

Modulo IV - Come le organizzazioni di coordinamento possono gestire il processo di mentoring

Descrizione del modulo

Questo modulo si concentra sui requisiti per una gestione di un processo di mentoring di successo, che includono le fasi di pianificazione, implementazione e supervisione. Pertanto, il modulo sottolineerà la necessità di un piano dettagliato, una buona strategia e degli obiettivi chiari di un'organizzazione, per garantire un processo di mentoring di alta qualità.

Obiettivi Formativi

Al termine di questo modulo sarai in grado di:

- Comprendere e distinguere il ruolo, i limiti e le responsabilità degli attori coinvolti nel programma di mentoring
- Comprendere in profondità i passaggi esistenti nella pianificazione e nell'organizzazione di un programma di mentoring
- Comprendere e fornire una bozza di un programma di mentoring
- Adattare un programma di mentoring a una metodologia online

Background Teorico e Contestuale

Il mentoring è un processo basato sullo sviluppo delle competenze, che combina orientamento, consulenza e processi educativi, e che ha dimostrato di avere successo in termini di inclusione sociale dei gruppi socialmente emarginati. È una relazione limitata nel tempo tra un buddy (mentore) che ha una maggiore esperienza o conoscenza, e un allievo, che si trova, nella maggior parte dei casi, in una situazione vulnerabile (Finnegan, et al. 2010; Tolan et al., 2008).

Pertanto, il programma di mentoring richiede un piano adattato che produca relazioni reciprocamente arricchenti, tra individui di diverso genere, orientamento sessuale, etnia, religione, condizione socio-economica, background culturale o nazionalità, come nel caso di migranti o rifugiati. Di conseguenza, l'organizzazione deve adattare il Buddy System alla realtà del Paese (MPATH, 2017).

Contenuti/Argomenti

Questo modulo discuterà i seguenti argomenti:

- Ruoli di mentoring: coordinatore, mentore e allievo
- Pianificare un modello di mentoring
- Mappa dei processi, reclutamento e abbinamento
- Supervisione del processo di mentoring
- E-Mentoring

Materiale di Supporto – Risorse Addizionali

Titolo	Descrizione	Link
Come creare un programma pilota di mentoring	Selezionare il coordinatore e creare il programma	http://cdn2.hubspot.net/hub/41809/file-309835781-pdf/docs/how_to_create_a_pilot_mentoring_program.pdf?t=1479416786784
7 passaggi per creare un programma di mentoring	Passaggi chiave per creare un programma di mentoring di successo	7 Steps to Creating a Mentoring Program - YouTube
Il potere del mentoring	Condivisione di una storia di mentoring	https://www.youtube.com/watch?v=Atme26C0I5E
Impostazioni e di un programma di mentoring	Sfide che possono essere incontrate nella creazione di un programma di mentoring	https://www.youtube.com/watch?v=RUBmqoTn-tQ
Toolkit per la formazione sul mentoring interculturale	Toolkit per implementare una formazione interculturale per il mentore	http://interculturalmentoring.eu/images/Toolkits/TOOLKIT_FOR_INTERCULTURAL_MENTOR_TRAINING.pdf

Approcci di genere nel mentoring	Linee guida per un approccio specifico di genere nel mentoring	https://educationnorthwest.org/sites/default/files/resources/factsheet16.pdf
---	--	---

ATTIVITÀ/ESERCIZI/GIOCHI/TEST

Attività 1 – Identifica e disegna un buddy sicuro per Melisa

Istruzioni:

Secondo il seguente profilo dell'allieva Melisa, immagina un buddy sicuro e appropriato per lei – identifica le caratteristiche principali del compagno – e disegnalolo/a. Quindi, ogni partecipante condivide la sua descrizione e spiega al resto del gruppo la sua scelta.

Descrizione dell'allievo Melissa

Melisa è una migrante marocchina di 28 anni, con uno scarso sostegno familiare. Sta cercando un lavoro. Una delle sue grandi passioni è la letteratura.

Attività 2 – Dinamiche nella costruzione di un aereo di carta alla cieca.

Istruzioni:

Il gruppo di partecipanti è diviso in gruppi di 3 persone. Ogni gruppo deve identificare un mentore, un allievo e un coordinatore del mentore. Ad ogni gruppo viene data un'immagine di un diverso aeroplano.

Chiunque abbia il ruolo di mentore dovrebbe cercare di dare le istruzioni all'allievo per costruire l'aereo di carta; chiunque abbia il ruolo dell'allievo dovrebbe cercare di costruire l'aeroplano di carta, seguendo solo le istruzioni del mentore, quindi,

senza guardare l'immagine dell'aereo. Chi ha il ruolo di mentore coordinatore, ne osserva le dinamiche.

Alla fine, ogni gruppo condivide la propria esperienza e le proprie osservazioni sulle dinamiche: coordinatore, mentore e allievo.

Attività 3 – Sfide che i migranti devono affrontare

1. Assegna a ciascun partecipante 10 post-it. Invita ogni partecipante a pensare a 5 sfide (una su ogni post-it) che i migranti devono affrontare al loro arrivo in un nuovo Paese (ad esempio, parlare una lingua diversa, avere abitudini culturali diverse); negli altri 5 post-it chiedi loro di scrivere i modi in cui un programma Buddy System potrebbe aiutare a superare queste sfide.
2. Creare due colonne (1. Sfide – 2. Il Buddy system contribuisce a) e chiedere a ciascun partecipante di posizionare il proprio post-it nelle due colonne sul muro (se in presenza) o su una Jamboard (se online).

Attività 4 – Esercizio in coppia (attività di gruppo)

Istruzioni:

Presentare ai partecipanti diverse coppie/caratteristiche relazionali (genitore-figlio | insegnante-studente | allenatore-atleta | terapeuta-paziente | tutor-studente | amico-amico). Chiedi ai partecipanti di scrivere sulla bacheca quali sono le caratteristiche di ogni relazione e fai un confronto con la relazione Buddy-allievo.

Sfide e suggerimenti per un processo di mentoring di successo

È fondamentale:

- Garantire che i programmi di mentoring siano progettati tenendo conto degli standard di qualità e dei risultati di ricerca

- Considerare sempre la necessità di abbinare mentori e allievi sulla base dei loro background e interessi
- Identificare e monitorare i risultati del mentoring
- Garantire che vi sia un beneficio positivo nella partecipazione ai programmi di mentoring per il mentore e per l'allievo
- Esplorare le innovazioni, tra cui il mentoring di gruppo e la tecnologia
- Utilizzare metodi di valutazione che andranno ad affrontare le attuali lacune di ricerca sul processo di mentoring
- Identificare in quali situazioni è necessaria una formazione aggiuntiva
- Saper connettersi a persone con un diverso background culturale e saper rispettare le differenze
- Identificare gli obiettivi degli allievi
- Definire i canali di comunicazione, la periodicità e la durata degli incontri
- Presentare i progressi al Team di Coordinamento, essendo responsabile del processo decisionale
- Essere disponibili e aperti a formulare processi e dinamiche

Durata

La durata di questo blocco è di circa 5 ore: 2 ore online (modalità asincrona) e 3 ore faccia a faccia (modalità sincrona)

Quiz /Attività di auto-valutazione

Lo scopo del mentoring:

- È insegnare alla persona i passaggi necessari per eseguire un compito
- Assicurare il trasferimento di conoscenze di generazione in generazione
- È offrire qualcosa alla comunità, all'organizzazione e alla società
- **È quello di facilitare lo sviluppo personale e professionale di una persona**

Cosa dovrebbe fare un mentore?

- Fa un avvocato quando il mentore commette un errore
- Acquisisce risorse per il mentoring
- **Funge da modello da seguire**
- Decide i passaggi che il mentore dovrebbe seguire

Quali ruoli esistono in un programma di mentoring?

- Organizzazione mentore – mentoring
- Coordinatore del mentoring
- **Organizzazione coordinatrice – Coordinatore – Mentore – Organizzazione di Mentoring**

L'abbinamento interculturale tra mentore e allievo:

- Consente di rafforzare le differenze tra gli individui
- **Offre l'opportunità di interagire con persone di culture diverse**
- Funziona solo se è in un formato di amicizia
- È efficiente ma non in un formato di e-learning

Riferimenti

Aproximar & SCMA. (2011). *Mentoring Programme. Models of Mentoring for Inclusion and Employment (MOMIE) project.*

Aproximar & ASSOC. (2017). *Mentoring Pathways Towards Employment - Low Skilled and Long Term Unemployed Mentoring Model - MPATH project.*

Bridgeford, L. C. (2007). Mentoring programs still have a place in the 21st century. *Employee Benefit News*, pp. 21(10), 16-16.

Finnegan, L., Whitehurst, D. and Deaton, S. (2010), *Models of mentoring for inclusion and employment - Thematic review of existing evidence on mentoring and peer mentoring.* London: Centre for Economic and Social Inclusion

Foster, S, and Finnegan, L (2014). *Atualização da Investigação do Programa de Mentorização: Revisão da literatura para o projeto MEGAN (Mentoring for Excluded Groups and Networks).*

Gonçalves, M. & Farcas, D. (2016). *Revisão de provas sobre as medidas de retenção do mercado de trabalho e dos postos de trabalho.* Projeto MPATH.

MENTOR. (2005). *How to Build A Successful Mentoring Program Using the Elements of Effective Practice.* MENTOR

MPATH. (2017). *Modelo de Mentoria para Desempregados de Longa Duração com baixas competências.*

MPATH. (2016). *Perfil de competências do Mentor*

Mutti, V. et al. (2021). *MEET A compendium to design migrant mentoring programs*. Bergamo: CESVI

NESTA. (2015). *Peer Support: What is it and does it work?* Available at: <https://www.nationalvoices.org.uk/publications/our-publications/peer-support>

Rhodes, J. E. (2002). *Stand by Me: The Risks and Rewards of Mentoring Today's*

SOFIE. (2017). *IO5 Best Practice Guide for Buddying*. Verein Multikulturell

Tolan, P., Henry, D., Schoeny, M. and Bass, A. (2008) *Mentoring interventions to affect juvenile delinquency and associated problems*. Oslo: The Campbell Collaboration.

ARGOMENTO 1 - Ruoli di mentoring: coordinatore dei mentori, mentore e allievo

Descrizione Argomento: Comprendere e chiarire il ruolo degli attori coinvolti nel processo di mentoring.

In un processo di mentoring sono coinvolti: il coordinatore dei mentori, il mentore e l'allievo. Ognuno di questi attori svolge compiti diversi e ha diversi livelli di responsabilità.

Il **coordinatore** dei mentori sarà responsabile dell'avvio del programma di mentoring e della gestione generale. Egli è un mentore esperto, in quanto svolge il ruolo di gestione e supervisione del processo di mentoring. Il coordinatore mira a garantire che il processo di mentoring sia implementato come inizialmente definito e che gli obiettivi, a breve e lungo termine, siano raggiunti. Il coordinatore del mentore deve riconoscere la cultura organizzativa (Gonçalves e Farcas, 2016) e deve essere presente ad alcune delle sessioni principali, come la presentazione, la conferma dell'abbinamento e la chiusura.

Le responsabilità del coordinatore del mentore sono:

- reclutamento di mentori e allievi
- formazione di mentori
- abbinare, con successo, mentori e allievi disponibili
- fornire supporto ai mentori per definire lo scopo del mentoring
- supervisionare l'intero processo fornendo supporto organizzativo per il suo sviluppo (Aproximar & ASSOC., 2017)

- essere consapevoli dei bisogni e delle aspirazioni dell'allievo, in modo che possa seguire correttamente il processo fin dall'inizio. Il coordinatore interverrà se necessario (MPATH, 2016).

Secondo Rhodes (2002) ci sono cinque pratiche di programma che sono essenziali per relazioni di mentoring forti ed efficaci:

- Condurre un programma ragionevolmente intensivo;
- Per lo screening di potenziali mentori;
- Abbinare mentore e allievo in base a interessi condivisi;
- Fornire più di sei ore di formazione per i mentori;
- Offrire allenamento e supporto post-abbinamento.

Il **mentore** è un individuo che ha superato una certa situazione nel suo percorso di vita (professionalmente, personalmente o socialmente) e che ha acquisito competenze e conoscenze che gli hanno permesso di ottenere un percorso di successo riconosciuto. Un mentore deve mostrare disponibilità a condividere, volontariamente, le conoscenze con altri individui che possono trovarsi, ad un certo momento, in una situazione simile a quella che il mentore ha attraversato inizialmente. Pertanto, un mentore deve essere una persona esperta che ha conoscenze organizzative e che è disposta a impegnarsi con gli altri (Gonçalves e Farcas, 2016).

Pertanto, il mentore è responsabile:

- del suo coinvolgimento nella relazione di mentoring, ovvero nel supportare l'allievo al raggiungimento degli obiettivi;
- nella preparazione, conduzione e valutazione delle sessioni di mentoring in base all'obiettivo e allo scopo del programma;
- della condivisione con il coordinatore dei mentori di tutti i passi da compiere nel processo di mentoring (Gonçalves e Farcas, 2016)

Pertanto, la formazione del mentore ha lo scopo di prepararli a svolgere il loro ruolo con successo, ma anche di fornire loro strumenti, strategie e materiali da utilizzare nelle sessioni di mentoring. I mentori possono organizzare da soli i percorsi e materiali (se necessario) per sviluppare questi argomenti con gli allievi, tenendo presente il livello di istruzione e le aree di interesse, lo stile di apprendimento, la funzionalità personale, cognitiva e sociale e le risorse coinvolte (MPATH, 2017).

L'**allievo** è l'individuo che riceve una guida ed è motivato e disposto a sviluppare abilità (ad es. personali, sociali, professionali o altro) per raggiungere il suo obiettivo. L'allievo deve essere flessibile, interessato ad apprendere, assorbire e analizzare le informazioni trasmesse dal mentore, creando così il proprio percorso per raggiungere tali obiettivi. È anche importante che l'allievo tenga a mente le regole del processo di mentoring (struttura, obiettivi, codice di condotta) (Aproximar & ASSOC., 2017).

ARGOMENTO 2 - Pianificare un modello di mentoring

Descrizione Argomento: Comprendere la struttura (cioè i passaggi) di un programma di mentoring, a partire da una fase di pre-implementazione fino alla valutazione finale del programma.

Il modello organizzativo di mentoring è fondamentale per un programma di successo. Il primo passo è identificare uno o più bisogni degli allievi, in modo che gli obiettivi del programma possano essere correttamente definiti e sia possibile lavorare per soddisfare tali bisogni.

Di seguito sono riportati 10 parametri che un'organizzazione dovrebbe seguire per pianificare con successo un programma di mentoring:

1. Definire il target. Sulla base dei risultati di valutazione dei bisogni, è importante identificare alcune caratteristiche del target all'interno del programma (ad esempio età, sesso, bisogni, desideri e aspirazioni, caratteristiche comuni).

2. Identificare i tipi di individui da reclutare come mentori. Il reclutamento e l'abbinamento dovrebbero essere basati sul profilo dell'allievo e del mentore.

3. Determinare il tipo di programma di mentoring da offrire. Non esiste una soluzione adatta a tutti. Ci possono essere strutture e tempistiche di contenuti flessibili o rigidi, mentoring pari o non pari, modello aperto o orientato agli obiettivi, mentoring one-to-one o di gruppo, mentoring auto-diretto e situazionale. Pertanto, ci sono svariati modi diversi di implementare il programma di mentoring, come ad esempio:

- mentoring tradizionale (one to one);

- mentoring di gruppo (un mentore per più allievi (fino a 4));
- Team mentoring (diversi mentori che lavorano per un piccolo gruppo di allievi);
- Mentoring tra pari (ad es., un mentore giovane per un allievo giovane);
- E-mentoring (mentoring via e-mail/Internet).

4. Determinare gli obiettivi e i risultati del programma e comunicarli in maniera appropriata. Durante la strutturazione delle sessioni, considerare gli obiettivi e i risultati per il programma in generale e per tutti i partecipanti: mentori, allievi e organizzazioni sponsor.

5. Determinare quando avrà luogo il mentoring. A seconda dell'obiettivo del mentoring, il mentore e l'allievo concorderanno il posto migliore per svolgere ogni sessione (MENTOR, 2005).

6. Determinare la frequenza con cui mentori e allievi si incontreranno e per quanto tempo dovrebbero durare gli abbinamenti di mentoring. Assicurati che la quantità di tempo necessaria per le sessioni di mentoring sia adeguata per raggiungere i risultati stabiliti. Potrebbe esserci una certa flessibilità, quindi i processi di mentoring potrebbero durare da tre a sei mesi, con almeno 1 sessione settimanale o sessioni quindicinali (tra mentore e allievo), della durata di 1 o 2 ore ciascuna. Il numero totale di sessioni dipenderà dal punto di partenza dell'allievo, il che significa che l'allievo e il mentore possono concordare di avere una frequenza di incontri più intensa. (MPATH, 2017).

7. Decidere dove si incontreranno gli abbinamenti di mentoring. Mentore e allievo possono utilizzare qualsiasi tipo di canale di comunicazione per semplificare le sessioni di mentoring, di persona o online (ad esempio, telefono, e-mail, skype ...). Si consiglia di avere almeno 1 sessione al mese in cui mentori e allievi si incontrano di persona (MPATH, 2017).

8. Identificare le parti interessate (stakeholders) e determinare come promuovere il tuo programma. Comunicare correttamente il contenuto, gli obiettivi e i gruppi target del programma. Le parti interessate potrebbero includere il team di gestione, i mentori, gli allievi e altre organizzazioni/istituzioni.

9. Decidere come valutare il successo del programma. Identificare gli strumenti per valutare se si è riusciti a realizzare ciò che si è prefissati di fare.

10. Stabilire un protocollo di gestione dei casi per garantire che lo staff/coordinatore del programma abbia contatti regolari sia con i mentori che con gli allievi sulla loro relazione. Al fine di consentire alle relazioni di mentoring di prosperare e durare, il coordinatore deve tenersi in contatto con mentore e allievo su base continuativa, per valutare come sta procedendo la relazione. L'obiettivo è quello di offrire indicazioni e consigli lungo il percorso. Il contatto regolare tra coordinatore e mentori e allievi può aiutare a evitare e gestire i conflitti (MENTOR, 2005).

Stabilire Criteri e Procedure

Oltre a selezionare un team di gestione, è necessario stabilire criteri e procedure che riflettano le decisioni e le pratiche del programma che tutti seguiranno, ad esempio:

- Dove e quando avverrà il mentoring
- Come vengono reclutati, orientati, formati e monitorati i mentori
- Come vengono abbinati mentori e allievi
- Chi supervisiona i pari
- Chi è la persona a cui fare riferimento in caso di problemi/preoccupazioni
- Come gestire le lamentele
- Come risolvere i problemi nelle relazioni (es., abuso di potere)
- Come portare le relazioni ad una conclusione
- Come valutare il tuo successo (MENTOR, 2005).

Argomento 3 - Supervisione del processo di mentoring

Descrizione Argomento: Presentare indicazioni per la supervisione del processo di mentoring.

La supervisione crea momenti pianificati per rivedere l'avanzamento dell'intero processo di mentoring, ma promuove anche la riflessione e la condivisione delle difficoltà che possono sorgere durante l'implementazione del programma di mentoring. La supervisione incoraggia anche il mentore a riflettere profondamente sulle dinamiche relazionali e su come loro e l'allievo possono raggiungere, ad esempio, fiducia, apertura e senso di scopo. La supervisione intende garantire la migliore guida possibile ai mentori.

La supervisione mira a:

- dare ampio supporto all'intero processo di mentoring
- focalizzarsi sull'apprendimento continuo e sullo sviluppo delle capacità di mentore (pari o non-pari)
- promuovere la motivazione (MPATH, 2017).

Le procedure di supervisione possono essere implementate come:

- Supervisione generale: procedure di entrata/uscita, il monitoraggio delle attività di drop-off e pick-up, il monitoraggio delle strutture e una supervisione delle attività di mentoring.
- Supervisione specifica: specifiche attività di mentoring e delle relazioni di mentoring (MENTOR, 2005).

Su base regolare, il coordinatore garantirà la supervisione almeno una volta al mese, della durata di 2 ore, per il periodo generale del processo di mentoring. Nei primi mesi del processo, tuttavia, potrebbero esserci delle sessioni di supervisione settimanali. Il coordinatore del mentore deve essere disponibile per qualsiasi domanda o per supportare eventuali difficoltà che si verificano durante le sessioni di mentoring. Il coordinatore deve anche incontrare regolarmente gli allievi, per conoscerli, capire i loro obiettivi e aspettative e sostenere il lavoro dei mentori.

Diversi approcci al processo di mentoring possono includere: incontri di gruppo di pausa/riflessione, diario di riflessione personale, adattamento delle richieste di feedback, attività creative o incontri al fine di rafforzare la motivazione (MPATH, 2017) (MENTOR, 2005).

Per ulteriori informazioni sulla supervisione e il monitoraggio, consultare il Modulo 3 (Sessioni Buddy, Step 8-9).

Valutazione

Valutare l'efficacia del programma è fondamentale. I momenti di valutazione dovrebbero essere definiti in base alla tempistica del processo di mentoring (ad esempio, bimestrale o trimestrale) e gli strumenti devono essere creati e adattati (ad esempio, autovalutazioni e registro di riunioni). Alla fine del programma, il coordinatore dei mentori può stilare un rapporto con i dati finali sul programma, da presentare al coordinatore e all'organizzazione (MPATH, 2017). Sarebbe anche utile avere un meccanismo di follow-up per valutare l'impatto del programma di

mentoring negli obiettivi di vita dell'allievo (Foster e Finnegan, 2014). Ad esempio all'inizio, il buddy (mentore) e l'allievo stabiliscono gli obiettivi del processo di mentoring, sarebbe, quindi, utile avere un follow-up, per controllare l'allievo mesi dopo la fine del programma di mentoring (Foster e Finnegan, 2014).

Per ulteriori informazioni sulla valutazione, consultare il Modulo 3 (Buddy Sessions, Step 10).

ARGOMENTO 4 - E-Mentoring

Descrizione Argomento: Presentare una panoramica sul format E-mentoring.

L'e-mentoring si riferisce a qualsiasi tipo di mentoring che includa l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC). Considerando l'impatto del Covid nella vita quotidiana della maggior parte degli individui, le TIC sono diventate più rilevanti, anche nei processi di mentoring. Pertanto, l'utilizzo di e-mail, piattaforme online per buddies (mentori) e allievi per comunicare è diventato più comune. Molteplici meccanismi TIC per comunicare includono:

- scambio di e-mails tra mentore e allievo;
- messaggi o chat usando un programma di messaggistica o social-media;
- video conferenze (Skype, Zoom, Google Meet, ecc.);
- postare messaggi su forum e boards online (Aproximar & SCMA, 2011).

Questo formato specifico di mentoring è raccomandato almeno una volta alla settimana per un periodo di sei mesi (MENTOR, 2019). L'e-mentoring ha la particolarità di essere molto flessibile e può verificarsi in programmi di mentoring che includono sia contatti di persona che interazioni assistite dalla tecnologia. L'e-mentoring può essere comunemente indicato come: mentoring elettronico, mentoring digitale, mentoring online, mentoring virtuale o mentoring assistito da computer. Può essere implementato attraverso:

- E-mentoring sincrono: l'interazione tra mentore e allievo avviene contemporaneamente tramite videochiamata o programma di chat. Ha una riunione regolarmente programmata.
- E-Mentoring asincrono: via e-mail, forum, soprattutto in programmi di mentoring meno strutturati, con maggiore flessibilità comunicativa e

diventa particolarmente utile in situazioni in cui può esserci un intervallo di tempo tra l'invio e la ricezione di messaggi da parte dei partecipanti.

- Approccio combinato: un mix tra sessioni sincroni e asincroni (Aproximar & SCMA, 2011).

Obiettivi dei programmi di E-mentoring

La maggior parte delle volte gli obiettivi di e-mentoring sono gli stessi del tradizionale mentoring in presenza, anche se possono mirare a circostanze e risultati specifici, che potrebbero non essere facilmente affrontati attraverso format di persona (ad esempio partecipanti che vivono lontani o partecipanti con disabilità motorie). Oltre a questo, i programmi di e-mentoring possono anche rafforzare la comunicazione online e fornire mentori a persone geograficamente o socialmente isolate, riunendo mentori e allievi (MENTOR, 2005).

Con la tecnologia che gioca un ruolo sempre più importante nella vita di tutti, queste relazioni e modelli di e-mentoring continueranno a crescere in importanza e rilevanza nel campo del mentoring. L'e-mentoring sarà il tipo meno restrittivo di mentoring in termini di collegamento geografico di persone isolate, perché mentori e allievi possono inviare un'e-mail 24 ore al giorno, sette giorni alla settimana, indipendentemente da dove si trovino, purché abbiano accesso a Internet (MENTOR, 2019).