ultimi in base al momento in cui viene fornito il supporto.

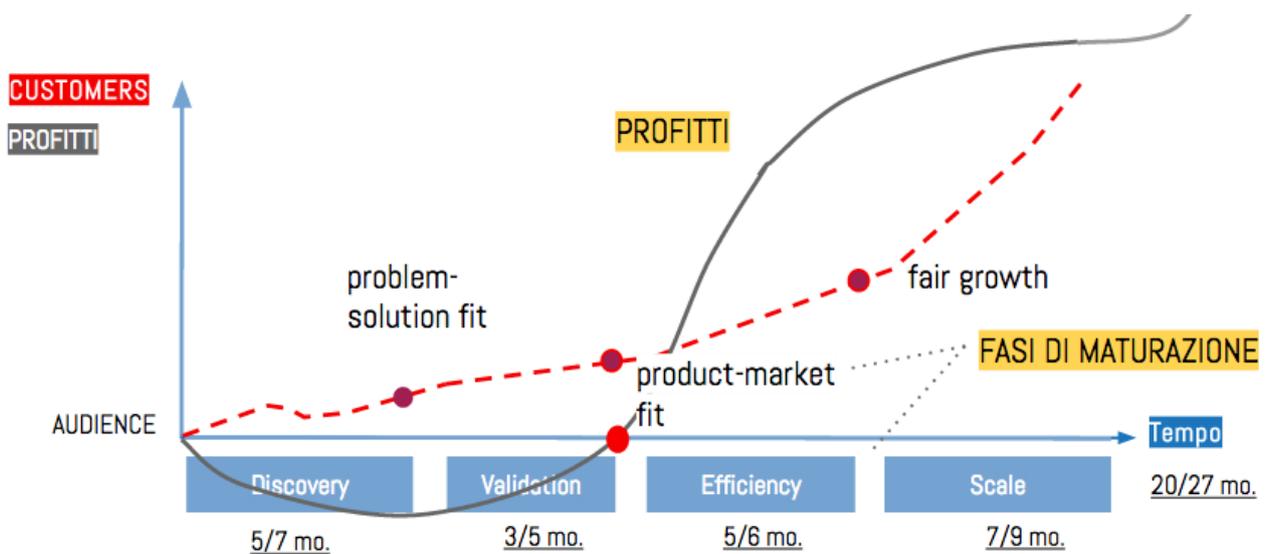


Figura 8: Fasi caratteristiche di una startup early-stage

Le fasi individuate nella figura sopra si basano sulla teoria del Customer Development sviluppata da Steve Blank che rientra nella metodologia più completa della Lean Startup proposta da Eric Ries. Esse si basano su un approccio scientifico: consigliano gli innovatori a testare continuamente sotto l'assunzione di ipotesi falsificabili, raccogliere i feedback e ripartire da capo finché non si trova la validazione nel mercato (*product-market fit*).

Il processo inizia con l'identificazione di una nuova opportunità, che sia differenziarsi in un contesto competitivo o creare un nuovo mercato.

Durante la fase di Discovery, il team genera ipotesi riguardo un problema da risolvere. L'obiettivo è la validazione del segmento di clienti e il raggiungimento del cosiddetto *problem-market fit*.

Dopo aver individuato un gruppo di persone accomunate da uno stesso bisogno, è necessario validare le ipotesi riguardanti il modo con cui risolvere il problema e l'interesse del segmento di mercato verso la soluzione proposta. Se le seguenti ipotesi non saranno validate si attua il pivot che consiste nel ripartire formulando nuove ipotesi in base ai dati raccolti. Al contrario, si raggiungerà il *problem-solution fit*.

Compreso il problema e il target a cui rivolgersi, occorre validare e consolidare tutti gli altri elementi del business model, in particolar modo il modello di ricavi. In caso di successo, si otterrà il *product-market fit* ovvero la validazione del prodotto, solitamente ancora un prototipo o un MVP, all'interno del mercato. Ciò segna la conclusione delle prime due fasi.

Conclusa la validazione del prodotto bisognerà sostenere e far crescere la domanda (Efficiency), strutturando l'organizzazione in modo tale da creare un'offerta in grado di soddisfarla (Scale).

I mentor giocano un importante ruolo lungo l'intero percorso: condividendo conoscenza ed esperienza sul settore di riferimento, fornendo consigli su dubbi ricorrenti e strategie che richiedono una visione più ampia del problema che si sta affrontando, ed infine introducendo il mentee all'interno del proprio network.

Per chi non ha esperienza in startup ed imprese il mentor si rivela utile sin dall'inizio poiché provvede a dare una direzione al team, aiutandolo a pianificare la strategia e gli obiettivi corretti. Nelle prime fasi gli imprenditori dovranno prendere decisioni chiave, acquisire risorse per sfruttare a pieno l'opportunità identificata (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015) e superare le euristiche e i bias nel processo decisionale (Hayward, Shepherd & Griffin, 2006).

Cardon (2009) suggerisce che per sfruttare l'opportunità e far crescere l'impresa, l'individuo deve prima sviluppare una propria identità imprenditoriale, indispensabile per portare a termine le attività necessarie ed avere le qualità manageriali per farla crescere.

Ma, sebbene i benefici derivanti dal supporto psicologico siano essenziali in tutte le fasi del processo, inizialmente potrebbero avere un impatto minore sia perché mentor e mentee hanno ancora bisogno di tempo per far maturare il rapporto, sia perché le difficoltà a livello emotivo crescono insieme al progresso del progetto.

I mentor aiutano gli imprenditori ad acquisire conoscenza specifiche o in attività quali lo sviluppo prodotto, gestione del team, raccolta fondi, analisi del mercato, network, ecc... con lo scopo di farli progredire con la loro impresa. Per questa ragione i consigli potrebbero essere utili ugualmente in tutte le fasi, mentre avrà senso sfruttare il network del proprio mentor quando la startup ha già validato il prodotto ed è pronta a stipulare partnership e conoscere investitori.

Infine, si assume che le funzioni guida e feedback abbiano un'efficacia maggiore nelle prime due fasi poiché prima della validazione sul mercato il lavoro svolto è di solito molto standardizzato e segue i passi illustrati dalle principali metodologie, per cui l'imprenditore segue le indicazioni del mentor e ne recepisce i feedback.

In base alle necessità specifiche di ogni fase, è stata costruita la seguente tabella che esprime il potenziale beneficio che il mentoring potrebbe apportare espresso con le diverse tonalità.

	Discovery	Validation	Efficiency	Scale
Feedback				
Guida				
Supporto psicologico				
Consigli				
Network				

*Tabella 7: Efficacia dei vari tipi di benefici sulle diverse fasi*

#### 4.2.2 Definizione delle variabili di performance

Gli outcome di una relazione di mentoring impattano direttamente o indirettamente sulla startup in termini di performance e gli effetti generati sono sia qualitativi che quantitativi. È necessario capire quali variabili sono maggiormente influenzate dai benefici ottenuti dalla relazione.

Lo studio di Barrett (2006) che valutava l'effetto del mentoring sulle piccole imprese, ha preso in considerazione la percezione (soggettiva) dei mentee riguardo l'impatto che il mentor aveva avuto su parametri (quantitativi) come: investimenti, market share, aumento dei profitti e delle vendite, aumento del numero di dipendenti, riduzione dei costi o lancio di nuovi prodotti.

Un'altra ricerca di Sanchez-Burks et al. (2017) basata su un programma di mentoring statunitense, utilizza misure basate sulla soddisfazione dei mentee e suggerisce di utilizzare altri criteri di valutazione come indicatori finanziari o di occupazione (nuovi membri). Afferma inoltre che arrivare al primo prototipo o alla prima vendita era percepito dai mentor come una misura del successo della relazione.

Infine, dal lavoro di Scott et.al (2016) che cercava di capire da quali variabile fosse possibile prevedere il successo di una startup, è possibile estrapolarne altre che potrebbero variare sotto l'influenza positiva del mentoring.

Con riferimento alle misure già utilizzate in letteratura e dopo una parziale rielaborazione, in questo lavoro verranno proposte tre diverse categorie di impatto: economico, espansione e team.

## **Economico**

Ottenere un miglioramento delle performance in termini economici è chiaramente il primo obiettivo di una startup in cerca di mentoring (e non).

Le variabili maggiormente analizzate in letteratura sono innanzitutto l'incremento del profitto e delle vendite (fatturato). Queste derivano dal miglioramento del business e dalla crescita del numero di clienti, ciò può essere dovuto al supporto diretto del mentor nella definizione del modello di business, nello sviluppo del prodotto e nelle strategie di marketing.

Nel caso in cui la startup non sia ancora attiva sul mercato, si può tenere in conto il raggiungimento del *product-market fit* con i prototipi iniziali, o la chiusura dei primi contratti di vendita (Scott et al., 2016; Sanchez-Burks et al., 2017).

I consigli del mentor e la sua conoscenze del settore, possono portare inoltre ad un efficientamento dell'organizzazione interna dei processi o ad investimenti in nuove tecnologie che si traducono in un aumento della produttività e ad una riduzione dei costi (Barrett, 2006): si fa di più in meno tempo e a costi minori.

## **Espansione**

La funzione di opportunity recognition individuata da Baron (2006) permette all'imprenditore di riconoscere delle nuove opportunità che si traducono nella creazione di nuovi prodotti o servizi da immettere sul mercato. Comprendere la situazione intravedendo altre possibilità potrebbe anche significare la modifica del business esistente in termini di prodotto, di mercato (clienti) o di business model. Ciò significa che anziché creare nuovi prodotti, se si presentano opportunità più attrattive l'impresa potrebbe pivotare, cioè modificare sostanzialmente l'idea originale. Esiste infatti una correlazione positiva tra mentor e pivot.

L'ampliamento del range offerto con nuovi prodotti/servizi è dunque la prima variabile appartenente a questa categoria (Ozgen & Baron, 2007).

Per un'impresa già avviata una misura di espansione è sicuramente la crescita del market share (Barrett, 2006) e l'ottenimento di fondi da parte degli investitori (Scott et al., 2016). Non vengono considerati i piccoli finanziamenti provenienti da famiglia e amici.

Infine, il consolidamento della proprietà intellettuale per mezzo di brevetti o registrazione di marchi (Scott et al., 2016), può essere riportato per comodità in questa categoria poiché rafforza le basi per crescere ed espandersi.

## Team

Gli elementi di questa categoria sono la conseguenza principale dei due benefici di tipo psicologico: sviluppo dell'identità imprenditoriale e aumento della self-efficacy (vedi cap. 4.1.1).

Una visione del business più ampia, l'abilità a crearsi un network e a gestire un progetto, l'aumento della fiducia nei propri mezzi, sono tutti fattori che accrescono la qualità le potenzialità del team. Questo sarà più organizzato e produttivo, diventando più efficace nel raggiungimento degli obiettivi.

Oltre a queste variabili di tipo qualitativo, ci sono due misure più tangibili che appartengono a questa categoria: l'aumento del numero di dipendenti (Barrett, 2006; Sanchez-Burks et al., 2017) e del tempo investito da questi nella startup, cioè il numero di membri che passano da un impegno part-time ad uno full-time (Scott et al., 2016). Quest'ultimo fattore può significare una maggiore fiducia nel successo del progetto, tanto da lasciare l'occupazione attuale per lavorarci a pieno regime e non considerarlo più solamente come un hobby.

Economiche	Espansione	Team
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendite</li> <li>• Profitto</li> <li>• Riduzione costi</li> <li>• Produttività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Share</li> <li>• Nuovi prodotti/servizi</li> <li>• Fundraising</li> <li>• Proprietà intellettuale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soft Skill</li> <li>• Numero Dipendenti</li> <li>• Da part-time a full-time</li> </ul>

*Tabella 8: Performance da misurare per valutare l'impatto del mentoring*

Dopo aver definito le variabili di performance che vengono influenzate dal mentoring, nel paragrafo successivo si cercherà di capire come esse siano collegate ai singoli benefici ricevuti dalla relazione.

### 4.2.3 Influenza dei benefici del mentoring sulle performance

L'analisi degli effetti del mentoring in termini di performance della startup può rivelarsi ambigua: in alcuni casi, anche quando l'imprenditore decide di terminare l'iniziativa, l'uscita può essere considerata un effetto positivo del processo (Scott et al., 2016). Spesso succede infatti che il team, per paura di prendere decisioni importanti o per mancanza di visione, continui a perseverare nel portare avanti un'idea che non ha fondamenta solide causando l'aumento del costo finanziario del fallimento (Shepherd, Wiklund e Haynie, 2009).

Il supporto del mentor, soprattutto nella fase di validazione dell'idea, è cruciale nell'aiutare il mentee ad analizzare correttamente i dati a disposizione al netto dei frequenti bias cognitivi che conducono ad un'errata valutazione dei risultati.

Le funzioni del mentoring che impattano in questo processo decisionale sono principalmente quelle psicologiche che mirano a sviluppare la self-efficacy dell'individuo. Quest'ultima migliora la vision, l'opportunity recognition e le soft skill del mentee (vedi 4.1.1) sostenendolo nel compiere la scelta di abbandonare il progetto, che sicuramente è demoralizzante e di grande sconforto per il team.

Oltre alla decisione di uscita, un'altra conseguenza di una migliorata self-efficacy dovuta al mentoring, è la decisione di pivotare, ovvero modificarsi sostanzialmente: cambiare segmento di clienti, proporre una diversa value proposition e quindi un nuovo prodotto o ripensare al modello di revenue.

In modo simile, lo sviluppo dell'identità imprenditoriale oltre a migliorare le soft skill dell'intero team, permette all'imprenditore di presentarsi in modo più efficace agli investitori (fundraising) per poter ambire a obiettivi più grandi (espansione).

Si può dire dunque che i benefici psicologici abbiano effetti positivi su tutte le categorie di performance, in particolare: sul numero di membri e sull'impegno profuso da questi grazie al miglioramento della persuasività dei fondatori e del clima all'interno del team; incide sulla produttività così da raggiungere gli obiettivi economici più velocemente ed efficacemente; ed infine su performance di espansione come il fundraising e la creazione di nuovi prodotti o servizi.

La funzione di guida, utile soprattutto nelle fasi iniziali, consiste nel fornire gli strumenti adeguati e mostrare il percorso da compiere. È ipotizzabile allora che riduca sia il tempo per sviluppare il prototipo, sia il rischio di arrivare sul mercato con un prodotto validato in modo inadeguato (prima vendita). Influenza principalmente le performance economiche.

I consigli dati dal mentor riguardano svariate tematiche, possono essere generali o rivolti a materie specifiche come il marketing, legali, tecniche o proiezioni economico-finanziarie. L’impatto di questo beneficio dipende fortemente dal tipo di esperienza posseduta dal mentor. In generale, poiché i consigli si rivolgono soprattutto all’ottimizzazione del business model e all’*execution*, influenzeranno positivamente le variabili economiche e di espansione.

Ottenere l’accesso al network del mentor, può significare nuove partnership, la conoscenza di fornitori, di investitori o di nuovi clienti. Dalle interviste ai mentee sembra essere, insieme ai consigli, il tipo di beneficio maggiormente auspicato in una relazione di mentoring. Impatta quindi positivamente su performance economiche e di espansione.

Ricevere feedback è un fattore sempre utile per un mentee insicuro in cerca di conferme. I più importanti, tuttavia, potrebbero essere quelli che riguardano le parti costituenti il business plan o la semplice valutazione di un pitch. Ottenere dei feedback, oltre a svolgere una funzione rassicurante, accelera i progressi dell’impresa che può passare alle attività successive. Influenza positivamente le performance economiche.

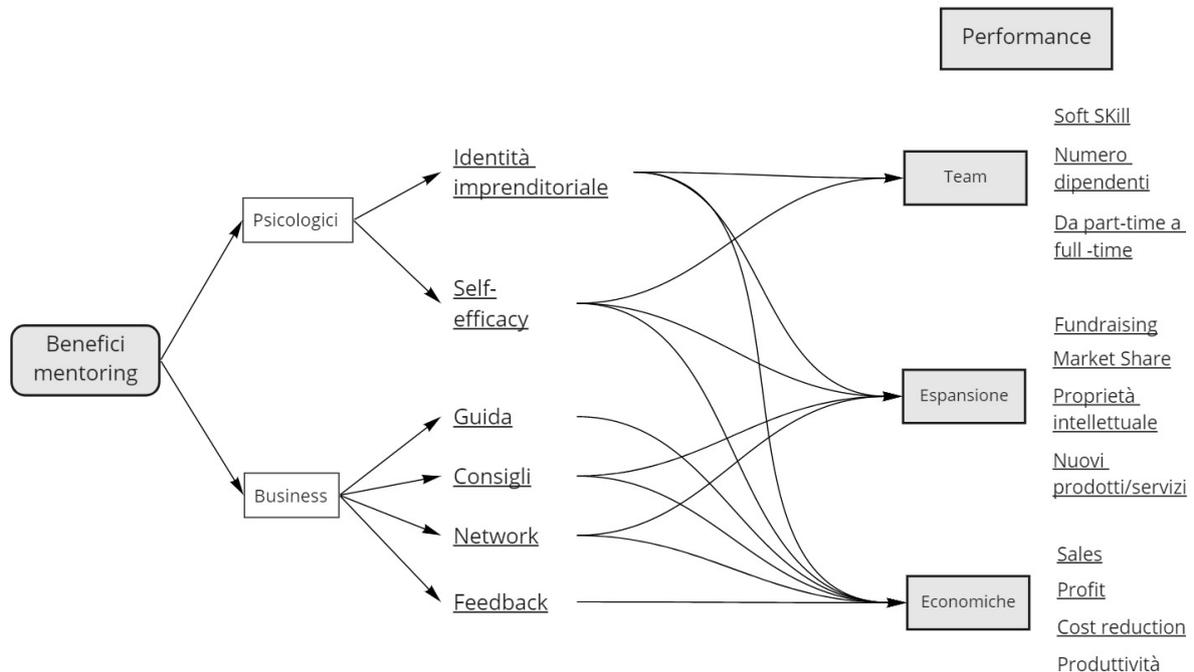


Figura 9: Relazioni tra benefici del mentoring ed impatto sulle startup

### 4.3 Fattori startup e fattori esterni

Le performance finali di una startup dipendono ovviamente, oltre che dall'efficacia del mentoring, dalle caratteristiche intrinseche della startup stessa e da fattori esterni incerti. Una startup che sfrutta pienamente il supporto del mentor, potrebbe tuttavia ottenere scarsi risultati a livello di business a causa di altre circostanze. La trattazione dell'argomento è vasta ma, seppure esuli dallo scopo del lavoro, è utile accennare i fattori riconosciuti maggiormente come determinanti del successo di una startup che prescindono dal mentoring.

#### **Mercato**

Il mercato è definito da un gruppo di persone accomunate dallo stesso problema, capire come risolvere quest'ultimo è l'obiettivo fondamentale di un'impresa che produce un bene o un servizio. Tuttavia, il modo con cui è possibile soddisfare lo stesso bisogno si evolve costantemente con le preferenze dei consumatori per cui l'impresa, se non rimane aggiornata, è soggetta sempre al rischio che i clienti possano passare ad un altro competitor con un prodotto più innovativo o conveniente.

Ci sono inoltre, altri fattori meno prevedibili che potrebbero impattare sul mercato come conflitti, crisi o altri avvenimenti che influenzano pesantemente i processi d'acquisto.

#### **Timing**

La startup potrebbe anche sviluppare il servizio più innovativo di sempre, ma sarà comunque inutile se il mercato non è ancora pronto a riceverlo. L'offerta deve incontrare la domanda nel momento più opportuno, né troppo presto né in ritardo, ma preferibilmente poco prima che il bisogno nel mercato inizi a manifestarsi velocemente. Non è facile prevedere il momento esatto, ma analizzare bene il contesto esterno può fornire indizi validi.

#### **Team**

Mentre un'idea è "facilmente" modificabile nel caso si renda necessario, la stessa cosa non si può dire del team. Trovare i giusti compagni di viaggio e abbandonare coloro che rallentano è uno dei requisiti principali dell'imprenditore di successo. Sono molti infatti i progetti validi che si sono fermati a causa di gravi divergenze all'interno del team. Fondamentale risulta dunque trovare soci che abbiano competenze complementari con cui c'è sintonia e avere la forza di lasciare andare coloro che si stanno rivelando un peso per l'azienda.

## 5. Risultati

Misurare i benefici del mentoring e l'impatto sulle performance delle startup è un compito piuttosto difficile che potrebbe condurre a risultati parziali e inesatti. Come è stato discusso in precedenza, ci sono molti fattori da considerare che influenzano positivamente o negativamente la relazione. Per fare un esempio, a parità di mentor e settore della startup, due mentee potrebbero ottenere benefici totalmente diversi poiché cambia il modo con cui essi si relazionano con il mentor o cambia il loro grado di *coachability*. Dunque non è possibile fare una semplice comparazione tra un gruppo che ha ricevuto il mentoring ed un altro che non lo ha ricevuto poiché questi differiscono tra loro su svariate dimensioni, molte delle quali possono anche cambiare nel tempo. Se si osserva che il mentoring è correlato a maggiori performance, risulta rischioso affermare che queste differenze siano attribuibili ai consigli del mentor o ad altre caratteristiche difficilmente osservabili. Si rende dunque necessario, conoscere e tenere in considerazione più variabili possibili per aumentare l'accuratezza delle misure.

L'obiettivo principale di questo studio è la proposta di un modello concettuale che rappresenti in modo completo il processo di mentoring.

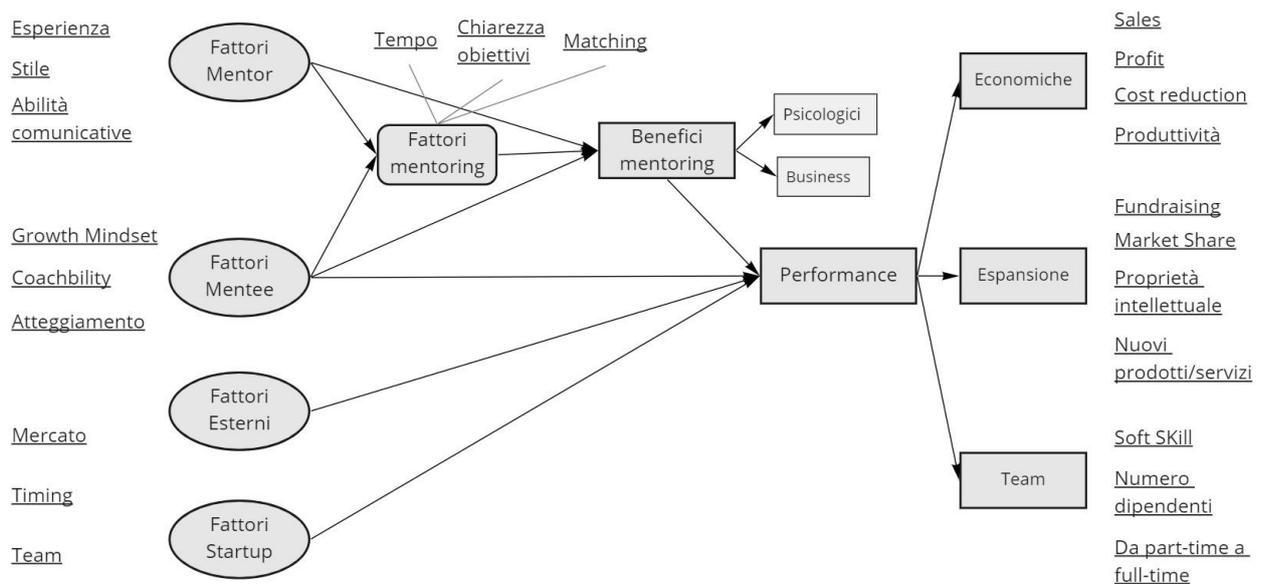


Figura 10: Schema relazionale completo

Partendo dalla definizione e dalla riclassificazione di tutti i fattori che influenzano l'efficacia della relazione, sono state ipotizzate le relazioni con le performance finali delle startup. Queste sono determinate da fattori esterni e intrinseci alla startup, da fattori che caratterizzano il mentee (l'imprenditore) ed infine dai benefici ottenuti dal mentoring. Questi ultimi, a loro volta, dipendono dai fattori del mentor, del mentee e da quelli che caratterizzano la relazione (fattori mentoring).

Lo scopo di questi framework vuole essere quello di aiutare la progettazione di esperimenti futuri che vogliono analizzare, parzialmente o in modo completo, l'impatto del mentoring sulle startup partendo dalla valutazione delle caratteristiche primarie e finendo con la misura degli effetti generati.

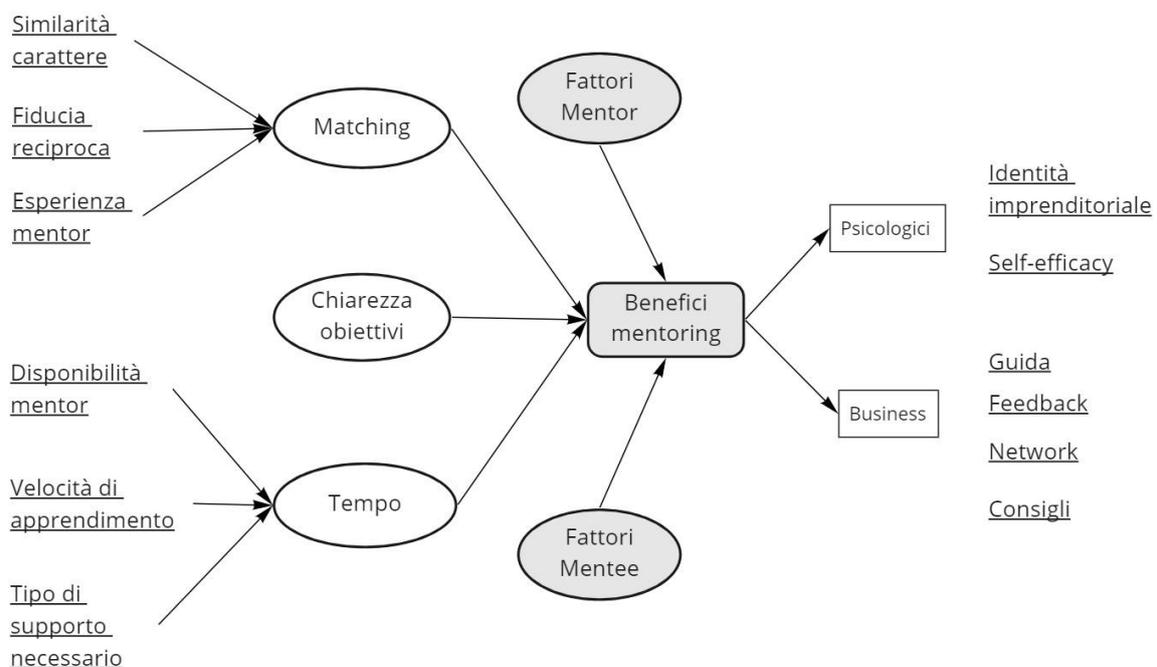


Figura 11: Relazione tra fattori determinanti e benefici del mentoring

## 5.1 Riclassificazioni

Nei capitoli precedenti sono stati riportati tutti i fattori determinanti in una relazione di mentorship che in letteratura molto spesso risultano analizzati in modo disaggregato gli uni dagli altri.

Sono state raccolte le variabili maggiormente significative proposte dai vari autori riordinandole sotto diverse categorie. È necessario che vengano effettuati ulteriori studi che valutino la coerenza e la pertinenza di tali categorie, confermandone l'indipendenza tra loro e la validità statistica degli item che ne fanno parte.

Si ripropongono nelle tabelle di seguito le riclassificazioni fatte in questo studio:

<b>Fattori mentee</b>		
<i>Growth mindset</i>	<i>Coachability</i>	<i>Atteggiamento</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambizione</li> <li>• Intenzione ad apprendere</li> <li>• Proattività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura ai feedback</li> <li>• Fiducia</li> <li>• Intenzione di essere seguito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umore</li> <li>• Self-disclosure</li> <li>• Entusiasmo</li> <li>• Approccio al rischio</li> </ul>

Tabella 9: Caratteristiche determinanti del mentee

<b>Fattori mentor</b>		
<i>Esperienza</i>	<i>Abilità comunicative</i>	<i>Stile</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore</li> <li>• Esperienza imprenditoriale</li> <li>• Esperienza manageriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> <li>• Ascolto attivo</li> <li>• Comunicazione efficace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento</li> <li>• Grado di formalità</li> <li>• Grado di direttività</li> </ul>

Tabella 10: Caratteristiche determinanti del mentor

<b>Fattori mentoring</b>		
<i>Matching</i>	<i>Tempo</i>	<i>Chiarezza obiettivi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Similarità carattere</li> <li>• Fiducia</li> <li>• Esperienza mentor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata</li> <li>• Frequenza</li> <li>• Velocità di apprendimento</li> <li>• Disponibilità mentor</li> </ul>	

Tabella 11: Caratteristiche determinanti della relazione

Benefici mentoring	
<i>Psicologici</i>	<i>Carriera</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identità imprenditoriale (vedi 4.1.1)</li> <li>• Self-efficacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guida</li> <li>• Feedback</li> <li>• Consigli</li> <li>• Network</li> </ul>

Tabella 12: Benefici del mentoring per le startup

Impatto sulle performance		
<i>Economiche</i>	<i>Espansione</i>	<i>Team</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendite</li> <li>• Profitto</li> <li>• Riduzione costi</li> <li>• Produttività</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Share</li> <li>• Proprietà intellettuale</li> <li>• Nuovi prodotti/servizi</li> <li>• Fundraising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero Dipendenti</li> <li>• Da part-time a full-time</li> <li>• Soft Skill</li> </ul>

Tabella 13: Misure di performance influenzate dal mentoring

## 5.2 Relazioni ipotizzate

La figura a fianco riporta le relazioni trattate dalla maggior parte della letteratura recente.

Il lavoro fatto in questa tesi riprende tale modello, riorganizzando i fattori e le variabili che ne fanno parte, ed inserendolo in un contesto più ampio che mette in relazione tali fattori con le performance relative al business.

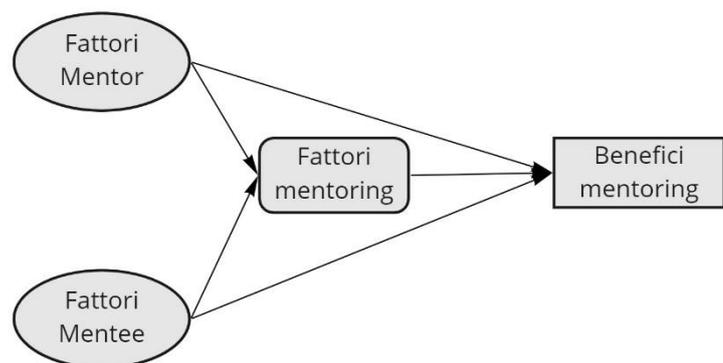


Figura 12: Relazioni testate in letteratura

Sebbene gli effetti tangibili del mentoring imprenditoriale siano già stati (parzialmente) definiti dalla letteratura, uno dei contributi di questo studio vuole essere quello di collegare i singoli benefici ottenuti dal mentoring con gli outcome finali delle startup (vedi 4.2.3).

Pertanto, sarà necessario validarne le relazioni individuate. In particolare, sono state avanzate delle ipotesi riguardo le correlazioni più significative tra benefici ricevuti e performance. È plausibile pensare che, seppure in misura minore, ogni beneficio abbia un impatto su tutti i cluster individuati.

Le ipotesi che riguardano gli impatti principali sono:

- Il miglioramento della self-efficacy impatta positivamente su performance economiche (H1a), performance di espansione (H1b) e performance relative al team (H1c);
- Lo sviluppo dell'identità imprenditoriale impatta positivamente sulle performance relative al team (H2a), performance di espansione (H2b) e performance economiche (H2c);
- La funzione guida impatta positivamente su performance economiche (H3);
- I consigli impattano positivamente su performance economiche (H4a) e performance di espansione (H4b);
- Il network impatta positivamente su performance economiche (H5a) e performance di espansione (H5b);
- I feedback impattano positivamente su performance economiche (H6).

Infine, ulteriori relazioni da approfondire sono quelle ipotizzate tra benefici ricevuti dal mentoring e fasi di sviluppo della startup (vedi 4.2.1). In particolare:

- Il supporto psicologico ha una maggiore efficacia nelle fasi di Validation, Efficiency e Scale;
- I feedback e la funzione di guida hanno una maggiore efficacia nelle fasi iniziali di Discovery e Validation;
- I consigli sono ugualmente efficaci in tutte le fasi.

## Conclusioni e direzioni future

Il presente lavoro ha voluto esplorare il ruolo del mentoring nei processi di crescita delle startup. Sebbene diversi autori abbiano trattato l'argomento, gli studi presenti in letteratura risultano disaggregati poiché si riferiscono a temi specifici tralasciando così una visione completa del processo.

Sono stati quindi raccolti e riclassificati gli elementi principali che caratterizzano la mentorship proponendo uno schema concettuale completo che ne rappresenti le relazioni. In particolare, oltre a considerare le variabili che determinano gli output del rapporto, sono state avanzate delle ipotesi che collegano i benefici ottenuti dalla relazione alle performance delle startup, legame ancora poco trattato dagli studi precedenti.

Poiché l'attenzione è stata rivolta principalmente alla revisione della letteratura e non avendo dati a sufficienza per poter effettuare studi quantitativi, questo lavoro presenta alcune importanti limitazioni che potranno diventare spunti per le ricerche future che vorranno valutare l'efficacia del mentoring.

Nonostante tutti i fattori siano già stati testati singolarmente dai vari autori, essi non sono stati analizzati a livello complessivo, dove potrebbero emergere dettagli non osservati in precedenza. Data la novità delle riclassificazioni proposte, sarà necessario eseguire, innanzitutto, ulteriori test che confermino la validità statistica delle categorie e degli item che ne fanno parte.

L'approccio consigliato prevede di eseguire dei casi studio tracciando tutte le variabili raccolte in questo studio. Partendo da queste, sarà possibile costruire questionari o condurre interviste strutturate che permetteranno di misurare, nel modo più accurato possibile, le caratteristiche rilevanti della relazione attribuendo un peso al loro impatto. Una volta misurata l'efficacia dei vari fattori sul processo sarà possibile, inoltre, testare le relazioni ipotizzate in questo lavoro, tra i benefici ottenuti e gli outcome finali delle startup in termini di performance.

## Riferimenti

- Aguiar R. B., Silva D. S. (2019). Lean Mentorship: Fitting external support to entrepreneur needs over the startup development. *Business Production Journal*. DOI:10.1590/0103-6513.20190078
- Allen, T. D., Eby L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: factors associated with learning and quality. *Journal of Management*. 29, 4, 469–86.
- Allen, T., Eby L. (2010). *The Blackwell Handbook of Mentoring*. John Wiley and Sons.
- Allen, T. D., Poteet M. L. (2011). Enriching Our Knowledge of Mentoring With a Person-Centric Approach. *Industrial and Organizational Psychology*. 4, 126-130.
- Audet J., Couteret P. (2005). Le coaching entrepreneurial: spécificités et facteurs de succès. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 18, 3, 471-90.
- Bandura A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. (New York: W.H. Freeman).
- Bandura A. (2009). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In *Handbook of principles of organization behavior*. (Vol. 2, pp. 179–200).
- Baron R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of Business venturing*. 13(4), 275-294.
- Baron R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs “connect the dots” to identify new business opportunities. *Academy of management perspectives*. 20(1), 104-119.
- Baron, R. A. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision making: differences between experts and novices – Does experience in starting new ventures change the way entrepreneurs think? Perhaps, but for now, “Caution” is essential. *Journal of Business Venturing*.
- Barrett R. (2006). Small business learning through mentoring: evaluating a project. *Education+Training*. 48, 8/9, 614–26.
- Bates T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*. 20(3), 343-358.
- Bergh P., Jacobsson, M. (2011). Learn or die: the development of an assessment framework for SME entrepreneurial learning programmes. *International Journal of Management and Enterprise Development*. 10, 1, 92–109.
- Bisk L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: the efficacy of third party managed programs. *Career Development International*. 7, 5, 262–70.
- Blank Steve. (2005). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. K&S Ranch Press
- Bouquillon, Sosik, Lee. (2005). Context and Mentoring: Examining Formal and Informal Relationships in High Tech Firms. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
- Brewerton, A. (2002). Mentoring. *Liber Quarterly*. 12, 4, 361-380
- Brophy (2017). Mentoring in Startup Ecosystems. *Journal of Applied Psychology*. 91, 3, 275-294.

- Cardon (2012). Can Less be More? Mentoring Functions, Learning Goal Orientation, and Novice Entrepreneurs' Self-Efficacy. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. DOI: 10.1108/IJEER-09-2016-0299
- Chandler, D. E., Kram, K. E., & Yip, J. (2011). An ecological systems perspective on mentoring at work: A review and future prospects. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 519-570.
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent at Work*. 4th edn (London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)).
- Clutterbuck D. (2007). *Coaching the Team at Work*. London: Nicholas Brealey International.
- Concurrence Consulting Group, Inc. (2013) Impact Study of Entrepreneurial Dynamics. *Office of Entrepreneurial Development Resource Partners' Face-to-Face Counseling*.
- Cope, J., Watts, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 6, 3, 104–24.
- Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for “higher-level” learning. *Management Learning*. 34, 4, 429–50.
- Couteret P., Audet J., St-Jean E., Laverriere N. (2006). Mentoring and Coaching the Entrepreneur: Features and Success Factors. *Conference: European Mentoring & Coaching Conference*.
- Cox, E. (2005). For better, for worse: the matching process in formal mentoring schemes. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 13(3), 403-414.
- Craig C. A., Allen M. W., Reid M. F., Armstrong D. (2013). The impact of Career Mentoring and Psychosocial Mentoring on Affective Organizational Commitment, Job Involvement, and Turnover Intention. *Administration & Society*. 45, 28, 60-78.
- Cull J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 4, 2, 8–18.
- D'Abate C., Eddy E., Tannenbaum S. (2003). What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions. *Human Resource Development Review*. DOI: 10.1177/1534484303255033
- Deakins, D., Graham, L., Sullivan, R., Whittam, G. (1998). New venture support: an analysis of mentoring support for new and early stage entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 5, 2, 151–61.
- Deakins, D., & Freel, M. (1998). Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*. 5(3), 144-155.
- Eby, McManus (2004). The protégé's role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational behaviour*. 65(2), 255-275.
- Eesley, Wang Y. (2014). The effects of mentoring in entrepreneurial career choice. *SSRN Electronic Journal*.
- El Hallam, St-Jean E. (2016). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 8, 1, 119-140. DOI: 10.1007/s11365-009-0130-7.

- Engle R. L., Dimitriadi N., Gavidia J. V., Schlaegel C. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve country evaluation of Ajzen's model on planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16, 1, 35-57. DOI: 10.1108/13552551011020063.
- Foo, Uy, Baron (2009). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI:10.1111/j.1540-6520.2009.00357.x
- Gaba, V., & Meyer, (2008). Crossing the organizational species barrier: How venture capital practices infiltrated the information technology sector. *Academy of Management Journal*, 51(5), 976-998.
- Gartner, W. B., Starr, J. A., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: an analysis of "anatomy of a start-up." cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, 14(2), 215–232.
- Garvey R. (2004). The Role of Mentoring in Professional Education. *Radiology Education*. DOI: 10.1007/978-3-540-68989-8\_7.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands – troubleshooters and trusted friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching*. 4, 2, 20–1
- Grensing-Pophal, L. (2004). Better Mentors. *Credit Union Management*.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., Wilbanks, J. E. (2011). Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research. *Journal of Management*. 37, 1, 280-304.
- Hart, E. (2009). In Focus Mentoring-Nurturing Relationships Provide Many Benefits. *Leadership in Action*.
- Hayward, M. L., Shepherd, D. A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52: 160-172.
- Hernandez S., Newman C. (2006). Minding our business: A model of service-learning in entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 9
- Hunt D. M., Michael C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *The academy of Management Review*. 8, 3, 475-485.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*.
- Johansson, A. W. (1999). How can consultants advise SMEs? In B. Johansson & H. Landström (Eds.), Images of entrepreneurship and small business. Lund, Swedish: Studentlitteratur.
- Johnson W. B. (2007). On being a mentor: a guide for higher education faculty. New York, NY: Laurence Erlbaum Associates.
- Kempster, S., & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 16, 1, 5-34. DOI: 10.1108/13552551011020054.
- Klasen, N., Clutterbuck, D. (2007). Implementing Mentoring Schemes: A Practical Guide to Successful Programs.
- Kram K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *The Academy of Management Journal*. 26, 4, 608-625. DOI: 10.2307/255910.
- Kram, K. E. (1985). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*.

- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lankau, Scandura. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*. 45, 4, 779–90.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M. & Thomas, C. H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2, 252-265.
- Loeser, J. (2015). Cooperative Learning, *Research Starters Education*.
- Megginson D., Clutterbuck D. (1997). *Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers*.
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*. 9, 4, 319–31.
- Muschallik, J., & Pull, K. (2016). Mentoring in higher education: does it enhance mentees' research productivity?. *Education Economics*, 24(2), 210-223.
- Nabi G., Holden R., Walmsley A. (2010). Entrepreneurial intentions among students: Towards a re-focused research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 17(4):537-551
- Nabi, Walmsley, Akhtar. (2019). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*. DOI: 10.1080/03075079.2019.1665009
- Nanda R., Sorensen J. (2010). Workplace Peers and Entrepreneurship. *Management Science*.
- Patzel H., Shepherd D. (2011). Negative Emotions of an Entrepreneurial Career: Self-Employment and Regulatory Coping Behaviors. *Journal of Business Venturing*, 26(2):226-238
- Pitton, D. (2006). Mentoring Novice Teachers: Fostering a Dialogue Process. *Corwin Press*.
- Ozgen, E., Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of Business Venturing*, 22, 2, 174–92.
- Parsloe E. (1992). Coaching, Mentoring and Assessing- A Practical Guide to Developing Competence. *Nichols Publishing Company*.
- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. (2005). Construct equivalence across groups: an unexplored issue in mentoring research. *Educational and Psychological Measurement*. 65, 2, 323–35.
- Raffo, C., Lovatt, A., Banks, M., O'Connor, J. (2000). Teaching and learning entrepreneurship for micro and small businesses in the cultural industries sector. *Education + Training*. 42, 6, 356–65.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*. 37(3), 321-339.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: a power perspective. *Academy of Management Review*. 22, 2, 482-521.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied psychology*.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The roots and meaning of mentoring. *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*, 3-15

- Ries, Eric. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. *Crown Business*.
- Sanchez-Burks, Jeffrey and Brophy, David J., Jensen, Thomas, Milovac M., Kagan, E. (2017). *Mentoring in Startup Ecosystems*. *Ross School of Business Paper No. 1376*
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behaviour*. 13(2), 169-174.
- Scandura T. A., Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*. 42, 6, 356-65.
- Scott E., Shu P., Lubynsky R., (2016). Are “Better” Ideas More Likely to Succeed? An Empirical Analysis of Startup Evaluation. *Harvard Business Review*
- Shea, G. F. (1994). *Mentoring – Helping Employees Reach Their Full Potential*. *New-York: American Management Association*.
- Shepherd, D. A. (2004). Educating entrepreneurship students about emotion and learning from failure. *Academy of Management Learning & Education*.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
- Smith, W. J., Howard, J. T., & Harrington, K. V. (2005). Essential formal mentor characteristics and functions in governmental and non-governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management*, 34(1), 31-58.
- St-Jean, E., Tremblay, M. (2011). Opportunity Recognition For Novice Entrepreneurs: The Benefits Of Learning With A Mentor. *Academy of Entrepreneurship Journal*.
- St-Jean, E. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*.
- St-Jean, E., Audet, J. (2012). The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 8, 1, 119-40.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, 21(1), 96-119.
- St-Jean, E., & Mathieu, C. (2015). Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Career Development*. 42(4), 325-338.
- St-Jean, E., Radu-Lefebvre, M. and Mathieu, C. (2018). Can less be more? Mentoring functions, learning goal orientation, and novice entrepreneurs' self-efficacy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 24 No. 1, pp. 2-21
- Sullivan R. (2000). Entrepreneurial Learning and Mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. 6, 3, 160-175.
- The Regents of the University of Michigan (2014) *How to Get the Mentoring You Want: A Guide for Graduate Students*.

- Ting, S. X., Feng, L., & Qin, W. (2017). The effect of entrepreneur mentoring and its determinants in the Chinese context. *Management Decision*, 55(7), 1410-1425.
- Wanberg C. R., Kammeyer-Mueller, Marchese. (2006). Mentor and protégé predictor and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*. 69, 3, 410-23.
- Wanberg C. R., Welsh E. T., Kammeyer-Mueller J. (2007). Protégé and mentor selfdisclosure: levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context. *Journal of Vocational Behavior*. 70, 2, 398–412.
- Waters L., McCabe M., Kiellerup D., & Kiellerup S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of business and psychology*. 17(1), 107-121.
- Watson J. C., Clement, Blom, & Grindley E. (2009). Mentoring: Processes and perceptions of sport and exercise psychology graduate students. *Journal of Applied Sport Psychology*. 21, 2, 231–246.
- Wilbanks J.E. (2013). Mentoring and Entrepreneurship: Examining the Potential for Entrepreneurship Education and for Aspiring New Entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*. Vol. 23 No. 1
- Wong A., Premkumar, K. (2007). An Introduction to Mentoring Principles, Processes, and Strategies for Facilitating Mentoring Relationships at a Distance.
- Yitshaki R. and Drori I. (2018). Understanding mentorship processes. In Write, M. and Drori, I. (Eds.). *Accelerators*. (pp. 58-80). Edward Elgar.
- Zerzan, J., Hess, R., Schur, E., Phillips, R., Rigotti, N. (2009). *Making the Most of Mentors: A Guide for Mentees*.

## Ringraziamenti

Le prime persone che desidero ringraziare sono Daniele Battaglia e Andrea Panelli per il supporto, l'incoraggiamento e il tempo che mi hanno dedicato. Un ringraziamento va anche agli altri relatori che hanno contribuito allo sviluppo di questo lavoro: la Professoressa Colombelli, la Professoressa Raguseo ed in particolare il Professor Paolucci che ringrazio, oltre che per i feedback relativi alla tesi, per la passione che mi ha trasmesso, durante i suoi corsi, verso l'imprenditorialità e l'innovazione. Conoscere questi temi ed in particolare il mondo delle startup ha ridefinito completamente le mie prospettive future.

Non finirò mai di ringraziare abbastanza tutta la mia famiglia (compresi i miei fantastici nipotini) che mi ha sempre sostenuto con ogni mezzo nei momenti difficili e non. Siete la cosa più preziosa che ho e lo dimostrate ogni giorno.

A voi, Papà e Mamma, che per me avete fatto enormi sacrifici, dedico questo traguardo. Il vostro pensiero è stato la mia vera forza. Spero di rendervi orgogliosi di me e ripagare tutti i vostri sforzi.

Ringrazio i miei amici che quando incontravo mi aiutavano a smaltire lo stress e tutte le emozioni negative che mi portavo dietro. Grazie anche per aver accettato i miei numerosi "No, oggi non esco".

Sento infine il bisogno di ringraziare me stesso: è stato un percorso travagliato, la mia curiosità (che non biasimo) verso il mondo al di fuori dell'università mi ha distratto e allontanato dall'obiettivo ma nonostante tutto ho ritrovato l'energia e la motivazione per finire ciò che avevo iniziato. Gli anni universitari e la vita da fuorisede mi hanno permesso di crescere ed imparare tantissimo. Spero di utilizzare tutte le conoscenze apprese (e quelle ancora da apprendere) per generare un impatto positivo su ciò che mi circonda, anche se nel mio piccolo.