

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente Pubblico di ricerca istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n° 478. Opera per lo sviluppo dei sistemi della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, valutazione, consulenza ed assistenza tecnica e fornendo supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e province autonome, agli Enti locali.

Commissario straordinario
Sergio Trevisanato

Direttore generale
Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
raccolge i risultati tecnico-scientifici
conseguiti nell'ambito del Piano di attività
ISFOL per la programmazione di FSE 2000 -
2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per
l'attuazione del Programma Operativo
Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del
Programma Operativo nazionale Ob. 1
"ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA
(Misura II.1)"

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

ISFOL

**GUIDA AL MENTORING.
ISTRUZIONI PER L'USO**

**Il volume raccoglie i risultati di una ricerca
e di attività curate dal progetto OIS
(Osservatorio sull'Inclusione Sociale) dell'Isfol
diretto da Alessandra Felice, in attuazione della
linea "Azioni e servizi per l'inclusione sociale"
del PON, Ob. 3, Misura B1.**

La ricerca è stata realizzata in collaborazione
con la società *ERMENEIA*

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:

Per l'Isfol: *Alessandra Felice,*
Anna Rosa Iraldo

Per *ERMENEIA*: *Nadio Delai,*
Mauro De Vincentis

Il volume è a cura di *Alessandra Felice*

Sono autori del volume: *Alessandra Felice,*
Nadio Delai, Mauro De Vincentis,
Anna Rosa Iraldo.

Si ringraziano:

Arianna Angelini, Laura Belpedio, Marcella Pulino
per l'ottimizzazione e l'editing del testo
Carlo Attanasio per il coordinamento
redazionale e l'editing finale.

Coordinamento della programmazione
editoriale e dell'editing della collana **I libri**
del Fondo sociale europeo:

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

INTRODUZIONE	11
PARTE PRIMA • LA NECESSITÀ DI CONCETTUALIZZARE MENTORING E DINTORNI	13
1.1 L'attenzione per la "relazionalità"	15
1.2 Un inizio di tassonomia	18
1.3 I tanti aspetti del mentoring	24
PARTE SECONDA • IL PERCORSO SPECIFICO DEL MENTORING	25
2.1 Storia e definizioni	27
2.2 La figura del mentore	32
2.3 Il mentoring come processo di sviluppo e apprendimento	34
2.4 I diversi tipi di apprendimento favoriti dal mentoring	36
2.5 Caratteristiche delle relazioni di mentoring	39
2.6 Le caratteristiche e le responsabilità del mentoree del mentee	43
PARTE TERZA • IL MENTORING OGGI	51
3.1 La percezione e l'utilizzo del mentoring in diversi contesti	53
3.2 La pratica del mentoring ai giorni nostri	56
3.3 Gli ambiti di applicazione	58
PARTE QUARTA • SUGGERIMENTI E STRUMENTI DI LAVORO	65
4.1 L'attivazione di un programma di mentoring	68
4.2 Scheda per l'identificazione del mentee	72
4.3 Metodologie di gestione degli incontri	76
4.4 Le strategie per l'ascolto attivo e l'accompagnamento del mentee	81
4.5 La promozione del feed-back	83
4.6 Incoraggiare l'autogestione	86
4.7 Il monitoraggio del mentee e del contesto	87
PARTE QUINTA • BUONE PRATICHE IN ITALIA	91
5.1 Progetto "Help" del Comune di Pontassieve	94

5.2	Progetto "Investire in Rosa" della Regione Toscana	98
5.3	Progetto "Uno a Uno" di Telefono Azzurro	100
5.4	Progetto "Volontari in carcere" della Caritas Diocesana di Roma	103
5.5	Progetto "Inserimento Infermieri" dell'Azienda Sanitaria 22 della Regione Veneto	105
5.6	Progetto "Marco Polo": 1° Itinerario Mentore (V edizione 2002 - 2003): per la formazione dei tutor scolastici e aziendali, per la scuola e per l'apprendistato	108
5.7	Progetto "Monitore": una scuola sociale	111
5.8	Progetto "Centro di nuove opportunità Scuola-Bottega"	113
5.9	Progetto "Rete per l'adozione professionale degli immigrati"	115
5.10	Progetto SONAR: "Proposta di un modello di case manager"	118
5.11	Progetto: "Mentoring familiare".	121
5.12	Progetto "DOSY" (Developing Organisational Skills for Young workers)	123

PARTE SESTA • SEGNALAZIONI DI PROGRAMMI/PROGETTI EUROPEI DI RILIEVO	127	
6.1	Progetto "Lisburn Youth Club" della Northern Ireland Training and Employment Agency	129
6.2	Il dispositivo attivato per i giovani drop-out dal governo francese	131
6.3	L'accreditamento delle organizzazioni di mentoring in un programma finanziato dal DfSE inglese e regolato dal N.M.N.	136

PARTE SETTIMA • STORIE DI MENTORING	141	
7.1	Mentori e genio protettivo	143
7.2	Mentoring e genitori	144
• BIBLIOGRAFIA	145	
• SITOGRAFIA	151	
• LE PAROLE DEL MENTORING	157	

"... Invitava i giovani più maturi e più disponibili a prendersi cura di quelli che entravano all'oratorio per la prima volta e dei più piccoli, ad accoglierli, ad inserirli in un gruppo, ad impegnarli in attività varie, a correggerli da atteggiamenti grossolani e violenti, impegnandoli a conoscere i propri diritti e a rispettare le regole della convivenza"

(Memorie bibliografiche del Sac. Giovanni Bosco, vol. V, pag. 742)

*Non aspettar mio dir più né mio cenno:
libero, dritto e sano è tuo arbitrio,
e fallo fora non fare a suo senno:
per ch'io te sovra te corono e mitrio*

(Dante Alighieri, Purgatorio, 27, 240)

INTRODUZIONE

Il mentoring sta assumendo anche in Italia, oltre che in altri Paesi europei, un rilievo crescente nei progetti di inserimento in azienda come pure nell'inserimento dei soggetti più deboli nella realtà sociale.

Per l'importanza che sta gradualmente prendendo presso le Regioni italiane, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e l'Isfol hanno avviato un progetto in materia di mentoring, all'interno di azioni di sistema promosse e finanziate dal Fondo Sociale Europeo.

Con questa Guida si intende dare un contributo operativo che si inserisca nelle linee già identificate e contribuisca a valorizzare il lavoro delle persone che svolgono questo ruolo in Italia.

Molti volontari sono infatti già impegnati in questa attività, ma il loro operato spesso si confonde nel contesto di altri interventi che avvengono sul territorio, senza avere il giusto rilievo e senza poter godere degli strumenti di ulteriore miglioramento.

Il riconoscimento e la formalizzazione dei ruoli svolti rendono infatti trasferibili esperienze preziose, maturate sul campo.

Il panorama che ci propone la letteratura è vasto e presenta alcuni tratti caratteristici che ne segnano decisamente la fisionomia: i lavori sul mentoring assumono un taglio prevalentemente divulgativo, a volte promozionale, e i contenuti corrispondono per lo più alla descrizione di esperienze reali o alla proposta più o meno articolata e analitica di modelli, di prassi, di programmi e di schemi operativi.

Risultano rari invece i lavori di taglio più riflessivo, che facciano riferimento a uno sfondo teorico e concettuale riconoscibile.

Poco esplorato risulta anche il tema delle coerenze e della compatibilità tra le differenti configurazioni di mentoring sperimentate e i differenti contesti organizzativi, con le rispettive specificità culturali e operative da prendere in considerazione quando si intraprende un'azione in questo campo.

Per questo col presente testo si è proceduto lungo strade complementari.

In primo luogo si è voluto collocare l'attività di mentoring all'interno di uno schema interpretativo che sottolineasse i tanti aspetti del mentoring stesso, ma soprattutto configurasse una mappa di azioni, volta a migliorare il "sistema delle relazioni" tra le persone.

Peraltro si è voluto anche sottolineare che non bisogna farsi prendere dalle novità nominalistiche che arrivano dall'estero (specie dai Paesi anglosassoni): molte volte si fa del mentoring chiamandolo in altro modo oppure si collocano delle azioni di mentoring all'interno di interventi di sostegno sociale e formativo di altro tipo, non dando una specifica attenzione al tema.

In questa luce va detto che anche il nostro Paese ha svolto e svolge azioni di mentoring a tutti gli effetti, anche con ottime esperienze, al di là delle etichette esplicite che possono essere applicate alle diverse iniziative.

In secondo luogo si è voluto esporre in maniera semplice il percorso del mentoring nelle sue diverse tappe: da una condivisione di definizione al passaggio dei diversi stadi che il processo richiede; dall'articolazione degli ambiti di applicazione alla definizione della figura del mentore e dei legami che legano quest'ultimo col mentee.

In terzo luogo si sono voluti richiamare alcuni tipici strumenti di lavoro, utili per sviluppare una buona azione di mentoring.

In quarto luogo sono stati citati alcuni casi (italiani e non) di esperienze che possono dare l'idea operativa di ciò che avviene sul terreno.

Infine, negli allegati, si è giocato su spunti di contorno: evocando qualche storia, fornendo una buona bibliografia e addirittura una sitografia sugli argomenti del mentoring come pure scrivendo una sorta di "vocabolario" dei termini maggiormente in uso nel settore (che peraltro risentono molto dell'influenza anglosassone).

Quando si apre una stagione nuova di intervento nel sociale è bene dunque compiere delle azioni su più fronti:

- far conoscere le esperienze;
- concettualizzare le novità e metterle in relazione con l'esistente;
- valorizzare quello che peraltro già si fa, magari sotto nomi diversi;
- affinare l'approccio e gli strumenti delle iniziative intraprese;
- diffondere le buone pratiche.

Ebbene la presente guida vorrebbe poter accendere una luce in più sul tema del mentoring, se non rispondere proprio a tutte le esigenze appena richiamate.

Speriamo che il passo intrapreso serva bene allo scopo e che altri soggetti provvedano ad affinare ulteriormente il percorso.

Alessandra Felice

parte PRIMA

- **LA NECESSITÀ DI
CONCETTUALIZZARE
MENTORING E DINTORNI**

1.1 • L'ATTENZIONE PER LA "RELAZIONALITÀ"

Una serie di funzioni e di figure professionali relative occupano l'area della relazionalità tra persone, diretta a scopi facilitativi, orientativi, formativi, di allenamento al compito, di soluzione di problemi complessi, in cui l'individuo si trova spesso coinvolto e/o involupato.

In tutti i casi qui esaminati le diverse tipologie di relazionalità riportano l'attenzione sul valore dello sviluppo personale, collocato nei contesti organizzati più vari: dalla scuola al lavoro, dalla sanità allo sport, dalla situazione sociale debole a quella forte (ad esempio quella della creazione di nuove imprese o della formazione della squadra di comando delle più diverse organizzazioni).

Naturalmente obiettivi, contenuti, metodologie, strumenti e operatori possono cambiare anche di molto tra una tipologia e l'altra. Ma un fatto comune rimane: quello dello sfruttamento di una relazione (umana, professionale, tecnica), destinata a creare valore aggiunto per la persona, per l'organizzazione di appartenenza o per la società presa nel suo insieme.

Se è vero che il singolo individuo deve, in ultima istanza, rafforzare la responsabilità del proprio modo di essere e di fare, è altrettanto evidente che la società ha inventato tante modalità di sostegno rispetto alla crescita delle conoscenze, delle abilità, degli atteggiamenti, dei compiti che fanno capo alle singole persone.

Certo la famiglia rappresenta l'ambiente primario della relazionalità interpersonale e un buon tessuto familiare fornisce un capitale iniziale di significativo valore, da investire poi nel corso della vita.

Subito dopo la famiglia arriva il gruppo dei pari che oggi finisce, secondo gli esperti sul tema, per rappresentare il polo prioritario di socializzazione degli adolescenti.

A questo seguono le istituzioni formative, preposte alla relazionalità funzionale dell'apprendimento, del sapere, delle professioni, della socializzazione graduale alla vita adulta.

Ma tante altre istituzioni declinano al loro interno forme diverse di relazionalità:

- quelle della produzione e del lavoro (e cioè i sistemi d'impresa e i sistemi della Pubblica Amministrazione);
- quelle della cura delle malattie (e cioè i sistemi sanitari e di assistenza);
- quelle della tutela della devianza (in bilico tra assistenza e contenimento);
- quelle di esercizio della propria fede (i sistemi istituzionalizzati delle diverse religioni);
- quelle del godimento del tempo di non lavoro (i sistemi associativi, di volontariato, di tempo libero).

E così si potrebbe continuare, ma quello che è importante è cogliere l'essenza delle trasformazioni che sono avvenute. Abbiamo assistito infatti ad un lungo percorso evolutivo della con-

vivenza che ha dato contenuti e forme diverse alla relazionalità, ma ha finito - per ragioni varie - col ritornare in un certo qual modo alle origini. Si potrebbe cioè affermare che la Gestalt si è chiusa oggi, ma a livello più alto e sofisticato, in coerenza con quello che siamo diventati e vogliamo ancora diventare.

Un tempo le società semplici e povere non potevano che investire su quello che avevano: la relazionalità spontanea tra le generazioni che - nel periodo preindustriale - provvedeva a generare socializzazione primaria, preparazione professionale per affiancamento, assistenza nei momenti di bisogno dei vari membri (con un ruolo determinante della famiglia patriarcale allargata).

Gradualmente, con la crescita della ricchezza materiale, culturale e istituzionale, sono nate e si sono sviluppate delle "relazionalità formalizzate" all'interno di corpi organizzati, preposti funzionalmente:

- alla formazione;
- alla cura delle malattie;
- alla tutela della devianza;
- alla fornitura dei servizi di assistenza sociale;
- all'offerta di servizi per il tempo libero;
- e così via.

La lunga fase di sviluppo della società cosiddetta "fordista" ha esteso dunque le proprie logiche dalla fabbrica alle istituzioni, creando coerentemente istituzioni formative, istituzioni ospedaliere, istituzioni assistenziali, istituzioni previdenziali, istituzioni di tempo libero.

Tutto questo ha oggettivato anche la precedente funzione di scambio relazionale spontaneo e gratuito (tipico della fase pre-fordista), immettendo quest'ultimo all'interno di scambi relazionali formalizzati, che hanno bisogno di operatori, di transazioni economiche, di macchine organizzative.

Col tempo, tuttavia, la fase fordista si è in gran parte estinta e oggi l'organizzazione sociale risulta essere tipicamente "post-fordista", fortemente orientata verso una dimensione orizzontale (da verticale qual'era, prima) e frammentata nei comportamenti, nei bisogni e nelle attese (da compatta e unitaria come risultava precedentemente).

Ogni individuo desidera oggi una maggiore personalizzazione dei servizi a lui diretti, come conseguenza di un'accresciuta soggettività che si manifesta in mille modi: il che porta a volere non solo prodotti e servizi su misura, ma anche formazione su misura, cure sanitarie su misura, assistenza su misura, pensione su misura e, ovviamente, relazionalità su misura.

Ecco dunque il fenomeno della Gestalt che si chiude, tornando a scoprire il valore insito nella relazione personalizzata che va ad integrarsi tuttavia con quella distribuita, in parallelo, dalle istituzioni tradizionali.

È come se si avvertisse che il “prodotto” tipico di queste ultime risulta essere ormai troppo grezzo, imperfetto e quindi sostanzialmente inappropriato rispetto alle necessità di tutti noi. E, soprattutto, bisognoso di trovare quelle saldature appropriate rispetto alle necessità delle persone, il che fa nascere nuove professioni nel sociale, di tipo istituzionalizzato (almeno all’inizio): dal *mentoring* al *counselling*, dal *tutoring* al *training*, dal *coaching* al *case managing*, tanto per fare alcuni esempi.

Peraltro va anche osservato che la Gestalt si chiude, solo apparentemente tornando al passato, perché i servizi del sociale risultano declinati non più su base spontanea, bensì organizzata, il che significa dare origine a nuove professioni che rispondono a bisogni relazionali più evoluti, mentre riemerge lentamente la centralità della solidarietà sociale che sta alla base della coesione e del senso del vivere collettivo.

Insomma scopriamo via via che il precedente sociale istituzionale non basta più. Di conseguenza individuiamo ambiti relazionali nuovi e via via li professionalizziamo con figure tecniche rinnovate.

Ma questo processo, a sua volta, tende ad oggettivare la frammentazione dell’offerta di servizi, proprio attraverso le tante figure che sono nate e che nasceranno ancora in prospettiva.

E qui forse, proprio dentro questo processo, va a collocarsi *il mentoring*, forma quasi “istintuale” di reazione sul piano di una coesione sociale da creare, in una logica di informalità, di leggerezza, di non professionismo, di gratuità.

1.2 • UN INIZIO DI TASSONOMIA

Quando si parla di nuove funzioni e nuove professioni del sociale si assiste spesso a un doppio fenomeno: da un lato quello delle mode e dall'altro quello dell'importazione dall'estero della denominazione.

Questo non significa che dietro la realtà delle mode e dell'importazione non ci siano anche dei fatti reali, cioè un'analisi dei nuovi bisogni sociali che prendono corpo.

Ma è altrettanto evidente che ogni volta che il circuito si ripropone nascono anche "nuovi profeti" della linea di lavoro, che va ad aggiungersi e tenta spesso di imporsi alle altre.

Così è successo col *training*, che ha importato una quota rilevante di ingegnerizzazione nella formazione (la quale peraltro era già fortemente sviluppata in precedenza). E parallelamente una forte attenzione è stata data anche al *counselling* e all'orientamento.

Si è poi fatta strada, in ordine temporale, la centralità del *tutoring*, specie per quanto riguarda il primo inserimento dei giovani nell'attività lavorativa, soprattutto in riferimento alle tante sperimentazioni di scuola-lavoro.

Il *coaching* è un termine invece un po' più recente che sta però prendendo corpo e si sta affermando. Esso sottolinea la logica prestazionale in maniera forte, riportando l'attenzione sul concetto di squadra, strumento molto importante in ogni attività organizzata aziendale e non.

Sta inoltre emergendo anche il *case managing*, destinato a ricomporre ciò che le competenze formali e la prassi ha spesso frammentato, causando al diretto interessato una serie di guai entro i quali ci si può anche smarrire, nella ricerca inutile di un filo di Arianna che conduca alla soluzione dei propri problemi burocratici.

Ed infine c'è il *mentoring*, altra attività che nasce sotto molteplici spinte e che ha bisogno di essere recepito, interpretato, applicato: cosa questa non facile anche nel caso specifico, poiché quando una novità arriva spesso si verificano fenomeni di confusione, di percezione distorta, di applicazione casuale, e così via.

Per essere più precisi nel caso del *mentoring* oggi:

- a** si registra un'imprecisa concettualizzazione della funzione, non solo perché essa è relativamente nuova per l'Italia, ma anche perché è abbastanza diversa rispetto alle altre (come si vedrà un po' più avanti);
- b** esiste tuttavia molta attività "border line" tra le funzioni relazionali che sono state appena richiamate e cioè tra *mentoring* e *counselling*, tra *mentoring* e *tutoring*, tra *mentoring* e *training*, tra *mentoring* e *coaching*, tra *mentoring* e *case managing*: naturalmente i tipi di con-

tatto tra una funzione e l'altra sono molto diversi, ma certamente esistono delle aree di prossimità significative che vanno a loro volta concettualizzate e trattate;

c talvolta esiste una vera e propria sovrapposizione tra una funzione e l'altra forse per l'esistenza di una non sufficiente chiarezza da parte degli operatori e/o dei promotori; o forse perché i bisogni del cliente si strutturano indipendentemente (e fortunatamente) rispetto non solo alle competenze formali, ma anche rispetto alle concettualizzazioni delle funzioni e delle professioni;

d non è raro il caso che si attribuisca il nome di "*mentoring*", ma si faccia un'attività di "*tutoring*", scambiando una funzione con l'altra (anche se non è da escludere che ci siano delle componenti del primo dentro il secondo);

e nel caso specifico del *mentoring* va anche detto che c'è molta attività implicita che può essere definita con questo nome, ma che non è riconosciuta dai protagonisti principali (l'esempio più evidente è ciò che avviene all'interno dei sistemi penitenziari, dove molta attività di *mentoring* è svolta di fatto dalle figure più strane che possono andare da qualche assistente sociale a qualche cappellano, da qualche formatore a qualche animatore);

f va anche detto infine che esiste anche un legittimo mix di attività che debbono avere una loro continuità, non essendo possibile chiudere improvvisamente il rapporto perché si passa dal *mentoring* al *tutoring* o dal *mentoring* al *counselling* oppure ancora dal *mentoring* al *coaching* o al *training*.

Proprio per tutte queste ragioni si è voluto tentare di sintetizzare nel quadro che segue (pag. 22-23) un insieme di funzioni e di professioni che vanno a sostenere la domanda di relazionalità evoluta che oggi il sociale presenta.

Dalla lettura della matrice suddetta è possibile ricavare alcune considerazioni.

La prima ha a che fare con la relativa differenza del *mentoring* rispetto alle altre tipologie. È possibile verificare infatti che questa forma di sostegno alla relazionalità si presenta subito all'insegna della "leggerezza". Esso infatti non persegue una logica prestazionale di alcun genere, configura una scelta autonoma del mentee nei confronti del mentore (poiché ci deve essere una forte sintonia reciproca), riduce il rapporto tra mentore e mentee a una categoria tipica da 1 a 1, dedica poco tempo in settimana (2-3 ore), ma soprattutto si basa su figure professionali che rappresentano in qualche modo il "buon senso" dell'accompagnamento sociale (in altre parole non serve ed anzi non bisogna essere professional a nessun titolo).

La seconda considerazione è che via via si percorre la matrice appena richiamata dal punto 1 (*mentoring*) al punto 6 (*case managing*), si assiste ad una crescita lungo i vettori fondamentali che sono stati utilizzati per descrivere i vari tipi di intervento (cfr. le colonne del quadro allegato). Questo vuol dire che passando dall'uno all'altro in progressione si assiste:

- ad un sostegno sempre più "pesante" e organizzato da parte dell'offerta dei servizi considerati;

- ad un perseguimento di logica prestazionale sia essa di tipo professionale o di apprendimento;
- ad una non-scelta da parte del beneficiario dell'intervento, ma in qualche modo all'offerta d'ufficio del proprio *counsellor*, *tutor*, *trainer*, *coacher*, *case manager*;
- ad un rapporto intercorrente tra le due parti che diventa sempre meno personalizzato e sempre più impostato sulla logica da "uno a molti";
- ad un tempo dedicato che tende via via a crescere e ad essere finalizzato e concentrato (basti pensare a titolo di esempio all'attività di *training*);
- ad un profilo degli operatori che compie un salto evidente tra il volontariato puro e gratuito o quasi gratuito sino alla dimensione professionale esplicita e retribuita (sia come operatore interno all'organizzazione sia come consulente esterno).

In conclusione si potrebbe dire che mentre il *mentoring* è una forma di intervento sociale che "non ha gli angoli", tutti gli altri tendono via via a diventare già prefigurati nelle loro modalità ed accettati come tali, esigendo di trovare uno spazio, un tempo, una contrattualistica ben definita (e quindi "hanno gli angoli"). Insomma il *mentoring* è un'attività fluida, liquida che penetra nei pori della relazionalità, facilitando magari e fluidificando quest'ultima. Mentre tutti gli altri interventi si configurano con una maggior rigidità e compiutezza, a cui bisogna far posto all'interno del tempo, del budget, dell'organizzazione.

La terza considerazione è che via via che ci si sposta lungo la scala presentata nella matrice (dal *mentoring* fino al *case managing*) trascolora anche l'attenzione per la persona: nel caso specifico che qui interessa la persona è sicuramente al centro delle preoccupazioni, mentre via via si passa al *counselling*, al *tutoring*, al *training*, al *coaching*, al *case managing*, prendono peso le logiche formali: tempo, budget, organizzazione e soprattutto quantità delle "pratiche" (dando origine a quella che è stata definita come "attenzione progressiva per i faldoni, anziché per le persone").

La quarta considerazione riguarda quella che potrebbe essere definita come "la vendetta del sociale". Non bisogna dimenticare infatti che la progressiva professionalizzazione dei nuovi ambiti di sostegno alla relazionalità finisce col frammentare i servizi e l'intervento, con delle inevitabili rigidità specie nel nostro Paese, nel quale le competenze sono spesso più importanti della soddisfazione dei bisogni del beneficiario. E quindi se un servizio, ad esempio il *mentoring*, nasce come competenza di un Assessorato diventa poi difficile saldarlo con interventi di altri Assessorati. E analogamente avviene per i Ministeri.

Il fatto allora che nasca il *mentoring* fa pensare che, dopo aver dato vita al sociale istituzionale dell'ondata fordista e quindi alle professioni del sociale dell'ondata post-fordista, ci si rende conto che esiste pur sempre la necessità di creare quel tanto di solidarietà e di coesione sociale trasversale che fa sì che gli individui debbano poter trovare una loro collocazione e un loro sviluppo al di là delle competenze o degli interventi troppo formalizzati.

In questo senso si può parlare del *mentoring* come la manifestazione di una sorta di “vendetta del sociale”, come reazione ad un’esagerata specializzazione che ha bisogno di trovare delle forme di ricomposizione naturale (cosa peraltro che si verifica in maniera spesso molto grave, nel campo dello specialismo medico, di fronte al quale il paziente spesso non sa più a che santo votarsi, mentre avrebbe semplicemente bisogno di un buon medico di famiglia che gli stia vicino e che gli faccia da guida).

Ma una reazione in certo qual modo legata alla frammentazione dei servizi nel sociale è rappresentata anche dal *case managing*. Anch’esso costituisce una reazione ricompositiva della frammentazione delle pratiche (dei “faldoni”) che causano spesso all’individuo una perdita nella capacità di governo delle proprie esigenze e delle proprie necessità. Certo il *case managing* si gioca sul piano dell’organizzazione, della logica prestazionale, dei documenti, delle procedure, di quello che insomma un inesistente Sportello Unico non riesce a fare attraverso il contatto diretto col beneficiario (spesso in situazione sociale di svantaggio).

Diverso è il caso del *mentoring*, nel quale il tema centrale è quello del rapporto individuale, basato sulle logiche e sulle dinamiche della persona piuttosto che su quelle della “pratica”.

Naturalmente solo la prassi consentirà di far crescere la logica del *mentoring* all’interno del nostro sistema scolastico, aziendale, imprenditoriale o altro. Ma certo se si vuol iniziare col piede giusto è bene quanto meno operare sul piano di una buona concettualizzazione, per quanto si riesca a fare in questa iniziale fase di sviluppo degli interventi.

Un quadro dei diversi processi di sostegno alla relazionalità

Tipologia	Obiettivi	Modalità applicative	Rapporto intercorrente tra i protagonisti	Tempo dedicato	Profilo degli operatori
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire un sostegno "leggero" al mentee, a partire dai bisogni di quest'ultimo - Non perseguire una logica prestazionale (l'obiettivo non è la performance) 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta autonoma del mentee nei confronti del mentore - Rapporto non gerarchico tra mentore e mentee - Logica affidataria (accompagnamento verso l'autonomia del mentee) <p>Nessuna attività formativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1 a 1 tra mentore e mentee 	<ul style="list-style-type: none"> - 2-3 ore per settimana non di più 	<ul style="list-style-type: none"> - Volontari che operano sulla base di una quasi-gratuità, salvo rimborso spese o crediti formativi, nel caso di studenti universitari - Volontari, ma con retribuzione, nel caso di mentore aziendale - Molta attenzione per la selezione, evitando i professionisti - Poca formazione/Molto affiancamento
Counselling	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire un sostegno informativo/attitudinale in campo scolastico, professionale, personale - Perseguire logiche prestazionali di apprendimento (acquisizione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, comportamenti) 	<ul style="list-style-type: none"> - Libertà di scelta del counsellor da parte dell'interessato - Nessun rapporto gerarchico tra counsellor e interessato - Logica "spot" (né continuativa né affidataria) - Nessuna attività formativa esplicita impartita (eventualmente formazione implicita sulle "competenze sociali") 	<ul style="list-style-type: none"> - 1 a 1 tra counsellor e persona coinvolta 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco e una tantum (talvolta con qualche ripetizione nel tempo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionisti retribuiti (pubblici o privati) - Blanda selezione/poca formazione e affiancamento
Tutoring	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire un sostegno organizzato alla persona tutorata, a partire dalle esigenze della scuola, dell'impresa, ecc. - Perseguire una logica prestazionale di apprendimento (acquisizione di conoscenze, abilità, atteggiamenti, comportamenti) 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta del tutor da parte di scuola, azienda, organizzazione - Tendenziale rapporto gerarchico tra tutor e tutorato - Logica affidataria (accompagnamento fino all'acquisizione di conoscenze, abilità, competenze da parte del tutorato) - Molta attività formativa implicita 	<ul style="list-style-type: none"> - Da 1 a diversi, tra tutor e persone tutorate 	<ul style="list-style-type: none"> - Più ore su base settimanale o mensile, con forte concentrazione nel tempo e non accompagnamento sui periodi lunghi 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionisti retribuiti del settore (scuola, azienda, organizzazione) che svolgono, in aggiunta al loro ruolo, quello di tutor - In alternativa, professionisti retribuiti esterni - Non particolare attenzione per la selezione - Nessuna-poca formazione

Un quadro dei diversi processi di sostegno alla relazionalità - segue

Tipologia	Obiettivi	Modalità applicative	Rapporto intercorrente tra i protagonisti	Tempo dedicato	Profilo degli operatori
Case managing	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire un sostegno a tutto campo nei confronti del beneficiario (spesso impigliato in una molteplicità di soggetti erogatori di servizi e in una confusione di competenze) - Perseguire una logica prestazionale di risultato (specie nel campo sanitario e sociale), sfruttando una capacità di mettere in rete ciò che è separato (per competenze formali e/o per prassi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta autonoma del case manager da parte dell'organizzazione di riferimento - Rapporto non gerarchico ma di servizio tra case manager e assistito - Logica temporalmente limitata, ma concentrata nello sforzo - Nessuna attività formativa nei confronti dell'assistito 	<ul style="list-style-type: none"> - Da 1 a diversi 	<ul style="list-style-type: none"> - Molto tempo dedicato dal case manager all'assistito, per il tempo che serve a risolvere il caso 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionisti retribuiti - Attenti meccanismi di selezione nei confronti del case manager - Nessuna formazione, ma attività di affiancamento
Training	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire un sostegno formativo finalizzato da parte della scuola, dell'impresa, dell'organizzazione - Perseguire logiche prestazionali di apprendimento (acquisizione soprattutto di conoscenze e di abilità) 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta del trainer da parte di scuola, azienda, organizzazione, senza relazione col trainee - Nessun rapporto gerarchico tra trainer e trainee - Tipica logica affidataria a breve periodo - Attività formativa esplicita 	<ul style="list-style-type: none"> - Da 1 a diversi, tra trainer e trainees 	<ul style="list-style-type: none"> - Il massimo del minimo e per lo più concentrato - Qualche novità sarà introdotta in proposito dalla formazione a distanza 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionisti retribuiti sia del settore pubblico che del settore privato - In alternativa, professionisti retribuiti esterni - Attenzione per la selezione del trainer - Attenzione per la formazione dei formatori
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Fornire uno specifico allenamento al ruolo - Perseguire una logica prestazionale di risultato 	<ul style="list-style-type: none"> - Scelta autonoma del coach da parte dell'organizzazione di riferimento - Rapporto gerarchico tra coach e coachee - Logica continuativa tra coach e coachee nel tempo - Nessuna attività formativa tradizionale, ma continuo affiancamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Da 1 a diversi, fra il coach e le persone assistite (tipicamente una squadra) 	<ul style="list-style-type: none"> - Molto tempo dedicato dal coach al coachee, con continuità e per lunghi periodi 	<ul style="list-style-type: none"> - Professionisti retribuiti (bene) - Attenti meccanismi di selezione nei confronti del coacher - Nessuna formazione/affiancamento

1.3 • I TANTI ASPETTI DEL MENTORING

Un'ulteriore specificazione del *mentoring*, non tanto rispetto ad altre forme di sostegno della relazionalità nel sociale, bensì all'interno di esso, permette di individuare quattro punti di attenzione (frutto anche degli incontri avuti negli appositi Focus Group, organizzati nel quadro dell'indagine Ermeneia/Isfol).

Il primo punto riguarda il *mentoring settoriale*: è del tutto evidente che è possibile applicare lo strumento ad ambiti diversi, tanto è vero che lo stesso progetto di indagine promosso dall'Isfol prevedeva delle iniziative di sperimentazione nell'ambito scolastico, nell'ambito aziendale e nell'ambito del sociale puro (con particolare riferimento alle aree del disagio). Questi ambiti applicativi vanno tenuti presenti, specie con riferimento al Piano della Sperimentazione.

Il secondo punto di attenzione riguarda una constatazione di fatto: può esistere un *mentoring funzionale* e non solo un *mentoring soggettuale*. Questo sta a significare che molte volte è rinvenibile un'attività di *mentoring* al di là del fatto che esistano degli operatori esplicitamente dedicati allo scopo. Questo avviene in quanto altri operatori, svolgendo le loro funzioni, praticano concretamente anche un po' di *mentoring* (con ciò si ribadisce la possibilità che esistano delle situazioni di *border line* o anche di oggettiva sovrapposizione o di positivo mix tra una funzione e l'altra).

Il terzo punto di attenzione è legato strettamente al precedente e fa sì che esistano delle iniziative di *mentoring implicito* vicino a quelle di *mentoring esplicito*. Questo può voler dire che qualche soggetto pubblico o privato "scopre" di fare delle attività di *mentoring* e di non saperlo ed anzi di avere una buona occasione per poterlo valorizzare. Del resto si è già sottolineato come l'attività leggera e fluidificante del *mentoring* sia una condizione necessaria per poter sostenere anche gli altri interventi sociali (prima e al di là di quanto si possa fare in maniera esplicita solo perché si è voluto importare dall'estero il tema del *mentoring*).

Il quarto punto di attenzione, infine, riguarda il *mentoring di secondo livello*. Questo sta a significare che è possibile individuare le tante attività proprie di quest'ambito, in direzione di diversi tipi di target "finali": i ragazzi nella scuola, i neo-assunti nell'azienda, le persone collocate in ambiente penitenziario, ecc.. Ma esiste anche la possibilità/necessità di svolgere un'attività di *mentoring*, legata alla preparazione specifica di operatori (sia pur volontari) che debbono occuparsi del *mentoring* stesso. Tale attività è molto importante, come è stato sottolineato da chi ha fatto esperienza sul campo, perché se è vero che il punto centrale per il reclutamento dei mentori è una buona selezione, è altrettanto vero che diventa essenziale una significativa attività di accompagnamento in itinere, basata sulle esperienze (*mentoring* di secondo livello).

È del tutto evidente che i vari aspetti di *mentoring* possono essere presenti contemporaneamente in una stessa sperimentazione oppure ci possono essere sperimentazioni che si muovono preferibilmente su un aspetto piuttosto che su un altro, come si vedrà nelle pagine che seguono.

parte SECONDA

- **IL PERCORSO SPECIFICO
DEL MENTORING**

2.1 • STORIA E DEFINIZIONI

Omero narra che Ulisse, preoccupato per l'educazione del figlio Telemaco, ne affidò la cura a un vecchio di fiducia: Mentore. "Dividi con lui tutta la tua sapienza", gli aveva raccomandato l'eroe.

Una guida esperta per trasmettere esperienza e cultura, punto di riferimento con cui risolvere dubbi e chiarire il percorso, il "mentore" non condiziona la crescita del suo "discepolo"; al contrario lo tutela, affinché diventi autonomo nelle scelte e capace di assumere le proprie responsabilità.

Il concetto di *mentoring* è entrato nelle organizzazioni aziendali, nelle scuole, nelle università e nel mondo dei "disagiati" - soprattutto nei paesi anglosassoni - intrecciando altre modalità di relazione. In alcuni paesi europei il *mentoring* è molto diffuso, organizzato ed è chiamato a svolgere ruoli sociali strategici nelle politiche per l'inserimento lavorativo e per il recupero sociale dei drop-out e dei disagiati.

Fino a pochi decenni fa il *mentoring* era qualcosa che "accadeva" informalmente, generalmente perché una persona più anziana all'interno di una organizzazione - un'azienda, un gruppo sociale, politico o religioso - sentiva l'urgenza di condividere i segreti del proprio successo, spinta dal diffuso e potente istinto di aiutare gli altri a seguire i propri passi, di trasmettere la saggezza accumulata, di rivivere in modo vicario la propria carriera. Se sostenuto da strumenti adeguati, avendo a cuore il bene dell'individuo meno esperto, in un'atmosfera di mutuo rispetto e disponibilità all'ascolto, questo istinto può avere una grande forza. Il *mentoring* strutturato fornisce infatti una cornice in cui entrambi gli individui di una relazione possono essere sostenuti nel chiarire i loro ruoli, i loro obiettivi e il loro comportamento reciproco e fornisce il terreno sul quale relazioni informali e non sostenute possono crescere.

Le opinioni su ciò che costituisce la buona pratica hanno subito una profonda evoluzione negli ultimi trent'anni e in molti paesi l'enfasi si è spostata dall'idea di *career managing* a quella di *sviluppo*, di *autoconsapevolezza*, di *autostima*. La tendenza prevalente e generalmente accettata è quella che vede il *mentoring* come un processo abilitante che porta beneficio non solo al mentee e al mentore ma anche alla comunità e all'organizzazione della quale fanno parte.

La caratteristica distintiva del *mentoring* strutturato, in tutti i tipi di organizzazioni in cui si può trovare è, come detto in altre parti di questa guida, che si tratta di una relazione uno a uno scelta volontariamente dai partecipanti e si esplicita attraverso abilità che possono a volte essere comuni ad altri rapporti quali il *coaching* e il *counselling*. Ma, soprattutto, è una relazione che implica un alto grado di impegno reciproco, con una durata limitata nel tempo, dopo la quale si può trasformare in una relazione informale o può gradualmente svanire.

Prima di passare alle diverse definizioni di *mentoring* può esser utile riflettere brevemente sui termini usati per descrivere i partecipanti alla relazione. Mentre la persona che, almeno all' ini-

zio del processo, ha il compito di stimolare lo sviluppo di un altro individuo all'interno di una relazione di *mentoring* è unanimemente definita mentore, non c'è un consenso comune sulla definizione della persona che riceve il *mentoring*.

I termini più usati sono *mentee*, *mentoree*, *protégé*, *studente*, con una prevalenza di *protégé* nella letteratura Nord Americana e di *mentee* in quella europea. Alcuni autori (per esempio Klasen e Clutterbuck), sottolineando che ogni diseguaglianza di potere dovrebbe essere lasciata fuori dal rapporto di *mentoring*, preferiscono il termine *mentee*, perché è un termine più neutro, mentre *protégé* suggerisce l'esistenza di una distribuzione ineguale di potere tra il *mentore* e l'altra persona.

Inoltre, sostengono Klasen e Clutterbuck, *protégé* sembra suggerire una certa debolezza o ingenuità nel ricevente il *mentoring* e sembra implicare che questi non abbia alcun contributo da dare alla relazione, mentre caratteristica del rapporto di *mentoring* è proprio quella dello scambio di conoscenze, della disponibilità all'ascolto reciproco, di un atteggiamento, da entrambe le parti, di disponibilità all'apprendimento continuo.

In qualche caso l'accento è posto sulla dimensione "umana" e affettiva del *mentoring*, accentuando l'enfasi sul supporto psicologico: "il mentore fornisce informazioni, consigli, supporto a una persona più giovane nell'ambito di una relazione che si estende per un ampio periodo di tempo, segnata da un sostanziale impegno emotivo da entrambi gli interlocutori".

L'attività del mentore è sempre svolta con un certo distacco e il suo scopo è quello di offrire consigli e suggerimenti per acquisire nel lungo termine determinate competenze connesse allo sviluppo della persona.

Studiosi di psicologia, indulgiando sulla dimensione dello sviluppo individuale, sottolineano come il *mentoring* sia una delle relazioni più complete e importanti, dal punto di vista dello sviluppo personale, che un uomo possa vivere nella sua prima età adulta: "il mentore è maestro, sponsor, guida, consigliere ed esempio, inoltre supporta e facilita la realizzazione del proprio sogno. Esso rappresenta i tratti del genitore insieme a quelli del compagno; la sua funzione primaria è quella di una *figura transizionale* nello sviluppo della personalità".

Il *mentoring* è quel processo in cui un individuo più anziano, o più esperto, si rende disponibile a uno più giovane o meno esperto, come fonte di apprendimento secondo differenti modalità e funzioni: istituire una relazione di sviluppo non meglio specificata, ottenere informazioni, avere un modello di ruolo, comprendere meglio le attese delle organizzazioni, imparare come esse funzionano e conoscerne la cultura, ottenere una qualificazione professionale, ricevere *feedback* e valutazioni, conoscere i fatti essenziali per poter esprimere al meglio le proprie potenzialità.

Il *mentoring* è una relazione complessa che si posiziona sia nella dimensione organizzativa che in quella professionale e personale.

Sono state selezionate cinque definizioni di *mentoring* significative ed esemplificative, presentate qui di seguito, in ordine cronologico:

- Baum (1992) ha individuato nel *mentoring* una *relazione uno-a-uno che si instaura tra un esperto e un novizio*, e che prosegue fino a quando quest'ultimo non ha pienamente sviluppato le proprie potenzialità.
- Carter (1994) considera una relazione di *mentoring* "qualunque rapporto tra anziani e giovani, oppure tra pari, che si orienti a una funzione di sviluppo". In questa relazione, il mentore è chiamato a individuare, valutare e rielaborare le esperienze grazie alle quali l'allievo potrà sviluppare le proprie competenze, divenendo in tal senso un *opportunity provider*, un *consulente di apprendimento*, un *facilitatore della crescita individuale*.
- Franzén e Jonsson (1995) ritengono il *mentoring* una *partnership cosciente tra due individui*, il mentore e l'allievo. Il mentore offre all'allievo la possibilità di condividere la propria conoscenza-esperienza al fine di progredire nel percorso di sviluppo personale.
- Clawson (1996) definisce il *mentoring* come una *relazione a elevato potenziale di sviluppo personale e professionale* in cui "l'obiettivo è sostenere la crescita di una o entrambe le parti". Poiché sia il mentore sia l'allievo manifestano un elevato livello di coinvolgimento e di impegno e percepiscono il vincolo che li lega come un vero e proprio "patto inalienabile".
- Burke (1996) individua nel *mentoring* una relazione tra un giovane e un adulto esperto che, divenendo un confidente, un modello di ruolo e una persona di fiducia, svolge funzioni legate da un lato allo *sviluppo di carriera* (pianificazione, *feedback* e consulenza sulle prestazioni, visibilità), dall'altro al *sostegno psicosociale* (amicizia, supporto, consulenza personale).

Le definizioni esaminate sono in parte sovrapposte, caratterizzate da elementi convergenti, in parte alternative, riferite a differenti concezioni del processo di *mentoring* e del ruolo del mentore, che si colloca all'intersezione di una serie di specificità: l'*esperto*, che trasferisce competenze professionali; il *supporto*, che incoraggia e sostiene anche nei momenti di crisi; lo *specchio*, che incrementa l'autoconsapevolezza dell'allievo; il *facilitatore*, che crea occasioni di apprendimento. D'altra parte, il mentore si impegnerà per evitare che ciascuno di questi aspetti del proprio "carattere" prenda il sopravvento: non sarà pertanto orientato a duplicarsi generando un *clone*, né pretenderà di essere un *terapeuta*, così come eviterà di alimentare il *narcisismo* dell'allievo oppure di divenire un semplice *sponsor* per la carriera¹.

1 Quaglini G.P. 2003, *Scritti di formazione 1978-1998*, Franco Angeli, Milano.

Sotto l'etichetta del *mentoring* possono trovare ospitalità relazioni di natura differente insieme a differenti interpretazioni del ruolo, corrispondenti di volta in volta alle esigenze o alle possibilità del contesto e degli attori coinvolti (nonché alle loro qualità e abilità). Rinunciando alla pretesa di disegnare un ruolo ideale del mentore si può però fornire un quadro più completo e comprensivo di tale ruolo nella sua accezione più ampia, rispetto al quale le interpretazioni reali non potranno che essere possibili.

La ricerca e la pratica si sono comunque evolute, il concetto originario si è via via articolato e differenziato in una pluralità di concezioni di prassi che hanno accompagnato l'evolversi delle realtà organizzative e dei loro bisogni.

Oggi le etichette dei differenti approcci al *mentoring* sono numerose, in letteratura ricorrono i nomi del *peer mentoring*, del *group mentoring*, del *co-mentoring*, dell'*external mentoring*, per citare i più noti.

Tuttavia, ciò che accomuna le varie situazioni di applicazione è che si tratta di una ***relazione di sostegno dato volontariamente da una persona a un'altra, in un processo che porta a un arricchimento reciproco.***

La volontarietà è una condizione che contraddistingue il rapporto di *mentoring*, che è del tutto volontario per il mentore e per il mentee, che si possono *scegliere* a vicenda. In ambito sociale, il mentore spesso fa capo ad associazioni di volontariato. In ambito aziendale, è un rapporto che si instaura tra dipendenti *senior* e neo-assunti o *junior* o dipendenti in mobilità interna, al fine di facilitarne l'adattamento alle nuove situazioni lavorative.

In ambito educativo, si può instaurare tra studenti più avanti nei corsi e neo-studenti che presentano difficoltà nel loro percorso di apprendimento, oppure tra ex insegnanti o esperti che offrono le loro competenze per l'aggiornamento di quanti sono in "difficoltà".

Mentoring è:

- **aiuto informale** da una persona a un'altra, nel compiere cambiamenti significativi nella conoscenza, nel lavoro e nel pensiero;
- **supporto, assistenza o guida** da una persona a un'altra per raggiungere un obiettivo in un determinato arco di tempo;
- **beneficio** della propria esperienza di vita, scuola o lavoro che un *senior* può fornire a un mentee, per incoraggiarlo a muoversi con sicurezza in esperienze diverse. Il mentore diventa così un modello di ruolo;
- **sostegno** di un individuo a un altro, all'interno di una interrelazione sviluppata in un lasso di tempo;
- **consiglio** da parte di una persona rispettata nei confronti di chi ha bisogno;
- **relazione** non costrittiva e basata non sul potere, ma che porta benefici a una o a entrambe le persone;
- **incontro** tra due persone che condividono volontariamente esperienze diverse in un processo di crescita talvolta reciproca.

La caratteristica del *mentoring* consiste nell'avvicinare due individui in un rapporto uno a uno, superando o evitando burocrazie e istituzioni.

È normale che una persona con esperienza possieda abilità e conoscenze dalle quali un *junior* può trarre beneficio.

Non è escluso, tuttavia, che in molte situazioni si attui un *mentoring* tra pari, che uno studente funga da mentore per un altro studente, un esperto per un altro esperto...

Il *mentoring* è orientato verso i bisogni dell'individuo e gli obiettivi del mentee divengono centrali nel rapporto con il mentore.

2.2 • LA FIGURA DEL MENTORE

L'*Oxford Dictionary* definisce il mentore come "un consigliere esperto e fidato"; mentre il *Webster New World Dictionary* lo definisce "un consigliere saggio e leale".

Per il *Dizionario Zingarelli* della lingua italiana è una "guida, un consigliere fidato".

La Commissione Europea definisce il *mentoring* (soprattutto a sostegno delle donne in avvio di carriera) come: "... un processo in cui un soggetto, il 'mentore', sostiene la carriera di un'altra persona, il 'mentee', in un tipo di relazione che non ricalchi quella tra superiore e subordinato. *Mentoring* è una 'relazione protetta' che permette la trasmissione di conoscenze e la realizzazione di esperimenti capaci di far esprimere tutte le potenzialità del 'mentee' e di far emergere nuove professionalità...".

Nella pratica, il ruolo si è precisato e arricchito, dando luogo a definizioni articolate sull'esperienza sia del mentore che del mentee.

Il mentore è:

- una persona che, attraverso le sue azioni e il suo lavoro, aiuta il mentee a realizzare il proprio potenziale, anche nella sfera relazionale/affettiva;
- una persona che aiuta, su base uno a uno, un'altra persona generalmente più giovane, in un periodo di transizione importante per la sua vita;
- un consigliere, un modello positivo, un amico ricco di esperienza;
- un "facilitatore": può dare consigli, ma il mentee è libero di scegliere cosa fare.

Il mentore fa parte di enti/organismi/associazioni riconosciuti nel territorio e/o viene garantito e sostenuto da questi.

Nel campo della solidarietà, agisce all'interno di un gruppo di intervento, fatta salva la specificità e l'individualità del rapporto.

Per essere un buon mentore è necessario:

- **essere positivo**: ciò controbilancia l'eventuale mancanza di autostima e di sicurezza del mentee;
- **essere affidabile**: stabilire le regole della relazione e degli incontri; rispettarle e farle rispettare;
- **saper ascoltare**: dà il senso di essere rispettati e infonde coraggio;
- **avere e mostrare sincero interesse**: il mentore deve perciò ricordare le conversazioni precedenti, in modo da collegare un incontro all'altro;
- **essere disponibile**: rilassato, amichevole e disposto a rispondere alle preoccupazioni del mentee;

- **non applicare** i propri standard o esperienze di scuola, di lavoro o di vita, come modello per la relazione; il mentee ha esperienze di vita diverse e pressioni personali da affrontare;
- **essere realistico**: anche se gli obiettivi e le regole sono stabiliti e percepiti chiaramente, il comportamento del mentee non può cambiare in breve tempo; gli obiettivi si raggiungono gradualmente, dopo che il rapporto è stato stabilito, *step by step*.

Che cosa è un mentore	Che cosa non è
<ul style="list-style-type: none"> • una guida • un amico • una persona che sa ascoltare • un esperto che sa rispondere • un punto di riferimento 	<ul style="list-style-type: none"> • un salvatore • un genitore adottivo • un terapeuta • un funzionario • un coach

Naturalmente scegliere un buon mentore richiede a sua volta alcuni passaggi-chiave. Tanto per esemplificare:

- La capacità di selezionare le risorse, di inserirle nel contesto adatto, di motivarle, rappresenta un valore aggiunto, fondamentale per programmi di *mentoring*.
- La formazione al *mentoring* si regge su un doppio binario:
 - . l'*istruzione*, cioè la preparazione;
 - . il *sostegno morale*, la guida fidata e saggia del "maestro".
- Nel *mentoring*, l'azione formativa non si esaurisce nella semplice realizzazione di un programma, ma deve piuttosto essere vista come un processo in più fasi che, a partire da una attenta e puntuale rilevazione di bisogni presso destinatari e committenti, giunga sino al momento della verifica di quanto conseguito.

La logica del processo di formazione, riassunta nelle quattro tappe canoniche (*Analisi dei bisogni/Progettazione dell'intervento/Attuazione dell'intervento/ Valutazione dei risultati*), vale soprattutto, per quanto riguarda il tema della valutazione, a segnalare la necessaria *circolarità del processo* stesso e a chiarire l'esigenza di procedere, nel progettare la valutazione, secondo precisi criteri di coerenza e congruenza, in particolare in riferimento al momento di rilevazione dei bisogni.

2.3 • IL MENTORING COME PROCESSO DI SVILUPPO E APPRENDIMENTO

I termini che più spesso ricorrono nella letteratura relativa al *mentoring* riguardano i concetti di *sviluppo* e di *processo*, non solo relativamente al percorso del mentee, ma anche, con altrettanta evidenza, a quello del mentore. Quale sviluppo e quali processi?

Il *mentoring*, per entrambe le parti coinvolte, è un processo di sviluppo alimentato da un parallelo processo di apprendimento continuo. L'apprendimento, che è un elemento cruciale del successo delle persone, sia nella vita professionale che in quella personale, inizia nel momento della nascita e continua per tutta la vita e il *mentoring* è uno dei metodi migliori per valorizzare e sostenere l'apprendimento continuo e lo sviluppo di un individuo in tutte le strade della vita.

L'importanza dell'apprendimento non può essere sottovalutata: tutto ciò che un individuo sa fare è frutto di apprendimento. A parte alcuni riflessi di base, tutti gli atteggiamenti, le convinzioni, i valori che influenzano il nostro modo di pensare e di agire sono stati appresi. Secondo Honey (1999) l'apprendimento è il nodo fondamentale del ventunesimo secolo e sta alla base di ogni aspetto della nostra esistenza e del nostro benessere: è un elemento vitale per un sano sviluppo sociale, emotivo e anche fisico.

Mentre l'istruzione, la formazione e l'educazione formale spesso non rispondono pienamente alle esigenze di sviluppo della persona, l'apprendimento continuo, attraverso una grande varietà di metodi, diventa il solo mezzo per realizzare lo sviluppo di sé. Gran parte del processo di apprendimento avviene per caso e spesso l'individuo non ha coscienza né di questo processo né della rilevanza di ciò che apprende informalmente. Imparare ad imparare è dunque una delle più grandi abilità che un individuo possa acquisire, non solo per migliorare le competenze professionali, ma soprattutto e sempre più diffusamente, come risulta da recenti ricerche (Wicks, 1999), perché il processo di apprendimento continuo aumenta la capacità di godere la vita, accresce l'autostima e l'autoconsapevolezza e sostiene la salute.

All'interno dell'ampia gamma di metodi di apprendimento e sviluppo, il *mentoring* emerge come uno dei più efficaci, fermo restando che in situazioni specifiche, più strettamente ed immediatamente finalizzate alla prestazione e al successo professionale, altri approcci, quali ad esempio il *coaching* o il *counselling*, possono essere più appropriati e di rapido effetto.

2.3.1 • GLI STADI DEL PROCESSO

Per essere efficace, il *mentoring* deve articolarsi in passaggi distinti tra loro ma strategicamente predisposti, in quanto processo che cresce su se stesso in una specie di "albero delle attività" e cioè:

- 1 Identificare e comprendere.
- 2 Concordare cosa e chi sottoporre a *mentoring*.

- 3 Raccogliere le informazioni.
- 4 Analizzare le informazioni e identificare le "debolezze".
- 5 Pianificare e realizzare i miglioramenti.
- 6 Verificare i risultati.
- 7 Prevedere anche possibili cause di insuccesso, dovute a mancanza o a ridotta:
 - focalizzazione e pianificazione;
 - rilevanza strategica;
 - leadership;
 - costanza equilibrata e controllata nell'azione;
 - raccolta e valutazione delle informazioni.

Dal punto di vista del rapporto interpersonale che si viene a creare, gli stadi successivi sono i seguenti:

1 Fase iniziale

- Costruire la fiducia.
- Sviluppare capacità comunicative.
- Fissare dei limiti.
- Mostrare rispetto.

2 Fase di sedimentazione

- Amicizia reciproca.
- Lavoro di squadra.
- Empatia.
- Apertura di sé.

3 Fase di cambiamento

- Autonomia.
- Indipendenza.
- Assunzione dei rischi.
- Sostegno.
- Feedback.
- Opportunità.

3 Fase di empowerment

- Il mentore accetta le decisioni del mentee.
- Il mentee accetta e valuta se stesso.

2.4 • I DIVERSI TIPI DI APPRENDIMENTO FAVORITI DAL MENTORING

Il *mentoring* possiede un'enorme capacità di promuovere l'apprendimento e lo sviluppo individuale. I mentee sono incoraggiati ad impegnarsi in un processo auto-determinato, continuo durante tutta la relazione e proiettato nel futuro. È stato più volte detto che non è solo il mentee che impara, ma anche il mentore e, se essi sono inseriti in una organizzazione, l'organizzazione stessa. Come ciò accada viene esaminato di seguito.

A • L'apprendimento del mentee

Un individuo impara attraverso il *mentoring* in vari modi, per esempio, in virtù dei diversi ruoli che i mentori adottano. Il fatto che un mentore adotti l'uno o l'altro metodo dipende in grande misura dai bisogni del mentee: questo significa che è improbabile che il mentore adotti contemporaneamente diversi ruoli per ogni mentee. Di seguito un elenco non esaustivo dei diversi ruoli, basato in parte su un'analisi di Kathy Kram (1983). La funzione del mentore può essere:

- sostenere i mentee nel gestire il loro proprio processo di apprendimento e sviluppo;
- incoraggiare la riflessione, l'analisi e il *problem solving* auto diretti;
- essere uno specchio, confrontare le convinzioni, le idee, i comportamenti;
- motivare il mentee a raggiungere gli obiettivi;
- ispirare;
- "aprire le porte", per esempio, presentando il mentee alle persone "giuste" o creando opportunità;
- esserci;
- fornire al mentee uno spazio sicuro, obiettivo, confidenziale non giudicante;
- fornire guida e consigli, particolarmente quando il mentee sperimenta un fallimento o sta per commettere un errore che porterà ad un danno duraturo;
- essere un modello di ruolo credibile.

Inoltre il mentore può facilitare l'apprendimento e lo sviluppo del mentee mettendolo in grado di:

- praticare, valutare e adattare le sue idee e i suoi processi al riparo da interferenze esterne;
- sviluppare e rafforzare l'autoconsapevolezza e le abilità interpersonali che lo aiuteranno a funzionare meglio nella vita;
- sviluppare una prospettiva che gli permetta di collocare il suo operato nel contesto più ampio del luogo di lavoro e della comunità alla quale appartiene;
- sviluppare capacità di auto-valutazione e una capacità di apprendimento autonomo, che permettano al mentee di massimizzare i risultati di tutti gli eventi di apprendimento e di cercare autonomamente altre opportunità.

Tuttavia, le relazioni di *mentoring* possono raggiungere questi risultati positivi solo se gli obiettivi del mentee sono chiaramente definiti. Gli obiettivi determinano il tono e il fuoco della relazione di *mentoring*, inoltre rendono possibile la valutazione del progresso del mentee. Due

delle tecniche più efficaci che i mentori utilizzano per rafforzare l'apprendimento e lo sviluppo del mentee sono la descrizione degli obiettivi di apprendimento formali e la riflessione sul progetto di sviluppo personale (*personal development plan*).

Obiettivi di apprendimento formali

I progetti di apprendimento formali o i progetti di sviluppo personale descrivono nel dettaglio le finalità, gli obiettivi e le azioni necessarie a realizzare il processo di *mentoring* che possono essere stati concordati in precedenza con il responsabile dell'organizzazione (nel caso di *mentoring aziendale*) o individuati d'accordo con il mentore. Anche se il mentee ha già elaborato il suo piano di sviluppo personale, nel momento in cui inizia la relazione sarà aiutato dal mentore a riconsiderarlo, eventualmente a correggerlo, aggiungendo o chiarendo gli obiettivi. Il progetto può contenere i seguenti elementi:

- Che cosa voglio fare?
- Quali sono i miei obiettivi?
- Dove voglio essere fra tre anni?
- Che tipo di processo devo fare per arrivarci?

Le risposte a queste domande, tuttavia, non sono definitive ed immutabili. Anzi, sia il mentore che il mentee dovrebbero rendersi conto che la pertinenza di questi obiettivi e queste azioni può cambiare nel corso del tempo. Questo spiega perché è importante riconsiderare periodicamente il progetto di sviluppo personale.

Revisione del progetto di sviluppo personale

La pertinenza del progetto di sviluppo personale dovrebbe essere verificata ad intervalli regolari, secondo accordi presi congiuntamente dal mentore e dal mentee. Indipendentemente dai risultati delle azioni del mentee - sia che abbiano successo o che falliscano - la revisione incoraggia ad assumere un atteggiamento critico nel chiedersi se le azioni previste continuano ad essere appropriate per il raggiungimento degli obiettivi. Anche il porsi domande rispetto al persistere dell'appropriatezza di finalità e obiettivi fa parte della revisione di un progetto di sviluppo e serve a rafforzare la conoscenza di sé, l'auto-apprendimento e lo sviluppo professionale.

B • Il processo di apprendimento del mentore

Le relazioni di *mentoring* sono rapporti reciprocamente utili. Ai *mentori*, per esempio, può derivare maggiore considerazione da parte dei colleghi e dei superiori se si impegnano in questa relazione all'interno di un'organizzazione. Ma possono anche trarre grande soddisfazione personale dedicandosi volontariamente al mentee e, soprattutto, anche loro sviluppano nuove conoscenze e nuove competenze. Se è vero che il tipo di apprendimento che si verifica nelle relazioni di *mentoring* può essere applicato a vantaggio delle prestazioni lavorative del men-

tore, è vero soprattutto che la relazione di *mentoring* può attivare un apprendimento rilevante per la vita personale del mentore.

L'apprendimento estensivo è il risultato dell'essere impegnati a guidare e sostenere altri a riflettere e a gestire situazioni, ciò porta ad acquisire nuove conoscenze e abilità e ad aggiornare quelle esistenti. Inoltre il mentore deve essere pronto ad aiutare il mentee a vedere le situazioni da vari punti di vista per arrivare a nuovi modi di pensare. Tutte queste attività tenderanno ad aumentare la sua creatività.

C • L'apprendimento della comunità di appartenenza

L'apprendimento della comunità di appartenenza è innescato dai processi di apprendimento individuale che si verificano nelle relazioni di *mentoring*. Poiché le comunità sono composte di individui, più questi si sviluppano, più cresce il bagaglio collettivo di competenze. Infatti il *mentoring* non solo aiuta le persone a crescere individualmente, ma ispira anche la cultura dell'apprendimento, stimola le persone a considerare l'apprendimento e lo sviluppo come processi continui e li incoraggia a condividere le conoscenze e le abilità. Il segreto dell'apprendimento comune, come conseguenza dei programmi di *mentoring*, sta proprio nel fatto che questi sottolineano l'importanza dell'apprendimento, lo presentano come un valore di fondo e promuovono conoscenze trasferibili. Insomma, i programmi di *mentoring* hanno il potenziale di creare apprendimento condiviso.

2.5 • CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI DI MENTORING

Le relazioni di *mentoring* forniscono un metodo efficace di apprendimento evitando i metodi tradizionali di insegnamento/apprendimento. Le caratteristiche positive e peculiari associate al *mentoring* in quanto processo di sviluppo sono le seguenti:

- facilita l'applicazione dei contenuti dell'apprendimento (intesi come convinzioni, valori, comportamenti) in contesti di vita reali, rendendo possibile la valutazione della sua efficacia in relazione al raggiungimento degli obiettivi desiderati;
- induce un cambiamento fertile di propositi e massimizza il vantaggio dell'investimento nel processo. Tutto ciò si ottiene applicando strategie quali aiutare il mentee ad analizzare e riflettere su "ciò che è accaduto" e paragonarlo a "ciò che si proponeva". Questo, a sua volta, fornisce all'individuo la capacità di "imparare ad imparare", un'abilità che si rivelerà sempre utile;
- utilizza appieno la nozione che l'apprendimento può essere un processo unificante e reciprocamente utile: "Chiunque impara insieme, cresce insieme". Questa affermazione vale non solo per il mentee, ma anche per il mentore e per la comunità alla quale appartengono;
- ottimizza l'apprendimento radicandosi negli approcci costruttivisti e, soprattutto, cognitivisti, diversamente dall'insegnamento scolastico che è generalmente basato su un metodo trasmissivo;
- adatta completamente l'esperienza di apprendimento al mentee che dovrebbe determinare sia l'area che il tipo o stile di apprendimento.

2.5.1 • TIPI DI RELAZIONI DI MENTORING

Le relazioni di *mentoring* differiscono fra di loro non solo perché si svolgono in ambienti diversi, ma anche per molte altre ragioni, compresi gli obiettivi del mentee e la personalità del mentore e del mentee. Esistono poi innumerevoli altri fattori che influiscono su una relazione di *mentoring*, tra i quali:

- 1 il livello di formalità del programma e le relazioni all'interno del programma. Le relazioni formali sono pianificate e strutturate in modo tale da implicare vari meccanismi di controllo, diversamente da un programma molto informale e da relazioni informali che "crescono organicamente";
- 2 il tipo di *mentoring* nel quale il mentore e il mentee si impegnano, come ad esempio:
 - *mentoring uno-a-uno*: un mentore viene assegnato ad un mentee e la relazione può essere molto forte; questo è il tipo di *mentoring* più diffuso;
 - *mentoring a rotazione (circles mentoring)*: un mentore viene assegnato a diversi mentee; questo è tipico delle situazioni in cui i *mentori* sono meno numerosi dei mentee;
 - *mentoring basato sui bisogni*: un pool di mentori è disponibile per gli individui che chiedono ogni tanto, vale a dire quando si cercano informazioni o assistenza.

Anche in queste due ultime modalità in cui si sviluppa il processo di *mentoring*, i momenti di incontro "uno a uno" sono numerosi.

2.5.2 • FATTORI CHE INFLUENZANO LA RELAZIONE DI MENTORING

Il cuore di ogni relazione di *mentoring* è il tipo di rapporto che si instaura e che dipende da diversi fattori, sia interni alla relazione stessa, come ad esempio la personalità, il genere e lo stile degli individui, sia esterni, come ad esempio, gli obiettivi di un programma e le condizioni del contesto/territorio in cui si realizza lo stesso processo.

Fermo restando che ogni relazione di *mentoring* è unica nel suo genere, si possono indicare i principali fattori esterni ed interni che la influenzano e discuterne brevemente alcuni.

I principali fattori esterni

- Le *caratteristiche* e i *valori fondanti* della *comunità di appartenenza* e, nel caso di *mentoring* aziendale, *gli scopi e la missione dell'organizzazione*; in tutti i casi, tuttavia, gli obiettivi del programma devono essere equilibrati con quelli personali del mentee al quale deve essere data l'opportunità di definirli e perseguirli, soprattutto per mantenere alto il suo livello di motivazione.
- *I modelli disponibili di relazioni di mentoring*: esistono diversi tipi di relazioni che vanno dal *team mentoring* allo *e-mentoring*, ma la più diffusa e importante per i nostri scopi è la tipica relazione uno-a-uno e faccia-a-faccia. All'interno di questo tipo di rapporto si dà quasi sempre per scontato che il mentore sia una persona più anziana del mentee, ma, come già ricordato nelle pagine precedenti, si possono rivelare necessarie ed efficaci le relazioni di *mentoring tra pari*. Questo tipo di relazione può essere particolarmente importante per lo sviluppo psicosociale, in particolare perché il mentore e il mentee condividono informazioni, si impegnano in un rapporto di amicizia, condividono i reciproci bisogni e interessi.
- *Il grado di formalità della relazione di mentoring*: senza dubbio il grado di formalità del programma influenza le dinamiche e i risultati di una relazione; per esempio, se viene richiesto un resoconto scritto di tutto ciò che accade (incontri, progressi individuali ecc..) la spontaneità della relazione ne verrà limitata. Tuttavia, non esistono prove decisamente a favore del *mentoring* formale o informale.

Per programmi di *mentoring* organizzati formalmente si intendono quelli che costruiscono e sostengono le relazioni di *mentoring*, invece il *mentoring* informale avviene su una base spontanea, a volte ad hoc, in cui il mentore e il mentee si incontrano e decidono di impegnarsi in una relazione di *mentoring*. Mentre il *mentoring* informale sembra essere più efficace ai fini aziendali, ci sono studi che suggeriscono che non esistono differenze nella realizzazione degli obiettivi psicosociali (Kogler-Hill and Bahniuk, 1998). I programmi formalmente organizzati sembrano portare benefici soprattutto al mentee in termini di *mentoring* aziendale, ma hanno anche un forte impatto per quanto riguarda l'inclusione sociale, sia in azienda che fuori, perché il fornire una struttura può aiutare alcuni individui, che altrimenti avrebbero difficoltà ad entrare in una rete, a superare barriere implicite o esplicite nell'iniziare una relazione di *mentoring*.

Il dilemma, comunque, non è ancora stato risolto e la strada migliore, in attesa che studi approfonditi portino risultati sicuri, è quella di combinare il meglio dei due approcci, vale a dire, ogniqualevolta è possibile, all'interno dello schema formale permettere un certo grado

di informalità. Per esempio si può applicare la regola di creare una cornice formale e contemporaneamente promuovere relazioni informali, soprattutto incoraggiando i mentee ad avvicinarsi a potenziali mentori o incoraggiandoli a scegliere il proprio mentore, incoraggiando il mentore e il mentee a continuare il loro rapporto anche dopo la fine del programma, rendendo volontaria la partecipazione dei *mentori*, non forzando i partecipanti a portare a termine a tutti i costi un contratto di *mentoring*.

- *Problemi logistici*: il luogo in cui gli incontri di *mentoring* avvengono influenzano inevitabilmente il livello di apertura, confidenza e concentrazione del mentore e del mentee. È consigliabile, quindi, organizzare gli incontri in luoghi tranquilli, familiari e rassicuranti per il mentee.

I principali fattori interni

- *Il genere*: ci sono diversi modi in cui il genere del mentore e del mentee può influenzare la natura e i risultati della relazione. Tuttavia, è necessario sottolineare che, quasi sempre, i problemi di genere sono sintomi - piuttosto che causa - di problemi e sono la manifestazione di stereotipi pre-esistenti. Per esempio, la discriminazione sessuale è il risultato del fatto che il mentore e il mentee rivelano i loro stereotipi, più o meno consciamente.

Gli stereotipi condizionano gli individui svantaggiati sia esternamente, influenzando il modo in cui gli altri li considerano e li trattano, sia internamente, influenzando la percezione di sé, e possono abbassare di molto il livello di autostima. Quando si decide un abbinamento misto è necessario tener conto di tutti gli stereotipi legati alla percezione di genere e ai comportamenti e alle prassi ad essi legati. Poiché, particolarmente nelle aziende, risulta che ci siano più mentori maschi che femmine, soprattutto le donne mentee sono coinvolte in relazioni miste: in questo tipo di relazione si può verificare che un mentore maschio tenda ad assumere un ruolo di protezione basato su un presunto maggior potere o, nel caso contrario, che un mentore *donna* possa assumere comportamenti tipicamente materni.

- *Il gruppo etnico*: come avviene per il genere, anche gli stereotipi legati alla percezione della rappresentatività sociale del gruppo etnico possono influenzare la relazione. Benché alcuni studi (Kogler-Hill and Bahniuk, 1998) tendano a sostenere che sia più efficace una relazione tra persone dello stesso gruppo e che i mentee appartenenti ad un gruppo diverso siano trattati diversamente dai mentori a causa di stereotipi culturali, si ritiene che la pratica del *mentoring* "misto" (*cross-race*) possa portare grandi benefici per altri aspetti, come per esempio aiutare entrambi i partecipanti alla relazione ad acquisire nuove abilità per interagire con altre culture.
- *La personalità*: oltre alle questioni "demografiche" di genere ed etnia, i mentori e i mentee sono individui con personalità uniche. Alcuni programmi di *mentoring* tentano di abbinare persone simili, mentre altri tendono a far incontrare persone molto diverse nella convinzione che questo massimizzi le opportunità di apprendimento, grazie ad una relazione più ricca ed impegnativa.

Se è vero che "come in tutte le relazioni, deve scattare un processo chimico tra elementi simili", (Tyler, 1998, in un'intervista a Barbara Glanz), è altrettanto vero che se un mentore comprende l'arte di creare un rapporto (manifestando fiducia, ed empatia per rafforzare il

mentee) e se c'è un obiettivo chiaro da raggiungere, le persone troveranno facilmente i loro punti di somiglianza: infatti sono più le somiglianze che uniscono le persone che le differenze che le dividono.

In alcuni casi abbinare gli opposti può essere più efficace che mettere insieme due persone che sono troppo simili e, oltre al fatto che individui dissimili possono andare d'accordo molto bene, il processo di apprendimento in una coppia dissimile può rivelarsi molto stimolante. La soluzione, come sempre, consiste nel trovare un equilibrio, cercando di evitare, nell'abbinamento, differenze molto evidenti ed evitando di abbinare persone che chiaramente non possono andare d'accordo.

- *Questioni di tempo*: quando, con quale frequenza devono avvenire gli incontri? E quanto tempo devono durare? Le limitazioni possono derivare dagli impegni sia del mentore che del mentee o, semplicemente, dalla difficoltà di fissare un calendario. Per quanto riguarda la frequenza degli incontri, nella maggior parte dei programmi di *mentoring* il mentore e il mentee tendono ad incontrarsi ogni 4-8 settimane. Tuttavia, se una relazione sta appena iniziando o se il mentee necessita di un sostegno particolare, questa frequenza può non essere sufficiente. Questo perché è difficile costruire una relazione da zero se gli incontri sono poco frequenti.

Per quanto riguarda la durata degli incontri, si raccomanda una durata di circa 60-90 minuti (Klasen and Clutterbuck, 2002).

- *Lo stile personale del mentore*: con questa espressione si intende il modo unico e peculiare di ogni mentore di porsi nella relazione di *mentoring*. Cioè, anche se è vero che i mentori dovrebbero aderire a linee guida pratiche prestabilite, è inevitabile che essi aggiungano il loro tocco personale nel momento in cui pongono in pratica la teoria: per esempio, un mentore può adottare un approccio più scherzoso di altri, un altro può essere più esigente o può interrogare continuamente il mentee per aiutarlo a esplorare le proprie risorse nel momento delle decisioni. Qualunque sia lo stile di un mentore, è innegabile che questo influenzerà le dinamiche e i risultati della relazione.
- *I bisogni del mentee*: i bisogni del mentee sono centrali nel rapporto di *mentoring*: non solo influenzano il risultato di una relazione, ma anche le dinamiche della relazione stessa e la caratterizzazione come processo di *mentoring*.

2.6 • LE CARATTERISTICHE E LE RESPONSABILITÀ DEL MENTORE E DEL MENTEE

Affinché le relazioni di *mentoring* abbiano successo è necessario che sia il mentore, sia il mentee possiedano un insieme di abilità, qualità e caratteristiche. Per esempio, un buon mentee è contraddistinto dal suo impegno nell'apprendimento e dai suoi sforzi per elaborare le proprie soluzioni. Inoltre, deve impegnarsi a perseguire gli scopi concordati e mostrare apprezzamento per il valore del tempo e dell'impegno del mentore. Comunque nessun mentee è perfetto. Il criterio chiave è che il mentee desideri veramente partecipare alla relazione e si renda conto del valore dell'intervento del mentore. In molti casi imparare ad essere un buon mentee fa parte del percorso di *mentoring*.

Parallelamente, per essere un buon mentore in un processo di sviluppo è necessario avere certi pre-requisiti. Le competenze chiave che un mentore dovrebbe possedere includono un buon livello di competenze comunicative, di auto-consapevolezza ed una genuina fiducia nel potenziale del mentee. Infine, è di importanza vitale per il successo di una relazione di *mentoring* che il mentore abbia un atteggiamento positivo nei confronti della relazione stessa, cioè che desideri sinceramente sostenere il mentee nella sua ricerca di "imparare ad imparare".

Si descrivono di seguito le competenze basate sul lavoro di Clutterbuck Associates che da vent'anni collabora con migliaia di individui impegnati nel processo di *mentoring* uno a uno. Così come accade per il mentee, anche il mentore può affinare le sue competenze nel corso del processo. Poiché i bisogni dei mentee differiscono da individuo a individuo, di conseguenza anche l'importanza delle competenze del mentore può variare a seconda dei casi, purché resti fermo il principio che il fine ultimo di un buon mentore è di mettere in grado il mentee di gestire il proprio processo di sviluppo e apprendimento. Per raggiungere questo risultato il mentore deve essere capace di:

- alimentare nel mentee la fiducia in se stesso e la fiducia nelle proprie potenzialità;
- mettere in grado il mentee di identificare i suoi bisogni di sviluppo e i suoi obiettivi e di formulare il proprio progetto di sviluppo e realizzarne gli obiettivi;
- aiutare il mentee a risolvere i problemi analizzando, riflettendo e rafforzando la sua auto-consapevolezza.

A • LE CARATTERISTICHE DEL MENTORE

Sintetizzando le diverse indicazioni che ci pervengono dai numerosi scritti consultati, emergono le caratteristiche di un profilo "tipo" di mentore, che possono essere raggruppate in tre aree: l'area delle Abilità e Capacità, l'area della Qualità e l'area degli Atteggiamenti.

1 Abilità e capacità: in quest'area possiamo ritrovare i seguenti aspetti che verranno esplicitati più avanti: a) auto-consapevolezza; b) consapevolezza dei comportamenti - comprensione degli altri; c) capacità di costruire e mantenere il rapporto - gestione della relazione;

- d) impegno per il proprio sviluppo continuo di mentore; e) competenze comunicative; f) capacità di creare modelli concettuali; g) senso delle proporzioni - senso dell'umorismo; h) chiarezza di obiettivi; i) flessibilità.
- 2 Qualità:** in quest'area possono venire raggruppate alcune caratteristiche relative alla a) pazienza; b) fiducia in se stesso; c) positività.
- 3 Atteggiamenti:** quest'area include una caratteristica determinante, che può essere individuata in a) un forte interesse a contribuire allo sviluppo degli altri.

1 • Abilità e capacità

a Auto-consapevolezza

L'auto-consapevolezza si raggiunge iniziando ad osservare se stessi obiettivamente e riflettendo su ciò che si vede. Essere auto-consapevoli significa essere capaci di rendersi conto ed analizzare ciò che si sta facendo, perché lo si sta facendo e quale impatto ciò ha su di sé, sugli altri e sui propri obiettivi. L'auto-consapevolezza significa anche acquisire l'abilità di individuare le linee ricorrenti del proprio comportamento, in modo da poter cambiare, se necessario, sia il comportamento sia, in ultima analisi, la propria prestazione. L'auto-consapevolezza è l'essenza dell'apprendimento e del controllo del proprio cambiamento personale.

L'auto-consapevolezza costituisce la base per comprendere gli altri ed è anche uno degli aspetti che il mentee deve sviluppare nel corso della relazione di *mentoring* come strumento per imparare ad imparare.

b Consapevolezza del comportamento-comprensione degli altri

Come l'auto-consapevolezza, la capacità di comprendere come si comportano gli altri e perché è una classica componente dell'intelligenza emozionale. Per aiutare gli altri a gestire le loro relazioni, il mentore deve avere la capacità di penetrare negli schemi di comportamento tra individui. Prevedere le conseguenze di specifici comportamenti è una delle principali applicazioni di questa capacità.

Inoltre, comprendere gli altri significa essere sensibili ai loro stati d'animo, timori e ansie e riconoscere questi tipi di emozioni richiede di saper interpretare non solo i messaggi verbali, ma anche quelli non verbali.

c Costruire e mantenere il rapporto/ gestione della relazione

L'abilità di costruire un rapporto è difficile da definire. L'importanza della fiducia è centrale. Le relazioni di *mentoring* tendono a riguardare argomenti, problemi, prove e anche debolezze del mentee che non possono essere affrontati se non c'è una grande fiducia reciproca.

Oltre a stabilire un rapporto con il mentee, i mentori dovrebbero essere capaci di costruire rapporti con gli individui in genere, perché uno dei ruoli del mentore è quello di facilitatore e "costruttore di reti" anche con gli altri mentori.

d *Impegno per il proprio sviluppo continuo di mentore*

Un bravo mentore coglie tutte le opportunità di prendere parte a nuove esperienze e cerca e utilizza il feedback che altri gli danno sul suo comportamento nell'ottica del processo di apprendimento per tutto l'arco della vita che è alla base di ogni processo di *mentoring*. Questo anche per stimolare lo stesso tipo di atteggiamento nel mentee.

e *Competenze comunicative*

Per comunicazione efficace si intende:

- ascoltare: aprire la mente a ciò che l'altra persona sta dicendo;
- accettare il silenzio: non cercare di riempire tutte le pause nella comunicazione. A volte è nei silenzi che si formulano i pensieri migliori;
- osservare dal punto di vista del destinatario: essere aperti agli elementi visivi e ad altri segnali non verbali, riconoscendo ciò che *non* viene detto;
- attivare un processo parallelo: analizzare ciò che l'altra persona sta dicendo, riflettere, preparare risposte;
- progettare: scegliere le parole e la loro "confezione" in un modo appropriato alla situazione e al destinatario;
- osservare dal punto di vista di chi progetta un intervento: essere aperti agli elementi visivi e agli altri segnali non verbali come indicazioni di ciò che il destinatario sente e comprende e adattare il tono, il volume, il ritmo e il linguaggio;
- concludere: terminare un dialogo o un segmento di dialogo con chiarezza e accertandosi che il messaggio sia stato compreso.

L'ascolto attivo

Il tipo esatto di ascolto nel quale il mentore si impegna, e che viene considerato dai mentori esperti come la chiave per il successo della relazione, è generalmente noto come "ascolto" proattivo" o "ascolto riflessivo". L'ascolto attivo richiede che il mentore sia estremamente sensibile e si concentri sul mentee per periodi di tempo prolungati. Lo scopo di questo tipo di ascolto è:

- capire veramente ciò che il mentee sta cercando di dire; questo spesso significa essere capaci di "leggere tra le righe" per scoprire i problemi non espressi;
- essere in grado di fare domande pertinenti che avvicinino il mentee alla comprensione e realizzazione dei suoi obiettivi.

L'abilità di porre domande nel mentoring

Un altro importante aspetto della competenza comunicativa è l'abilità di porre al mentee le domande appropriate al momento appropriato. L'ascolto attivo e il porre le domande procedono di pari passo, perché le domande nascono come reazione all'ascolto, cioè, generalmente, il mentore sceglie la domanda seguente dopo aver ascoltato e aver riflettuto sui problemi del mentee. La regola da ricordare quando si pensa ad una domanda da fare è considerare se è utile o no per far avvicinare il mentee ai suoi obiettivi. In un'altra sezione si tratta diffusamente delle domande utili.

f *Capacità di creare modelli concettuali*

I buoni mentori hanno un portfolio di modelli ai quali attingere per aiutare i mentee a comprendere i problemi che affrontano. Questi modelli possono essere il risultato di esperienze personali o essere tratti da altre fonti, per esempio modelli di una struttura aziendale, di comportamenti interpersonali, di progettazione strategica o, al livello più alto di competenza, generati sul momento come risposta immediata. A seconda della situazione e degli stili di apprendimento del mentee, potrebbe essere appropriato presentare questi modelli in forma verbale o visiva, oppure il mentore potrebbe non presentarli affatto e, semplicemente, utilizzarli come cornice per porre domande di sondaggio.

g *Senso delle proporzioni/senso dell'umorismo*

Sorvolando sul fatto che il senso dell'umorismo sia o meno una competenza, la capacità di vedere l'aspetto divertente delle cose occupa un posto importante nelle relazioni di *mentoring*. La risata, se usata in modo appropriato, ha un valore inestimabile nello sviluppare un rapporto, nell'aiutare le persone a vedere le cose da una diversa prospettiva e nell'allentare la tensione emotiva. È inoltre molto importante che al mentore e al mentee piacciono le sedute che fanno insieme.

h *Chiarezza degli obiettivi*

I mentori dovrebbero essere in grado di aiutare i mentee ad individuare ciò che vogliono raggiungere e perché. Questo è difficile se il mentore non possiede le abilità necessarie per definire e perseguire prima di tutto i propri obiettivi. Perciò la chiarezza degli obiettivi sembra derivare da un insieme di abilità, che comprendono la capacità di analisi e di soluzione dei problemi (*problem solving*) e la capacità di pianificare e organizzare efficacemente. Anche avere capacità decisionali è un fattore significativo nel perseguire i propri obiettivi.

Le capacità analitiche e di soluzione dei problemi aiutano inizialmente ad analizzare le situazioni correttamente e ad identificare i problemi, oltre che a vedere le questioni da prospettive diverse e a inventare una gamma di soluzioni alternative. Esaminare un problema da angolazioni differenti può aiutare il mentore a creare obiettività, mettere in discussione la fattibilità dei progetti del mentee, aiutare il mentee a scegliere l'opzione migliore. Il mentore, lungi dall'imporre soluzioni ai problemi, dovrebbe sviluppare nel mentee quelle abilità che lo rendono capace di risolvere i problemi in modo indipendente. È infatti lo scopo del *mentoring* creare dei mentee che abbiano fiducia in se stessi e affrontino i problemi autonomamente.

La capacità di pianificare e organizzare è strettamente connessa al lavoro del mentore, il cui compito comporta anche saper guidare il mentee nella creazione di un piano di sviluppo personale. Oltre a individuare i bisogni di sviluppo, questo significa aiutare il mentee a darsi degli orari e degli obiettivi. Il mentore dovrebbe possedere eccellenti capacità organizzative e di gestione del tempo, sia per aiutare il mentee, sia per il suo processo continuo di apprendimento e sviluppo.

i *Flessibilità*

Essere flessibile aiuta il mentore a adattarsi ad una quantità di cambiamenti nelle richieste del mentee. Per esempio, anche se nella maggior parte dei casi è necessario che il mentore

ponga una serie di domande tese ad aiutare il mentee ad elaborare le sue soluzioni, a volte può essere utile un approccio più decisionista ed "intrusivo" in cui il mentore assume alcuni dei ruoli tipici del coach, o del counsellor o del tutor. Inoltre, la flessibilità può riguardare anche i tempi che regolano la relazione. Nel complesso, un approccio rigido al *mentoring* può compromettere seriamente la sua efficacia per il mentee.

2 • Qualità

Per qualità del mentore si intendono alcuni tipi di qualità personali che, contrariamente a quanto si può comunemente pensare, non sono geneticamente destinate a rimanere ad un certo livello, ma, come le abilità e le capacità, possono essere sviluppate.

a *La pazienza*

La pazienza è una delle qualità più frequentemente associate con il *mentoring*. Per esempio, vedere che il mentee impiega molto più tempo del previsto ad ottenere dei risultati, richiede da parte del mentore la capacità di rimanere calmo e capire che il mentee può avere priorità quotidiane nelle quali vuole investire del tempo. Inoltre il mentee è, per definizione, una persona non così bene informata sulle questioni oggetto della relazione quanto il mentore e perciò è possibile che gli occorra più tempo per "vedere la luce".

b *Fiducia in se stessi*

Non è solo il mentee che si espone rivelando i suoi problemi e le sue debolezze, ma anche il mentore può rivelarsi vulnerabile condividendo con il mentee il suo bagaglio di esperienze, alcune delle quali possono essere umilianti. Per rivelare fallimenti ed errori, il mentore deve possedere un buon livello di fiducia in se stesso. Inoltre, poiché il mentore è umano e gli può succedere di compiere un errore quando dà consigli, ciò può attirargli le critiche del mentee. Un mentore deve essere capace di accettare critiche e *feedback* in modo non difensivo, una reazione, questa, che richiede una sana fiducia in se stesso. Anche manifestare sicurezza è importante, perché ispira fiducia nel mentee e aggiunge credibilità, anche se soggettiva, al consiglio del mentore.

c *Positività*

Essere positivo ed incoraggiante è un'esigenza costante per un mentore, per esempio quando un mentee raggiunge un punto in cui la sua sicurezza e le sue spinte vengono meno ed è tentato di abbandonare. In questo tipo di situazioni il mentore deve continuare ad aiutare il mentee a costruire la fiducia in se stesso, incoraggiandolo, motivandolo e sostenendolo ad agire in modo indipendente, autogestito e, nel complesso, più competente.

3 • Atteggiamenti

Per quanto importanti possano essere le conoscenze, le abilità e le qualità del mentore, i fattori determinanti della efficacia di un mentore sono i suoi atteggiamenti e le sue convinzioni, che possono essere riassunti come "un forte interesse a contribuire allo sviluppo degli altri".

a *Un forte interesse a contribuire allo sviluppo degli altri*

Un buon mentore ha un interesse innato ad aiutare gli altri a riconoscere e realizzare le loro potenzialità. Questa reazione istintiva è importante per stabilire e mantenere un rapporto e nel dare la "carica" al mentee costruendo la sua fiducia in ciò che può diventare.

Un buon mentore manifesta questo interesse in molti modi, anche dimostrando la sua dedizione al ruolo e manifestando entusiasmo per il mentee. Impegnarsi in una relazione di *mentoring* richiede un investimento prolungato di tempo ed energie per lo sviluppo di un'altra persona, cosa che è possibile solo se il mentore si dedica al suo ruolo senza riserve.

L'entusiasmo per il mentee implica un atteggiamento molto positivo verso lei/lui e una fiducia genuina nelle sue potenzialità di miglioramento.

B • CARATTERISTICHE E COMPORAMENTI DEL MENTEE

La possibilità che una relazione di *mentoring* come processo di sviluppo sia di beneficio al mentee dipende da moltissimi fattori, tra i quali anche le diverse caratteristiche e i diversi comportamenti del mentee stesso. Tuttavia, diversamente dal mentore, per il quale sono indispensabili alcune caratteristiche ben definite, per i mentee la gamma di caratteristiche è estremamente varia. Per esempio, ci sono prove che suggeriscono che i mentee con un *locus of control* interno, - cioè persone che sentono di avere sotto controllo il loro ambiente e la loro vita - beneficiano maggiormente del processo di sviluppo delle persone che hanno un *locus of control* esterno, - cioè quelle persone che pensano che tutto ciò che accade loro sia al di fuori della loro influenza. Per trarre beneficio dal processo di apprendimento e sviluppo è necessario credere nel valore dell'assunzione di responsabilità, dell'apprendimento autogestito, del controllo della propria vita. Grazie a questo atteggiamento, gli individui con un *locus of control* interno possono anche essere più capaci di attirare e mantenere un mentore. Anche quelli con un *locus of control* esterno possono trarre beneficio dal *mentoring*, ma possono aver bisogno di supporto aggiuntivo nel farsi carico del proprio sviluppo. In breve, non è indispensabile che i mentee rivelino tutte le caratteristiche e tutti i comportamenti descritti nella tavola che segue, ma quanti più ne hanno, tanto maggior beneficio sia il mentore che il mentee trarranno dalla relazione.

Caratteristiche	Comportamenti
Locus of control interno	Si fa carico della relazione, per esempio prepara gli incontri e ne decide l'agenda
Atteggiamento positivo nei confronti del <i>mentoring</i> e dello sviluppo in generale	Esprime chiaramente i bisogni e aiuta a identificare gli obiettivi del processo di sviluppo
Apertura al feedback e alle idee del <i>mentore</i>	Cerca attivamente l'input da parte del <i>mentore</i>
Capace di fiducia	Dimostra impegno dando seguito alle decisioni prese durante gli incontri e mantenendo fede agli appuntamenti
Rispetto per gli altri	Mantiene la confidenzialità Cerca di comprendere la relazione di <i>mentoring</i> , per esempio i ruoli, le aspettative e i limiti

Comportamenti negativi del mentee

In contrasto con quanto detto sopra, esistono comportamenti del mentee che non favoriscono l'efficacia del processo, quali:

- essere distante e sopprimere costantemente le emozioni;
- essere polemico, per esempio dire "Questo non è quello che mi ha detto...";
- essere arrogante, per esempio dire "Ma chi sei tu per dirmi queste cose?"
- essere indifferente, per esempio dire "Che me ne importa?"
- essere negligente, per esempio non frequentare gli incontri e persistere nel non perseguire gli obiettivi sui quali ci si è accordati.

parte TERZA

- **IL MENTORING OGGI**

3.1 • LA PERCEZIONE E L'UTILIZZO DEL MENTORING IN DIVERSI CONTESTI

Indiscutibilmente la maggior parte delle esperienze di *mentoring* sono informali e spontanee: gli individui ricevono quotidianamente consigli, conoscenze, sostegno, chiarimenti da persone che non hanno l'incarico specifico di mentori. Di conseguenza, è difficile ottenere dati accurati sul ricorso ufficiale al *mentoring* in diverse situazioni. Un ulteriore ostacolo nel valutare con precisione la diffusione del *mentoring* deriva dalla sua ampia applicazione in diversi campi, essendo utilizzato sia nelle aziende che in moltissimi altri contesti educativi e formativi.

Ad esempio, da un'indagine condotta nel 1999 dall'Institute of Personnel and Development risulta che circa l'87% delle aziende nel Regno Unito utilizzano il *mentoring*. Questo dato può essere considerato attendibile, se si tiene conto dell'applicazione sia su base formale che informale, ma è di difficile interpretazione se si considera che molte persone non distinguono chiaramente il *mentoring* da altre forme di sviluppo uno-a-uno come, ad esempio, il *coaching*.

Per quanto riguarda i principi ed i metodi di insegnamento/apprendimento, il processo di *mentoring* si colloca all'interno dell'approccio cognitivistico. In particolare:

- Il *mentoring* utilizza la nozione che le potenziali opportunità di apprendere includono tutto ciò che permette al mentee di considerare o riconsiderare e possibilmente riassemblare o espandere le tessere del mosaico del suo vissuto ed è compito del mentore facilitare questo processo.
- Il *mentoring* utilizza i benefici effetti delle conoscenze che vengono create unitamente ad altri attraverso un'interazione.
- L'obiettivo non è che il mentore imponga le sue conoscenze al mentee aspettandosi che questi le immagazzini acriticamente; l'obiettivo è, invece, fornire opportunità al mentee di riflettere sugli input offerti dal mentore assemblandoli e assimilandoli secondo criteri di rilevanza personale.

Nell'ambito delle organizzazioni all'interno delle quali si applica, il *mentoring* può essere definito anche per contrasto con altre relazioni di formazione e sviluppo chiarendo ciò che il mentore non è.

Il mentore non è:

- un *manager* che organizza, definisce, controlla e corregge compiti e ruoli;
- un *counsellor* che aiuta una persona a identificare ed analizzare un problema e trovare una soluzione;
- un *coach* che determina e specifica i bisogni e gli obiettivi di apprendimento in relazione ad un determinato aspetto del lavoro;
- un *formatore* che progetta e gestisce corsi di formazione i cui obiettivi sono stati stabiliti dall'organizzazione di appartenenza;

- un *insegnante/tutor* che si occupa dell'insegnamento/apprendimento secondo linee guida stabilite dal di fuori (per esempio dal curriculum).

Tutti i ruoli suddetti possono essere messi in contrasto con quello del mentore per meglio definire il processo di *mentoring*.

Il *mentoring* è il processo attraverso il quale una persona (il mentore) incoraggia un altro individuo (il mentee) a gestire il proprio processo di sviluppo e apprendimento cosicché il mentee rafforza la fiducia in se stesso durante il processo di acquisizione di nuove conoscenze e abilità e sviluppa motivazione a continuare in questa strada. Inoltre, il *mentoring* è un processo attraverso il quale si sviluppa l'intera persona - cioè il suo lavoro e la sua vita personale - e che rende possibili e sostiene cambiamenti fondamentali all'interno di queste aree.

Il *mentoring* vuol dire tra l'altro:

- sostenere gli individui a scoprire e definire i loro bisogni di sviluppo e a stabilire i propri obiettivi, favorendo l'apprendimento indipendente;
- permettere agli individui di farsi avanti a parlare dei loro problemi e interessi, eventualmente chiarificando, riflettendo e confrontandosi;
- aiutare gli individui a riflettere sulle loro convinzioni, sulle emozioni sui pensieri e sui comportamenti e a vedere i problemi da diverse angolazioni;
- guidare e incoraggiare gli individui ad analizzare e risolvere i loro problemi e ad individuare le proprie opportunità grazie ad una crescente autostima;
- mettere in grado le persone di essere efficaci decisori;
- sostenere la soluzione dei problemi ricorrendo ad un *approccio integrato*.

L'approccio integrato è estremamente significativo nel contesto del *mentoring* e richiede alcune precisazioni. Secondo D. Clutterbuck (1998) il *mentoring* applicato in un ambiente aziendale trae la sua immensa efficacia nell'apprendimento e nello sviluppo del dipendente dal fatto di essere un metodo integrato che combina in modo flessibile elementi di altri quattro approcci uno a uno, il *coaching*, il *counselling*, la *facilitazione*, e il *rapporto di tutela*, e utilizza ognuno di questi in momenti diversi, secondo i diversi bisogni del mentee.

In effetti, il concetto di *mentoring* come approccio integrato non riguarda solo l'ambiente aziendale, ma è particolarmente coerente con il concetto europeo di *mentoring*: questo, infatti, si focalizza sul rafforzamento del processo di apprendimento e di sviluppo del mentee il cui veicolo principale è proprio l'utilizzazione di un approccio integrato.

Essere un mentore che utilizza un approccio integrato significa essere estremamente flessibili. Può richiedere di essere direttivi e di occuparsi di bisogni intellettuali in una situazione e di rispondere a bisogni emozionali in un'altra. Essere in grado di adattare il proprio stile alle necessità della situazione richiede una grande abilità da parte del mentore. Non solo è necessario padroneggiare i diversi approcci sottesi al processo di sviluppo, ma è necessario esse-

re acutamente sensibili ai bisogni del mentee e all'appropriatezza di un particolare metodo di apprendimento e sviluppo a seconda delle situazioni.

È questo approccio integrato del *mentoring* che, combinato con il fatto che ogni processo di *mentoring* è disegnato come risposta ai bisogni specifici di un individuo (stabiliti dall'individuo stesso), lo rende così adatto allo sviluppo della persona nella sua interezza. Il *mentoring* alimenta nel mentee l'abilità e il desiderio di indipendenza e la fiducia in se stesso nella gestione del proprio sviluppo, creando persone che sono desiderose e capaci di migliorare i propri comportamenti in modo indipendente. Inoltre queste aree (cioè il raggiungimento dello sviluppo dell'intera persona e l'avvio di un processo di apprendimento continuo, indipendente ed efficace) sono proprio quelle che differenziano il *mentoring* da altri metodi di sviluppo uno a uno.

3.2 • LA PRATICA DEL MENTORING AI GIORNI NOSTRI

Il ricorso sempre più ampio al *mentoring* e ad altre metodologie di sviluppo personale uno a uno, riflette la diffusa convinzione dei limiti dell'insegnamento, della formazione e dell'educazione che avvengono in contesti formali: i concetti appresi in una situazione scolastica tradizionale spesso si dimenticano, perché non si agganciano ad alcuna esperienza del discente, mentre il *mentoring* rafforza la capacità di ritenere ciò che si apprende e di trasferirlo in situazioni della vita reale. Ciò vale per le abilità professionali sulle quali si focalizza il *mentoring* aziendale, ma ancora di più per l'acquisizione ed il rafforzamento dell'autostima, dell'autoconsapevolezza e delle *social skills*, quelle abilità sociali che trovano il terreno adatto nella relazione uno a uno.

La persistente difficoltà di definire il *mentoring* e differenziarlo da concetti simili come il *coaching* e il *counseling* dipende dal fatto che, benché la sua applicazione non sia completamente nuova, è solo negli ultimi decenni che si è tentato di definirne i parametri ed è stato assunto come pratica strutturata in diversi ambienti.

Mentre nel contesto nord americano generalmente lo scopo di una relazione di *mentoring* è soprattutto quello di patrocinare il *protégè* e dargli consigli, nel contesto europeo il *mentoring* si è evoluto in una direzione diversa. Prima di tutto il mentore non è necessariamente una persona più anziana, né ci si aspetta che occupi una posizione di maggior potere del mentee. Piuttosto che maggior potere, il mentore dovrebbe avere più *esperienza* in un'area rilevante per i bisogni del mentee. In secondo luogo il *mentoring* europeo enfatizza l'*apprendimento reciproco* piuttosto che il patrocinio. In terzo luogo lo scopo della relazione europea di *mentoring* enfatizza lo sviluppo del mentee, fino al raggiungimento dell'obiettivo finale di *sviluppo autogestito*.

Come dice Virgilio a Dante accomiatandosi da lui

*Non aspettar mio dir più né mio cenno:
libero, dritto e sano è tuo arbitrio,
e fallo fora non fare a suo senno:
per ch'io te sovra te corono e mitrio*

(Dante Alighieri - *Purgatorio*, 27, 240)

Il *mentoring*, in quanto processo di sviluppo, enfatizza l'auto-stima, l'apprendimento, il supporto, piuttosto che la protezione.

In questa ottica di sviluppo non si sottolineerà mai abbastanza che il compito del mentore è quello di assistere il mentee nel compiere "transizioni significative" nelle sue conoscenze, nel modo di pensare e di comportarsi e non quello di fare il lavoro al posto suo. Il mentore dovrebbe far sì che il mentee impari ad imparare dai suoi successi e insuccessi passati, incoraggiandolo ad impegnarsi in un percorso di sviluppo e apprendimento auto-determinato e a tro-

vare le proprie soluzioni. Il mentore attiva la capacità del mentee di risolvere i problemi e di arrivare a decisioni positive sostenendolo, confrontandosi con lui e, soprattutto, aiutandolo a riflettere sugli eventi.

La relazione mentore/mentee è, per molti aspetti, simile a quella tra il genitore e il bambino che impara a camminare attraverso diverse fasi e diversi tentativi. Secondo Klasen e Clutterbuck (2002, pag 10) le principali somiglianze consistono nel fatto che il mentore:

- accetta che il mentee stabilisca i propri obiettivi di sviluppo e apprendimento;
- riconosce che gli individui hanno conoscenze ed esperienze pregresse che sono rilevanti e utili per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo e apprendimento;
- accetta che i tentativi del mentee di raggiungere i propri obiettivi non siano sempre coronati da successo;
- comprende che le esperienze e i progressi del mentee, anche quando sembrano non raggiungere gli obiettivi, sono positivi, in quanto esperienze di apprendimento, anche - e in particolar modo - gli errori;
- comprende che il mentee deve essere motivato a continuare, a sforzarsi di raggiungere obiettivi ragionevoli e non dovrebbe mai ricevere il messaggio che un impegno sia troppo difficile;
- comprende e crede che con un lavoro e sforzo intensi, affiancati dal sostegno e dalla guida del mentore, il mentee avrà maggiori opportunità di successo nel raggiungere i suoi obiettivi.

Programmi di *mentoring* efficaci garantiscono queste condizioni al mentee, rafforzando il suo processo di sviluppo e il suo potenziale nel raggiungere i propri obiettivi sia personali che professionali.

3.3 • GLI AMBITI DI APPLICAZIONE

Il processo di *mentoring* può assumere forme diverse, fino ad un approccio olistico che implica un alto grado di coinvolgimento personale.

Nella gamma di attività e di situazioni, nelle quali si attua il *mentoring*, c'è comunque il sostegno come atteggiamento-chiave:

- nelle relazioni informali che si sviluppano in un contesto aziendale/business;
- in programmi strutturati per i dipendenti di un'organizzazione;
- da parte di un individuo (che non sia un genitore o un insegnante) nei confronti di uno studente;
- per i giovani a rischio di esclusione scolastica, di abuso di droghe o alcool, di trasgressione/delinquenza, di crisi familiare o di disoccupazione;
- per detenuti in uscita dal carcere e per ex detenuti;
- per i senzatetto;
- per i giovani sotto tutela o in procinto di uscirne;
- per i figli di famiglie monoparentali;
- per i giovani che desiderano avviare un'impresa;
- per imprese piccole e medie da parte di società più grandi.

In concreto la pratica del *mentoring* sta cominciando a diffondersi:

- nelle scuole e nelle istituzioni educative, per il recupero dell'abbandono scolastico e il miglioramento del ruolo della persona all'interno della scuola stessa;
- nel mondo del lavoro, per sostenere l'inserimento in azienda, le strategie di sviluppo delle risorse umane, lo sviluppo professionale individuale e l'autoimprenditorialità;
- nelle situazioni di persone in condizione (o a rischio) di disaffezione e/o di esclusione sociale, per migliorare risultati, autostima, abilità personali e sociali (*personal and social skills*);

La diversità delle situazioni, in cui il processo di *mentoring* è applicato, dimostra la necessità di definire che cosa esso effettivamente sia, precisandone l'uso in un determinato contesto.

3.3.1 • IL MENTORING IN AMBITO SCOLASTICO-FORMATIVO

L'abbandono scolastico è un fenomeno complesso che presenta diverse sfaccettature. Nel riferirci ad esso², generalmente ci richiamiamo ad una situazione caratterizzata da un curriculum scolastico irregolare (presenze discontinue, difficoltà o fallimenti scolastici, votazioni basse o incapacità da parte dello studente di tenere il passo col lavoro scolastico)

2 Ci si richiama al testo di Sequi R., Degani D., Lombardi L., Angioloni L., Valecchi T. "La comunità solidale", Carocci Editore 1999

che mette in luce una situazione di difficoltà. Questo tipo di situazione porta spesso all'isolamento sociale e può comportare condizioni di vero disagio che impediscono agli studenti di trasmettere all'esterno i propri valori intrinseci, le proprie attitudini e potenzialità. Numerose possono essere le cause: difficili rapporti con gli insegnanti, un disagio personale dovuto all'incapacità di far fronte alle sfide poste dalla scuola e al conseguente senso di umiliazione di fronte ai compagni, difficoltà sociali e familiari che incidono sul rendimento scolastico e che ostacolano il percorso formativo; più specificatamente si può parlare di:

- *Cause di natura scolastica*, identificabili in una rigida impostazione della scuola stessa e dei programmi scolastici, nell'inadeguatezza delle strutture e dei metodi scolastici, nella scarsa professionalità degli insegnanti e nella povertà del contesto psicosociale.
- *Cause di natura familiare*, legate alla situazione socioeconomica della famiglia dello studente, alla scarsa considerazione riservata alla scuola all'interno della comunità e, infine, al *background* degli studenti.
- *Cause soggettive*, legate all'iter scolastico individuale, alle scarse ambizioni di carattere sociale e culturale, alla mancanza di personalità e alla difficoltà di inserimento in gruppi socioculturali positivi.
- *Cause territoriali*, riferibili in particolare a servizi e strutture insufficienti o insoddisfacenti, alla mancanza di spazi di aggregazione extrascolastici e, infine all'assenza di iniziative promosse in maniera armonica da organizzazioni sia pubbliche che private.

Ne deriva la necessità di affrontare e risolvere queste cause attraverso attività più efficienti ed efficaci, coerentemente con il metodo del *mentoring*. Va detto tuttavia che la figura del mentore non è sostitutiva dell'insegnante, occupandosi di questioni diverse da quelle specifiche del docente e potendo dedicare il proprio tempo ad una sola persona anziché ad una intera classe.

All'interno del metodo del *mentoring*, agli insegnanti è attribuito un ruolo comunque importante, sono infatti il tramite tra l'ambiente familiare e il mentore. Sono gli insegnanti stessi a segnalare quali studenti possano trarre beneficio dall'affidamento a un mentore. Il rapporto di *mentoring* non ha comunque inizio senza l'approvazione dei genitori e l'accordo dello studente stesso.

È importante, inoltre, che lo studente abbia fiducia nel proprio mentore; il giovane, infatti, potrebbe dire durante gli incontri cose che non vorrebbe fossero riportate dal mentore a chicchessia, come ad esempio nomi di persone o di compagni con cui lo studente in quel momento si trova in forte disaccordo, oppure particolari sulla situazione familiare che non sarebbe di alcuna utilità divulgare.

I programmi di *mentoring* in ambito scolastico possono comprendere sessioni di *mentoring* tra pari in cui persone³ di più o meno pari età e/o condizioni fungono rispettivamente da mento-

3 Miller A. "mentoring students & young people - a handbook of effective practice" Kogan Page Limited, UK 2002

re e mentee. Spesso in tali programmi l'attenzione è incentrata più sul sostegno all'apprendimento che non sullo sviluppo personale.

3.3.2 • IL MENTORING IN AMBITO SOCIALE

Nell'era della globalizzazione e della frammentazione delle relazioni sono cambiati i modi di stare al gioco sociale, i modelli educativi e le modalità di socializzazione. Gli stili di vita odierni puntano sempre più spesso ad una differenziazione e frammentazione dei rapporti personali non più basati sulla reciprocità e sulla volontarietà degli approcci, resi sempre più materiali dal regime capitalistico. In questa società volta all'individualismo e alla competizione, molte categorie di soggetti rischiano l'emarginazione sociale, privi di quel sostegno e accompagnamento necessari alla produzione di attori sociali competenti. Tutto ciò è ancora più vero per quelle fasce che sono definite a "rischio" e per le quali le istituzioni non sempre riescono ad attuare interventi efficaci e duraturi.

Il *mentoring* propone un modello di interazione sociale basato su un'attenzione al prossimo in disagio e difficoltà su base puramente volontaria; così sembra essere una strategia efficace, in grado di contrastare ed invertire il destino di emarginazione e "passivizzazione" segnato dall'attuale contesto sociale.

Il mentore ha un ruolo molto impegnativo in quanto persona che opera, spesso in chiave di volontario, per favorire l'inserimento sociale di quanti sono oggetto, o rischiano di divenire oggetto, di disaffezione o di esclusione dal contesto sociale, scolastico, dal mercato del lavoro, attraverso la promozione della crescita sociale di una persona più giovane e con minore esperienza le cui esigenze e interessi sono al centro della sua considerazione.

Al fine di raggiungere tale ambizioso obiettivo il mentore induce autostima e fiducia nelle proprie capacità, rafforza le motivazioni, amplia gli orizzonti e le aspirazioni del mentee, inducendolo ad una progettualità proattiva e alla concretizzazione dei propri obiettivi di vita.

3.3.3 • IL MENTORING NELLE ORGANIZZAZIONI

Quali implicazioni possono derivare, ad esempio, dalla volontà di promuovere il *mentoring* all'interno di una organizzazione? Se ne possono individuare due:

- la prima consiste nella progettazione, promozione e implementazione di un *programma formale* di *mentoring*;
- la seconda riguarda la definizione di un adeguato *percorso formativo* indirizzato a coloro che, con il ruolo di mentore oppure di allievo, saranno gli attori di tale programma.

Benché in molti contesti organizzativi si possano individuare attività di *mentoring* che emergono in modo informale e spontaneo, se si vuole puntare a una reale efficacia non si può rinun-

ciare né a ottenere un riconoscimento ufficiale né a prevedere una dettagliata programmazione dei tempi, dei ruoli e delle modalità del *mentoring* stesso.

Chi si occupa di sistemi formativi all'interno di una organizzazione si trova dunque a gestire l'integrazione del *mentoring* tra le azioni finalizzate all'apprendimento attuate dall'organizzazione, assumendo su di sé la responsabilità relativa ai risultati attesi dal progetto. Un impegno per il chiarimento dei significati e delle finalità del *mentoring*, la definizione di un progetto-pilota, l'individuazione di potenziali mentori e destinatari, la promozione dell'iniziativa, il sostegno ai partecipanti, la valutazione conclusiva e la diffusione dei risultati ottenuti appaiono in tal senso indispensabili.

Le competenze del mentore, in particolare, non potranno genericamente corrispondere a un inventario di abilità organizzative, ma andranno "declinate" in funzione degli specifici obiettivi che il *mentoring* si propone.

Iniziative di formazione destinate ad aiutare i mentori e gli allievi a riconoscere le loro attuali competenze, presidiarle e svilupparle potranno essere realizzate nella forma di: seminari di preparazione all'ingresso nel processo; incontri durante lo svolgimento dell'iniziativa con uno o entrambi i soggetti coinvolti; seminari di chiusura finalizzati a sciogliere il legame instauratosi, nonché a consentire a ciascuno di individuare aspetti positivi e negativi dell'esperienza appena vissuta (vedere: *Scritti di formazione 1978-1998* di G.P. Quaglino).

All'interno di un'impresa, il *mentoring* viene considerato lo strumento principale delle politiche di sviluppo della carriera, anche se non ne esiste un'esatta definizione in letteratura. Si parla di *mentoring* per intendere una funzione generale di guida in relazione a tutti gli aspetti legati alla vita dell'impresa e all'attività professionale. Sviluppare l'identità professionale e le competenze specifiche sono le due aree strategiche dell'attività del *mentoring* per lo sviluppo della carriera.

Il *mentoring*, dunque, rappresenta - per lo sviluppo della carriera professionale - una forma di facilitazione completa e complessa, orientata a promuovere il superamento di tutti gli aspetti problematici e dei fattori di ostacolo allo sviluppo: dalla capacità di stabilire dei legami all'interno dell'organizzazione con soggetti "che contano" (*networking*), alla capacità di rendere visibile il proprio operato e di sapersi presentare; alla conoscenza dell'ambiente e delle dinamiche che si possono sviluppare all'interno dell'organizzazione e che può essere utile controllare per non trovarsi in difficoltà; al più tradizionale apprendimento di tecniche e metodologie messe a punto dall'organizzazione stessa o comunque necessarie allo svolgimento delle attività lavorative.

Per un modello di *mentoring* di taglio organizzativo, nel mondo del lavoro, secondo Quaglino (in *Scritti di formazione 1978-1998*), sono da prendere in considerazione i seguenti elementi:

- 1 Il mentore ha una maggiore anzianità aziendale rispetto all'allievo ed è collocato in una posizione gerarchicamente più alta. Inoltre, il mentore non è il capo diretto del proprio allievo, ma appartiene a un'altra funzione/settore/divisione.
- 2 Il *mentoring* costituisce uno strumento di sviluppo delle competenze professionali da un lato e di sostegno psicologico dall'altro: tuttavia, il mentore non interferisce con i fatti e le scelte riguardanti la sfera privata della vita extra-lavorativa del mentee.
- 3 Il *mentoring* si realizza mediante una relazione "ad personam" destinata a supportare gli attori organizzativi in momenti particolarmente impegnativi della loro carriera (ingresso, trasferimenti, promozioni, ...).
- 4 Il *mentoring* facilita, in particolare, l'inserimento dei neoassunti e può essere strumento di sostegno alle categorie "svantaggiate", promuovendo politiche di "pari opportunità".
- 5 Gli obiettivi di apprendimento e cambiamento del *mentoring* vanno a collocarsi in una prospettiva a medio-lungo termine.
- 6 Il mentore si pone non tanto come esempio da imitare, bensì come cassa di risonanza in cui l'allievo individua e amplifica i propri punti di forza.
- 7 Il rapporto di *mentoring* attraversa diverse fasi e momenti, tra i quali si possono individuare: la costruzione del rapporto, la definizione di un patto di apprendimento, l'esplicitazione degli obiettivi, il lavoro di analisi e cambiamento, la conclusione. In questo percorso, il potenziale di apprendimento proprio della relazione di *mentoring* si riduce progressivamente, fino a che la relazione stessa non si esaurisce spontaneamente.
- 8 Lungo tutto il processo, il raggiungimento degli obiettivi è funzione della costruzione di un clima relazionale di apertura, confidenza e partecipazione in cui si realizza un elevato grado di vicinanza, coinvolgimento reciproco e intimità.
- 9 Il *mentoring* non si identifica con il processo informale e spontaneo, universalmente diffuso nelle organizzazioni, in base al quale senior trasferiscono occasionalmente cultura, competenze ed esperienze a junior, quanto con un percorso formalizzato e "gestito".
- 10 Nel *mentoring*, sia il mentore sia il mentee fruiscono di un'opportunità di sviluppo: l'allievo grazie al contatto con il mentore; il mentore grazie al proprio ruolo di "professionista riflessivo", di consigliere, di interprete della cultura aziendale.

3.3.4 • IL MENTORING E L'E-LEARNING

Quando l'utente di servizi di formazione, in ambiente *e-learning*, comunica con il mentore si pone come mentee, instaurando un rapporto uno a uno.

In questo campo di attività, la figura del mentore è ben delineata, rispetto a quelle del docente e del tutor:

Il Docente coordina e sovrintende al lavoro dei *tutor di contenuto* ed è il responsabile scientifico di ciascun modulo di corso. Ha il compito di sovrintendere alla produzione dei materiali didattici, di formare i tutor, di presiedere alle sessioni di aula residenziale nei corsi *blended*⁴ e di valutare l'apprendimento a fine corso.

Il Tutor (*on line*) è la figura professionale che ha il compito di sviluppare operativamente il modulo didattico di un corso, ha la responsabilità di garantire la tenuta del percorso formativo, di motivare il partecipante e di supportarlo nella fruizione da un punto di vista metodologico e contenutistico. Ogni tutor mantiene il rapporto a distanza con i partecipanti tramite e-mail, telefono... garantendo la risposta in un arco di tempo adeguato all'efficacia didattica. Il tutor assiste gli allievi nella fase di fruizione dei corsi *on-line* attraverso diversi strumenti di comunicazione, anima i forum e collabora al monitoraggio del percorso formativo, attraverso la redazione e la consultazione dei report di avanzamento. Può essere *di contenuto* quando in qualità di esperto della materia risponde ai quesiti degli allievi, oppure *di processo*, quando la sua funzione è limitata a facilitare i singoli *step* di apprendimento e sostenere la motivazione degli allievi. Infine c'è il tutor *tecnico*, che non ha responsabilità didattiche.

Il mentore, nell'ambito di soluzioni *e-learning* è raggiungibile *on-line* e aiuta ad approfondire argomenti, informa su novità e percorsi, fornisce incoraggiamenti per stimolare la motivazione e non fare disperdere i tempi di studio; attraverso l'invio di e-mail, inoltre, aiuta l'allievo a sentirsi costantemente al centro del rapporto docente/discente.

4 Modalità di erogazione della formazione che integri l'aula e la rete.

parte QUARTA

- **SUGGERIMENTI
E STRUMENTI
DI LAVORO**

In questo capitolo sono stati inseriti alcuni strumenti fondamentali per la predisposizione di un programma di *mentoring*. Il primo documento che si presenta identifica ed analizza i diversi momenti che sono necessari alla progettazione di un percorso di *mentoring* che possa divenire una buona prassi ed essere quindi replicabile. Successivamente sono riportati strumenti di lavoro, strategie e procedimenti di diversa natura: si passa da un esempio di scheda per l'identificazione del mentee al questionario relativo al monitoraggio del mentee e del contesto dedicando, tra l'altro, molto spazio a suggerimenti utili per una buona riuscita del processo di *mentoring*.

4.1 • L'ATTIVAZIONE DI UN PROGRAMMA DI MENTORING

Fin dal momento della progettazione del programma di *mentoring* sarebbe utile coinvolgere in qualche misura i possibili attori, ma poiché ciò non è sempre possibile, sarà bene, comunque, coinvolgerli nella fase di attivazione del programma anche se questo potrà richiedere di rivedere o alterare alcuni dettagli.

I passi principali da compiere per l'attivazione di un progetto di *mentoring*, in linea di massima sono:

- individuare il gruppo operativo;
- stabilire gli obiettivi strategici e i piani a lunga scadenza;
- individuare i parametri del progetto;
- redigere un piano di reclutamento e selezione;
- abbinare mentore e mentee;
- predisporre e attivare accordi di *mentoring*

I passi sopra elencati sono importanti sia che si tratti di un progetto pilota, sia che si lanci un programma. Anzi, è sempre una buona idea promuovere un progetto pilota prima di impegnarsi in un programma più ampio.

Individuare il gruppo operativo

Per "gruppo operativo" si intendono quelle persone che sono attivamente impegnate nell'attuazione del progetto; in linea di massima dovrebbe comprendere un coordinatore del progetto, i formatori, i supervisor della relazione. Nella maggior parte dei casi può succedere che il coordinatore e il supervisore siano la stessa persona, a seconda delle dimensioni del progetto. Il coordinatore è il manager dell'intero progetto ed è sostanzialmente il punto di contatto per tutto il progetto. Come per tutti i ruoli all'interno di un progetto di *mentoring*, anche i doveri e le responsabilità esatte del coordinatore possono variare. Per esempio se un progetto riguarda più città o regioni si potrebbe individuare un coordinatore per ognuna.

Non tutti i programmi hanno "supervisor della relazione", ma nel caso questi esistano, il loro ruolo è quello di alleggerire il carico di lavoro del coordinatore assumendo alcune delle sue responsabilità soprattutto per quanto riguarda la "gestione" del mentore e mentee abbinati.

Nel dettaglio, i compiti del coordinatore sono:

- gestire tutti o la maggior parte degli stadi del programma: proposta di attuazione, gestione e valutazione del processo di attuazione;
- guidare il gruppo operativo e collegarsi con tutti gli attori del programma;

- sovrintendere od occuparsi direttamente di tutti i problemi di reclutamento e selezione (per esempio mentore e mentee, formatori ecc.);
- sovrintendere o provvedere all'abbinamento mentore-mentee;
- gestire gli incontri preliminari e di formazione compresi lo schema e la realizzazione della formazione;
- risolvere i problemi che possono nascere durante il programma utilizzando i dati di valutazione per rivedere il percorso e compiere aggiustamenti;
- occuparsi degli aspetti amministrativi.

I compiti del supervisore sono:

- fornire al mentore e al mentee dettagli per il contatto reciproco;
- partecipare al primo incontro per chiarire qualunque problema e dare aiuto con documentazione come gli accordi di *mentoring* e il piano di sviluppo personale;
- fungere da punto di contatto per il mentore e il mentee per qualunque questione o problema garantendo il contatto con il coordinatore del programma;
- monitorare periodicamente il progresso della relazione;
- raccogliere o creare documentazione come, ad esempio, l'esame dei progressi;
- fatta salva la riservatezza, tenere memoria della relazione e/o informare il coordinatore;
- i formatori hanno il compito di individuare e rispondere ai bisogni di formazione dei mentori, stabilendo obiettivi, scegliendo attività appropriate, organizzando gruppi di formandi, facilitando l'apprendimento e il trasferimento di nuovi materiali.

Stabilire gli obiettivi strategici e i piani a lunga scadenza

Si tratta di elaborare gli obiettivi stabiliti nella proposta di attivazione del progetto sulla base dell'analisi dei bisogni, di includere i piani a lungo termine e chiarire scopi, obiettivi, tempi e scadenze.

Individuare i parametri del progetto

Dopo aver stabilito gli obiettivi generali del programma e chiarito i bisogni specifici del mentee, è opportuno selezionare i parametri appropriati. In breve, i principali parametri di un progetto di *mentoring* sono:

- Gli obiettivi del progetto;
- Il grado di formalità (informale, semi-formale, formale);
- Il carattere esplicito o implicito del *mentoring* (molte volte è possibile rilevare delle funzioni di *mentoring* che non sono percepite e definite come tali);
- Il modello di *mentoring* (per esempio, relazione uno a uno, tra pari, tra senior e junior);
- Le caratteristiche del mentore (per esempio un pari, un senior).

Redigere un piano di reclutamento e selezione

Il reclutamento dei mentori e dei mentee è un momento particolarmente delicato, dove nulla può essere lasciato al caso.

Reclutamento del mentee

Il processo di *mentoring* mette al centro dell'attenzione le esigenze della persona beneficiaria (mentee) e non le esigenze e gli obiettivi dell'organizzazione. Ecco allora che se si vuole rispettare effettivamente il bisogno del mentee è necessario trovare delle modalità che permettano l'esplicitazione di tali bisogni, al di fuori di schemi preconcepiuti o di ruoli in cui le persone possono essere in qualche modo tenute prigioniere. Naturalmente la segnalazione da parte dell'azienda o delle istituzioni talvolta è un passaggio obbligato e, peraltro, anche utile perché questo indica il coinvolgimento attivo dei responsabili dell'organizzazione, anche se talvolta questo presenta qualche problema perché molti mentee potenziali possono rimanere nascosti e quindi non beneficiare del processo.

Una volta stabilito chiaramente il gruppo bersaglio, si passa al reclutamento dei singoli individui, tenendo sempre presente che la partecipazione ad un programma di *mentoring* è strettamente volontaria: è necessario, rendere noti gli obiettivi del progetto e i benefici che i mentee ne possono ricevere. Nel reclutare i mentee alcune caratteristiche di base da tenere presenti sono:

- la motivazione ad apprendere e a svilupparsi;
- disponibilità al confronto;
- determinazione a raggiungere gli obiettivi;
- ricettività al *feedback*.

Reclutamento dei mentori

Il reclutamento dei *mentori* è un passaggio molto delicato. Poiché il ruolo del mentore è su base volontaria, anche in questo caso è necessario rendere chiaramente noti gli obiettivi e i tempi del programma e gli impegni relativi. I principali criteri di selezione dei mentori, oltre alle abilità strettamente legate al ruolo, sono:

- rispondenza tra abilità e bisogni. L'esame dei bisogni e degli obiettivi del gruppo bersaglio dei mentee può essere di guida nello specificare i criteri di selezione dei mentori, almeno in termini di abilità, conoscenze ed esperienza che i futuri mentori devono possedere;
- esperienza nel contribuire allo sviluppo degli altri;
- affidabilità e disponibilità a condividere conoscenze, abilità o esperienze;
- forte interesse per le persone;
- capacità di relazionarsi in diversi ambiti.

Abbinamento mentore e mentee

I criteri fondamentali per abbinare mentore e mentee sono:

- potere sul mentee: il mentore non deve essere una persona che occupa una posizione di potere o di superiorità gerarchica rispetto al mentee;
- compatibilità tra i bisogni del mentee e l'esperienza del mentore;
- dettagli riguardanti l'età, il genere, il gruppo etnico e un'indicazione di preferenze riguardo al possibile partner del *mentoring*;
- indicazione degli interessi;
- personalità: È necessario tenere conto della personalità solo per evitare abbinamenti impossibili, che non porterebbero ad alcun risultato, ma non per abbinare persone "simili": anche gli opposti possono lavorare insieme proficuamente purché non risultino incompatibili.

Predisporre e attivare accordi di mentoring

Accordi scritti possono esser utili per delineare e, di conseguenza, gestire aspettative e responsabilità, ma non sono affatto obbligatori. L'esperienza insegna che i risultati della relazione non sono influenzati dalla presenza di un accordo scritto: ogni coppia potrà scegliere il tipo di accordo che ritiene più utile al proprio lavoro. Comunque, se nell'ambito del progetto si decide di rendere obbligatorio l'accordo scritto, è bene fornire un modello uguale per tutti.

4.2 • SCHEDA PER L'IDENTIFICAZIONE DEL MENTEE

Anche se il rapporto di *mentoring* è basato sulla volontarietà di entrambi i soggetti (mentore e mentee) nell'avviarlo e nel mantenerlo vivo nel tempo, nelle organizzazioni complesse è necessario agevolare e organizzare l'incontro tra la disponibilità del mentore e i bisogni del mentee. Diverse possono essere le strategie, a seconda dell'ambiente e dei soggetti coinvolti. In ambito scolastico, ad esempio, l'identificazione dei mentee può avvenire attraverso degli strumenti, gestiti dagli insegnanti, simili al seguente:

Scheda di individuazione dei mentee

Coordinatore _____

Informazioni generali

Nome _____ Cognome _____

Età _____ Scuola _____ Classe/Corso _____

1 Frequenta la scuola?

- Regolarmente
- Assenze brevi
- Assenze lunghe

Motivazioni _____

Area relazionale

1 Quale ruolo svolge all'interno della classe?

- Ha una funzione di guida
- Vive una condizione di anonimato
- È integrato e si relaziona con tutti
- Crea occasioni di disturbo
- Si pone o viene posto in condizione di isolamento

- È preso di mira dagli altri
- Manifesta aggressività nei confronti dei compagni

2 Quali sono i comportamenti prevalenti, durante l'attività didattica?

- Si distrae spesso
 - È iperattivo
 - Compie azioni di disturbo: modi e strumenti _____
-

- Dimostra attenzione partecipata (prende appunti, fa domande)
- Assiste passivamente alle lezioni

3 Quale rapporto ha con i suoi insegnanti?

- Tendenzialmente collaborativo con tutti
- Collaborativo solo con alcuni
- Tendenzialmente ostile con tutti
- Ostile solo con alcuni
- Tendenzialmente indifferente con tutti
- Indifferente con alcuni
- Nel rapporto con uno o più insegnanti adotta modalità di relazione che sono improprie rispetto al contesto classe (richieste continue, quesiti non pertinenti ai contenuti didattici...)? _____

Dati familiari

4 Con chi vive?

- Con entrambi i genitori

- Solo con la madre
- Solo con il padre
- Con nonni o parenti

Altri _____

5 Ha fratelli/sorelle?

Sì

No

Fratelli _____ Sorelle _____

Rapporti famiglia/scuola

6 Chi intrattiene i rapporti con la scuola?

- Solo la madre
- Solo il padre
- Entrambi, insieme o alternativamente
- Nessuno dei due

Altri _____

7 Frequenza e modalità del rapporto dei genitori con la scuola.

- In occasione di sollecitazioni per problemi specifici
- Solo in occasione di convocazioni a scadenze prefissate
- Per iniziativa spontanea dei genitori
- Mai (i genitori non rispondono alle sollecitazioni/convocazioni della scuola, né si presentano spontaneamente)

Analoghe "griglie" potrebbero essere predisposte per programmi di *mentoring* in favore di altre categorie, quali:

- Giovani in difficoltà (disoccupati, in depressione, "caratteriali"...)
- Extracomunitari
- Detenuti in semilibertà/ex detenuti
- Lavoratori in mobilità, disoccupati, in situazioni di "mobbing", ...
- Altri

4.3 • METODOLOGIE DI GESTIONE DEGLI INCONTRI

Metodi, tecniche e processi del mentoring

Il processo di *mentoring* consiste approssimativamente in quattro stadi: identificare gli obiettivi di sviluppo e confermare un piano di sviluppo personale; incoraggiare il mentee ad attuare il proprio piano in modo autonomo; rendere possibile l'attuazione del piano di sviluppo; valutare il successo della relazione. Per facilitare l'attuazione di questo processo (o ciclo) il mentore può utilizzare una serie di metodi e tecniche iniziando a prepararsi prima del primo incontro.

Benché non esista il *mentoring* ideale, è utile tenere presenti alcune linee-guida per condurre le sessioni di *mentoring uno a uno*. Prima di tutto è necessario ricordare che in ogni sessione di *mentoring* il fuoco dell'attenzione deve essere sul mentee, perché sono i suoi bisogni che, in ultima analisi, determinano il contenuto e la sequenza degli incontri. Il mentore non dovrebbe mai imporre l'agenda degli incontri e, tanto meno, gli argomenti da trattare. In breve, il ruolo del mentore è quello di:

- aiutare il mentee ad identificare e proporre le questioni;
- sostenere il mentee nel perseguire gli obiettivi;
- essere di guida in modo da non deviare dal fuoco dell'incontro;
- aiutare il mentee a diventare una persona che apprende in modo indipendente ed entusiasta.

Il primo incontro/la relazione di mentoring

Lo scopo principale del primo incontro è quello di stabilire le regole di base della relazione di *mentoring* e scambiarsi informazioni che si ritengono importanti. Nel caso di un programma di *mentoring* formale è probabile che sia il mentore che il mentee siano stati preparati in vista dei primi incontri. In ogni caso, comunque, il primo incontro ha tre scopi principali:

- stabilire il rapporto;
- stabilire un senso di condivisione degli obiettivi del processo;
- concordare ciò che ognuno si deve aspettare dall'altro.

Aspettative, ruoli e doveri

Questa è la parte più vitale del primo incontro, nella quale il mentore dovrebbe investire molto tempo, perché essere chiari sullo scopo del *mentoring*, sulle aspettative e sulle responsabilità è importante per evitare qualunque discrepanza e per prevenire le delusioni. Il mentore dovrebbe discutere nel dettaglio ogni aspetto della relazione, chiarendone gli obiettivi e il percorso per raggiungerli.

Naturalmente la gestione delle aspettative è un processo a due direzioni e, come al mentore, anche al mentee deve essere data la possibilità di spiegare che cosa si aspetta dalla relazio-

ne di *mentoring* e dal mentore. Inoltre, il mentore e il mentee dovrebbero parlare dei loro ruoli e dei loro doveri: il mentore, per esempio, dovrebbe chiarire che il mentee dovrà prendere le sue decisioni da solo e che il mentore non ne è responsabile.

Identificazione dei bisogni di apprendimento, degli scopi e degli obiettivi

Anche se può darsi che il mentee abbia parlato dei suoi problemi, scopi e obiettivi nel momento della definizione delle sue aspettative, questi aspetti vanno discussi nel dettaglio. L'identificazione dei bisogni e degli obiettivi è, naturalmente, un processo continuo che non è limitato al primo incontro e, nel corso delle sedute successive, può essere sostenuto da tecniche e strategie diverse, tra le quali un questionario di auto-valutazione.

Dettagli dell'incontro

La frequenza degli incontri, che può variare da una volta alla settimana a una volta al mese, dovrebbe essere concordata, così come il luogo degli incontri. Tuttavia, le relazioni di *mentoring* dovrebbero essere caratterizzate da un certo grado di flessibilità per quanto riguarda la frequenza e la durata degli incontri.

Poiché la natura del *mentoring* è quella di sostenere e aiutare le persone ad affrontare i propri problemi, è inoltre importante che il mentore manifesti la disponibilità ad essere reperibile dando al mentee una gamma di alternative per mettersi in contatto, per esempio per telefono, nel caso di problemi imprevisti che richiedano una soluzione immediata.

Alcune linee guida per tutti gli incontri

Il secondo incontro dovrebbe essere dedicato prevalentemente, attraverso l'analisi e l'ispezione del mentee stesso, all'ulteriore identificazione dei bisogni del mentee ai quali si cercherà di dare risposte negli incontri successivi.

Piano/Progetto di Sviluppo Personale (PSP)

Molte relazioni di *mentoring* hanno un primo approccio molto informale all'articolazione degli obiettivi che possono inizialmente esser piuttosto vaghi e poco focalizzati. Nel corso degli incontri emergerà gradualmente un Piano/Progetto di Sviluppo Personale (PSP) generato dall'analisi e dalla diagnosi dei bisogni condotte a poco a poco dal mentee stesso. A questo proposito è importante che il mentore resista alla tentazione di indicare i bisogni e gli obiettivi nel tentativo di accelerare il processo, perché, dopo tutto, la relazione di sviluppo e apprendimento è centrata sull'agenda del mentee che deve averne il controllo dall'inizio alla fine. Il mentore può comunque aiutarlo, in particolare con dei questionari di autovalutazione o con domande accurate (v. GROW).

Appunti

Nel corso degli incontri sia il mentore che il mentee potrebbero prendere appunti sui problemi discussi o accennati che potranno essere utili per individuare i progressi del mentee e per diagnosticare ulteriori bisogni. Prendere appunti può essere utile ai nuovi mentori perché,

favorendo la concentrazione su ciò che il mentee dice, aiuta a sviluppare le abilità di ascolto attivo. Anche il mentee può trovare vantaggio nel prendere appunti per mantenere memoria dei problemi che possono insorgere tra un incontro e l'altro.

Action points

Al termine di ogni incontro il mentee dovrebbe definire una lista di punti di azione coerenti con i propri obiettivi e tali da sostenere e favorire il suo successo. Queste azioni costituiscono dei piccoli passi verso il risultato finale e, poiché favoriscono il raggiungimento di risultati intermedi, contribuiscono ad aumentare l'autostima e la motivazione del mentee.

Promuovere l'autostima

Gli incontri di *mentoring* dovrebbero essere sensibili all'*autostima* dei mentee per evitare di inviare messaggi del tipo "non sei ok, allora ti aiutiamo".

Per creare amicizia reciproca, il mentore deve imparare a considerare i mentee come *persone con potenziale*.

L'autostima, il modo in cui una persona si percepisce, è strettamente correlata alla famiglia e all'ambiente.

In un *workshop* sull'autostima, mentore e mentee possono esaminare i loro punti di forza e di debolezza rispondendo a domande del tipo:

- Quale pensi che sia il principale obiettivo personale da raggiungere?
- Che cosa consideri più importante nella vita?
- Quali sono le cose in cui riesci?
- Che cosa vorresti migliorare di te stesso?
- Per cosa vuoi essere ricordato?

I seguenti elementi possono essere utilizzati dal mentore per seguire lo sviluppo dell'autostima del mentee:

1 Appartenenza: condividere gli interessi, gli *hobbies* e le preoccupazioni della vita del mentee; fare qualcosa di speciale che incontri i bisogni del mentee; incoraggiare la partecipazione a programmi e a servizi per la comunità.

2 Unicità: sviluppare un alto senso di sé e riconoscere che la propria unicità è importante per l'autostima (un mentee può essere unico nel modo di apparire, negli interessi, nelle sue attività); notare e affermare caratteristiche particolari; incoraggiare il mentee ad esprimere idee, anche se diverse dalle proprie; chiedere al mentee di usare il suo talento a beneficio degli altri.

3 Potere: possedere le risorse, le opportunità e le capacità di controllare la propria vita incrementa l'autostima; aiutare il mentee a essere consapevole del processo decisionale; condurre il mentee attraverso gli stadi di *problem solving*; incoraggiare il mentee a fissare obiet-

tivi, a medio e a lungo termine, stabilendo gli *standard* per il loro raggiungimento (essere tolleranti rispetto agli scostamenti); enfatizzare i punti di forza, non di debolezza.

4 Modelli: buoni esempi di ruolo possono incrementare l'autostima; aiutare il mentee a pensare attraverso ciò che è importante per lui/lei; aiutare il mentee ad affrontare le conseguenze del suo comportamento; dedicare tempo per spiegare il come e il perché dei compiti che il mentee non ha ancora appreso; condividere i propri valori, mete e ideali; incoraggiare la discussione su valori, credenze e interessi.

Domande utili e GROW

Qui può essere utile una distinzione tra domande aperte e chiuse.

Le domande chiuse (quelle alle quali si risponde sì o no) provocano spesso risposte molto brevi e poco articolate, spesso solo un sì o un no, come per esempio "hai fatto buone vacanze?"

Le domande aperte (quelle formulate con cosa? quale? quando? dove? quanto? come?) incoraggiano risposte abbastanza elaborate e spostano la responsabilità sul mentee.

Poiché questo è il tipo di domande più frequentemente utilizzate dai *mentori* si danno di seguito alcuni esempi.

Tipo di domanda	Scopo della domanda	Esempio
Riflessiva	Far sì che il <i>mentee</i> dica qualcosa di più su un problema e lo esplori meglio	"Hai detto..., puoi spiegare meglio che cosa intendi?"
Ipotetica	Introduzione di nuove idee da parte del mentore, dare suggerimenti	"Che ne diresti di...?" "E se...?"
Giustificante	Ottenere ulteriori informazioni sui ragioni, atteggiamenti, sentimenti	"Puoi riflettere ed elaborare ciò che ti fa pensare così?"
Di sondaggio	Scoprire motivazioni, sentimenti e preoccupazioni nascoste	"Qual è la causa di questo secondo la tua percezione?" "Quando hai provato questo per la prima volta?"
Di verifica	Stabilire se il <i>mentee</i> ha capito chiaramente	"Ne sei sicuro?" "Perché ti senti così?"

Il loro requisito principale è che devono essere sincere:

- *E poi? Che cos'altro?* posta alla fine di una sequenza di altre domande riesce a sollecitare ulteriori informazioni. Anche un totale silenzio riesce a sollecitare dell'altro, permettendo al mentore di riflettere sull'incontro in atto.
- *Supponendo che tu conosca la risposta, quale sarebbe la domanda?* non è una domanda così semplice come può sembrare, dato che pone il mentee in grado di lanciare uno sguardo al di là dei suoi limiti (o che ritiene tali).

- Quali sarebbero le conseguenze di tutto ciò per te e per gli altri?
- Su quali criteri ti stai basando?
- Che consiglio daresti a un amico che si trovasse nella stessa situazione?
- Pensi di dialogare con la persona più saggia che conosci: cosa ti consiglierebbe di fare?

Le domande che vengono poste in un incontro di mentoring sollecitano l'attenzione su una risposta dettagliata, la focalizzano sulla massima precisione, creando così un ciclo di feedback. Quando si impartiscono semplicemente delle istruzioni, non si ottiene nulla di tutto ciò.

La sequenza di domande, che John Whitmore suggerisce, dovrebbe seguire i seguenti punti:

fissare l'obiettivo (Goal) sia della sessione, sia nel breve e lungo termine;

verificare la realtà (Reality) , cioè i dati di fatto, per analizzare la situazione;

verificare le opzioni (Options) e le strategie alternative d'azione ;

verificare che cosa (What) si deve fare, quando farlo (When) , chi deve farlo (*Who*) e la volontà di farlo (*Will*).

Questa sequenza (riassunta nell'acronimo GROW) presuppone che si tocchino tutti e quattro i punti, cosa che avviene allorché si affronta per la prima volta un problema nuovo.

Spesso il *mentoring* viene applicato anche per sviluppare e perfezionare un'attività di cui si è già discusso e che è già in pieno svolgimento. In questo caso, l'incontro mentore/mentee può iniziare e concludersi con uno qualsiasi dei punti indicati.

4.4 • LE STRATEGIE PER L'ASCOLTO ATTIVO E L'ACCOMPAGNAMENTO DEL MENTEE

Il primo passo dell'ascolto attivo è far sì che il mentee si senta completamente rilassato: questo significa creare un ambiente in cui ogni giudizio è sospeso. Il passo successivo è focalizzarsi completamente su ciò che il mentee sta dicendo dedicandogli attenzione completa: questo può essere fatto se il mentore cerca di "entrare nel mondo del mentee" e, per così dire, "gli riserva uno spazio".

Mentre il mentore ascolta ci sono alcune cose che potrebbe voler fare o che dovrebbe o non dovrebbe fare:

- potrebbe voler prendere appunti su ciò che il mentee sta dicendo; se decide di farlo farebbe bene ad informare il mentee sul perché lo sta facendo, per mantenere l'atmosfera rilassata;
- dovrebbe cercare di riassumere mentalmente ciò che il mentee sta dicendo.
- non dovrebbe mai interrompere il mentee: interrompere il flusso di una comunicazione in modo inaspettato può fare molti danni.

Una volta che il mentee ha finito di parlare, potrebbe a volte essere utile riassumere o parafrasare ciò che è stato detto, particolarmente quando non si è sicuri di aver compreso correttamente. È importante notare, comunque, che non si riassume per il mentee, anzi, viene considerata una buona pratica far riassumere al mentee ciò che è stato detto e appreso.

Quando si riassume o si parafrasa si dovrebbe farlo alla fine del dialogo o di una parte considerevole dell'intero dialogo, per non interrompere troppo spesso il flusso della comunicazione.

L'ascolto attivo e le domande sono le tecniche più importanti del *mentoring*. Circa l'80-90 per cento di un incontro di *mentoring* dovrebbe essere dedicato ad ascoltare attivamente, riassumendo o parafrasando (se lo si ritiene appropriato) per rispecchiare i pensieri del mentee o facendo domande. Il restante 10-20 per cento dell'incontro dovrebbe essere dedicato a condividere e discutere le idee e, se opportuno, a dare suggerimenti da parte del mentore.

Far crescere un buon rapporto tra mentore e mentee richiede anche delle tecniche specifiche e quotidiane di comportamento e di atteggiamento. Possono sembrare semplici, financo banali. E tuttavia è bene tenerle molto presenti, secondo il promemoria seguente:

- Mantenere il contatto degli occhi.
- Stare di fronte all'altro a testa alta.
- Tenere una postura aperta, non incrociare braccia e gambe.
- Piegarsi verso il mentee, mostrare coinvolgimento nelle cose che dice.
- Stare rilassati, mostrare di essere a proprio agio.

- Essere consapevoli del proprio linguaggio corporeo.
- Cogliere i sentimenti così come i contenuti, leggere tra le righe.
- Non confondere il contenuto con la forma in cui viene espresso; partire dall'assunto che il mentee ha qualcosa da dire anche se in difficoltà a comunicarlo.
- Empatizzare con il mentee, cercare di mettersi nei suoi panni.
- Evitare di distrarsi, scegliere un luogo comodo e tranquillo per gli incontri.
- Non subire la pressione del tempo durante gli incontri.
- Non entrare nella conversazione troppo presto, lasciare che il mentee finisca quello che sta dicendo; fermarsi qualche secondo prima di dare il *feedback*.
- Dare al mentee il tempo di correggere un errore (è segno di rispetto).
- Usare semplici gesti o frasi per mostrare di essere in ascolto.
- Porre domande che cominciano con "cosa" o "come"; evitare domande con risposte sì/no.
- Richiamare cose specifiche dette dal mentee per approfondirle.

Al di là delle tecniche specifiche di comportamento e di atteggiamento, bisogna anche tener presente che un bravo mentore farà il possibile per adeguarsi agli interessi o alla catena di pensieri dell'allievo, verificando in che modo il tutto si relazioni con il tema affrontato nell'incontro. Il mentore dovrebbe, inoltre, portare alla luce gli elementi che a suo avviso sono trascurati, soltanto quando si convince che il mentee si sente pronto a passare a un altro aspetto del problema.

Se, per esempio, il mentee dà l'impressione di aver divagato dal sentiero tracciato, una domanda del tipo "ma in che modo questo si rapporta al nostro problema?" può ricondurlo sul giusto percorso o indurlo a indicare una ragione per cui ha cercato di "scantonare". In un caso come nell'altro, questo fa sì che sia sempre lui a condurre il gioco. Seguendo il percorso mentale del mentee, anziché imporre il proprio, il mentore riesce a conquistarsi la sua fiducia.

Espressioni come "tirare fuori il meglio da una persona" e "le vostre potenzialità nascoste" implicano che all'interno dell'individuo esistano capacità che attendono soltanto di essere liberate.

Se un mentore non è convinto che le persone possiedono molte più capacità di quelle che esprimono normalmente, allora non riuscirà ad aiutarle a liberare le loro potenzialità nascoste.

Si deve guardare alle persone in termini di *potenzialità*, non di *performance*. A volte, alle persone si richiede di dare il meglio di sé costringendole però entro schemi e regole da cui hanno difficoltà a svincolarsi.

4.5 • LA PROMOZIONE DEL FEED-BACK

Il termine *feedback* contiene l'idea della "reazione a catena" e viene usato in vari contesti. A livello di *mentoring* si può parlare di *canali di feedback*: i risultati, le scoperte e le esperienze vengono "rispedite" agli interessati in modo che possano imparare e modificare il comportamento. I *canali di feedback* sono una parte centrale di una "organizzazione che apprende".

In relazione al *mentoring*, il termine *feedback* designa uno strumento che evidenzia la verifica dei punti di forza, di quelli deboli e del potenziale di cambiamento (mentore e mentee).

Come si può introdurre una cultura di *feedback*? Come si impara a gestirlo?

Introducendo la cultura del *feedback* nel *mentoring* si ha un apprendimento continuo, basato su un atteggiamento rigoroso e su precise regole di "gioco".

Fornire un *feedback*, sia positivo che negativo, è un'altra tecnica importante che un mentore deve padroneggiare. Il *feedback* è determinante per l'apprendimento, perché aiuta il mentee a valutare a che punto si trova nel suo percorso e a capire cosa è necessario fare per progredire.

Un caveat a questo proposito è di evitare di dare *feedback* non richiesto al quale il mentee potrebbe reagire molto negativamente: infatti in una relazione di *mentoring*, che è basata sulla fiducia e sul rispetto, un *feedback* negativo non richiesto potrebbe essere interpretato come una violazione delle regole di base.

Se il mentore si trova nella situazione in cui ritiene di dover dare un *feedback* negativo, dovrebbe prima di tutto chiedersi: perché penso di dover dire questo al mentee? Sarà veramente utile o sono io che assumo il ruolo di un genitore che rimprovera? Sono spinto a dire queste cose perché ho realmente a cuore il suo bene? Se c'è qualche dubbio sul fatto che il *feedback* negativo sia utile, meglio astenersi.

Se si decide di dare *feedback* negativo, è bene che il mentore inizi chiedendo al mentee se è disposto ad ascoltare un parere su un particolare evento o comportamento e, nel caso di risposta negativa, è bene rispettare la decisione.

Quando si dà *feedback* è importante ricordare che il mentore, in quanto tale, avrà molto probabilmente acquisito le informazioni e i dati sui quali dà il *feedback* dal mentee stesso e ciò che questi dice può essere una visione in parte distorta della realtà. Questo significa che è importantissimo saper fare domande accurate per stabilire l'obiettività.

Come dare un feedback

Il mentore:

- 1** Riferisce il *feedback* a fatti concreti che conosce personalmente.
- 2** Riferisce il *feedback* ai modi di comportamento.
- 3** Descrive senza criticare.
- 4** Nel *feedback* non fa riferimento ad altri. Tutto ciò che dice sugli altri è la sua opinione personale. Non è una verità oggettiva.
- 5** Ciò che ha osservato lo descrive in modo concreto.
- 6** Le sue osservazioni, la sua valutazione e la sua opinione è data come suggerimento o informazione che il mentee può ma non deve necessariamente ascoltare e/o utilizzare.

Come ricevere un feedback

Regole per il mentee:

- 1** Ascoltare, ascoltare, ascoltare.
- 2** Domandare se ha capito bene.
- 3** Chiedere esempi concreti.
- 4** Chiedere *feedback* e ascoltare senza commentare. Niente giustificazioni, niente discussione.
- 5** La valutazione delle osservazioni può essere motivata o meno. È un'informazione dal punto di vista dell'altro.
- 6** Non rispondere subito ma riflettere. Parlare in un secondo momento del *feedback* con il mentore.
- 7** Ringraziare per i suggerimenti ricevuti.

Gli effetti del feedback

- 1** L'atmosfera diventa confidenziale e personale.
- 2** Scaturiscono idee e possibilità.
- 3** Le autovalutazioni e le valutazioni degli altri, svolte periodicamente, danno occasione per un libero scambio di idee.
- 4** Si impara ad apprezzare altre informazioni perché non contraddicono le proprie valutazioni, ma rappresentano un'informazione.
- 5** I conflitti vengono affrontati indirettamente e chiariti.
- 6** Aumenta la conoscenza reciproca, in relazione agli obiettivi del programma.
- 7** Si stabilisce un contesto d'apprendimento comune in cui si scambiano suggerimenti e si rafforza il rapporto uno a uno.

Caratteristiche del “perfetto” feedback

Esso deve risultare:

- 1** Spontaneo e non imposto.
- 2** Utile.
- 3** Tempestivo.
- 4** Pertinente.
- 5** Chiarificante.
- 6** Preciso.
- 7** Concreto.

4.6 • INCORAGGIARE L'AUTOGESTIONE

Il ruolo del mentore nella relazione non è quello di creare dipendenza dettando decisioni e tecniche di soluzioni di problemi al mentee.

Per insegnare al mentee ad essere indipendente il mentore potrebbe:

- incoraggiare il mentee a gestire da solo il perseguimento dei propri obiettivi;
- fornire la propria esperienza come risorsa per nuove idee, lasciando la decisione al mentee.

Comunque, se il mentee si blocca nel perseguire i suoi obiettivi il mentore potrebbe:

- aiutarlo ad identificare la gamma di fattori che devono essere considerati per raggiungere gli obiettivi;
- sostenere il mentee nell'identificare le cause di qualunque difficoltà possa insorgere.

4.7 • IL MONITORAGGIO DEL MENTEE E DEL CONTESTO

Il progresso del mentee e i suoi bisogni di sviluppo andrebbero monitorati ad intervalli regolari con un grado di formalità variabile a seconda del grado di formalità della relazione. Per esempio, in una relazione molto formalizzata, all'inizio di ogni incontro si potrebbe esaminare fino a che punto il mentee ha realizzato gli *action points* (vedi sotto) stabiliti nell'incontro precedente.

Lo scopo del monitoraggio dei progressi è quello di vedere se gli obiettivi vengono realizzati utilizzando i mezzi suggeriti, se i tempi stabiliti sono osservati e, soprattutto, se è necessario stabilire obiettivi nuovi o diversi. Per essere coerente con il proprio ruolo, il mentore dovrebbe evitare di sottolineare gli insuccessi del mentee e dovrebbe, piuttosto, renderlo consapevole di ciò che ha raggiunto. Nel caso di errori o fallimenti dovrebbe aiutare il mentee ad imparare dai propri errori.

Le domande che seguono rappresentano alcuni degli elementi chiave, utili per lo svolgimento di un programma di *mentoring*.

Classificate le riunioni alle quali avete partecipato, in base ai valori espressi nelle sei domande, contrassegnando la voce più appropriata.

In che misura il mentee ha dimostrato senso di partecipazione all'incontro?

1	2	3	4	5
Nessuno	Scarso	Normale	Intenso	Forte

Quale è stato l'atteggiamento di reciproco ascolto?

1	2	3	4	5
Assente	Scarso	Normale	Alto	Ottimo

Livello di franchezza dell'incontro.

1	2	3	4	5
Inesistente	Scarso	Normale	Alto	Ottimo

Qual è stato il livello di attenzione nei confronti del processo degli incontri (interazioni, stati d'animo, ...)?

1	2	3	4	5
Inesistente	Scarso	Episodico	Corretto	Intenso

Qual è stato il livello di impegno nei confronti dei compiti da svolgere?

1	2	3	4	5
Inesistente	Scarso	Episodico	Corretto	Intenso

Come sono state prese le decisioni?

1	2	3	4	5
Nessuna	Divergenza di opinioni	Dispersione di posizioni	Si è cercato di conciliare	Accordo pieno

Oltre all'attenzione dei risultati raggiunti dal mentee, è opportuno avere la capacità di monitorare il contesto dove si opera. A questo scopo si riporta di seguito un esempio di possibile questionario:

Nell'organismo/ente/istituzione monitorati, vengono sviluppati rapporti con le caratteristiche del mentoring?

Se sì, fornite una breve descrizione dei seguenti aspetti:

a Il processo di *mentoring* è inserito in un programma o in un piano specifici?

Sì

No

Nota _____

b In quale ambito o contesto avviene?

Aziendale

Educativo

Sociale

Altro

Nota _____

c Chi ricopre il ruolo di mentore?

Nota _____

d Come è reclutato?

Nota _____

e Chi sono i "protetti"? Come sono individuati e indirizzati al *mentoring*?

Nota _____

f Qual è la durata degli incontri del programma di *mentoring*?

Tre mesi

Sei mesi

Un anno

Nota _____

g Da quanti anni lavorate con esperienze simili al *mentoring*?

Nota _____

h Avete avviato modalità di monitoraggio?

Nota _____

i Vengono valutati gli effetti (*debriefing*)?

Nota _____

parte QUINTA

- **BUONE PRATICHE
IN ITALIA**

Di seguito si presentano alcuni casi di buone pratiche realizzati sul territorio italiano individuati grazie al progetto CAMEO⁵ e ad una ricerca nazionale sugli interventi finanziati dalle regioni in materia di *mentoring* realizzata dall'Osservatorio sull'Inclusione Sociale dell'Isfol.

Il progetto CAMEO ha reso possibile la realizzazione di uno studio sistematico che ha chiarito il ruolo del mentore e le relative funzioni assegnate a questa figura, attraverso la comparazione dei diversi programmi di *mentoring* realizzati nei quattro paesi oggetto dell'indagine (Francia, Spagna, Grecia e Italia).

Parallelamente all'esperienza CAMEO, è stata avviata dall'Isfol un'indagine nazionale per conoscere lo scenario di riferimento regionale e locale in materia di *mentoring* e per censire ed analizzare tutti i provvedimenti e le sperimentazioni realizzate con finanziamenti pubblici in questo ambito.

Lo scopo principale è stato di individuare quali interventi regionali di *mentoring* potessero paragonarsi ai programmi che si adottano negli altri paesi europei, con maggior esperienza dell'Italia, in particolare quali progetti-programmi rispettassero obiettivi precisi, contemplassero esplicite metodologie e tempi di attuazione, prevedessero anche momenti di verifica del processo.

I risultati hanno evidenziato come in Italia il *mentoring* sia un ambito di intervento nuovo e poco battuto e spesso le azioni di *mentoring* vanno ad integrare altre azioni e non rientrano in programmi dedicati esclusivamente ad esse.

L'analisi di tali esperienze ha evidenziato la necessità che il territorio esprima di attivazione di figure "relazionali" e "di congiunzione" tra il disagio e l'agio, tra situazioni di carenza di conoscenze e offerta di esperienze e di strumenti, tra bisogni più o meno prioritari e risposte adatte e flessibili.

In queste buone prassi l'utilizzo di una terminologia non comune (*tutoring* e *mentoring* vengono, in questi casi, spesso utilizzati per indicare processi identici) evidenzia la necessità della diffusione di stimoli culturali che promuovano l'adozione di linguaggi più omogenei.

5 CAMEO "Comparazione ed Analisi del Mentoring in EurOpa" a cura di Alessandra Felice e Alessandra Tavaglini - Collana ISFOL Strumenti e ricerche, Franco Angeli, 2003

5.1 • PROGETTO "HELP" DEL COMUNE DI PONTASSIEVE

Il progetto "Help", attivo dal 1996 sul territorio toscano in tre diversi comuni, propone un processo tipico di mentoring, anche se la denominazione della figura esperta che viene utilizzata a supporto del giovane coinvolto è quella di "tutor". Mentre il tutor si limita a sostenere e vigilare il raggiungimento di obiettivi che rientrano in un progetto generale (in cui il sostegno offerto al soggetto "debole" fa parte di una strategia finalizzata al raggiungimento di obiettivi di un progetto-programma, esterni al soggetto stesso), nel processo di mentoring, invece, prioritari sono gli obiettivi del mentee, il mentore aiuta il mentee a esplicitarli e assume una valenza di sostegno alla realizzazione degli stessi.

Regione: Toscana.

Titolo: "Progetto Help"

Titolarità: Comune di Pontassieve

Attuatore: Comune di Pontassieve

Partner: Comuni di Pelago e Rufina, ASL Firenze, Provveditorato agli Studi di Firenze, Distretto scolastico n. 18.

Finanziamento: Comune di Pontassieve.

Sede: Centro Risorse Educative del Comune di Pontassieve, a servizio del SAAS (Servizio Associato Assistenza Sociale Comuni di Pontassieve, Pelago e Rufina).

Ambito: scolastico.

Durata: il progetto è stato avviato nel 1996 ed è collegato al calendario scolastico. La durata del servizio richiesto ai giovani volontari è per 2 anni. Ogni anno si ripete la chiamata per una nuova leva, per cui ogni anno effettuano attività di "tutoraggio - mentoring" due scaglioni: quello dell'anno precedente e quello dell'anno in corso.

Contatti: Comune di Pontassieve- Centro Risorse Educative, Via di Rosano 16/A - 50065 Pontassieve (FI)

Tel. 055/8313627

E-mail: cre.pont@libero.it

Il progetto rappresenta la naturale conseguenza del lavoro di rete svolto da tutte le forze / attori sociali del territorio (Comuni di Pontassieve, Pelago, e Rufina) dal 1996, ed è nato come risposta ai bisogni dei minori della fascia dell'obbligo scolastico. I giovani volontari, residenti sul territorio e appositamente formati, affiancano, durante l'anno scolastico, i minori in difficoltà, al fine di sostenerli e di aiutarli ad affrontare i momenti di disagio che stanno attraversando.

Il progetto ha una doppia valenza: affrontare in tempo reale il disagio dei minori in difficoltà e, parallelamente, educare i giovani che affiancheranno i minori (in qualità di tutor-mentori) all'im-

pegno civile ed alla solidarietà come scelta di comunità solidale attiva, promovendo il protagonismo sociale dei giovani.

In generale, lo scopo del progetto è la promozione del protagonismo sociale per una politica attiva di solidarietà, di prevenzione e riduzione del disagio e della devianza minorile nella prospettiva dello sviluppo di comunità in un sistema integrato di servizi.

In particolare, questo progetto si propone di:

- acquisire in tempo reale, sul fenomeno del disagio e dello svantaggio dei minori della realtà intercomunale, una conoscenza/informazione estesa e non approssimativa, che veda impegnati i diversi soggetti coinvolti (servizi sociali e servizi educativi, scuola, ASL, Tribunale per i minorenni, associazionismo, parrocchie);
- mettere a punto, per ogni situazione di disagio segnalata dai servizi e dalla scuola, un progetto socio-educativo di intervento individualizzato, che consenta al ragazzo di usufruire di forme di prevenzione e/o riduzione della tossicodipendenza e del disagio in genere, di sostegno scolastico e della possibilità dell'instaurarsi di relazioni significative con il "tutor". Il progetto socio-educativo individualizzato dovrà vedere coinvolta l'ASL, la scuola stessa, i giovani "tutor" della Leva Giovanile, lo staff del Progetto "Help";
- inserire i minori seguiti nelle attività associative e del tempo libero presenti sul territorio o appositamente attivate;
- educare i giovani all'impegno civile, alla solidarietà, favorendone lo sviluppo di competenza e la crescita personale verso una cittadinanza attiva in modo da poter applicare, in seguito, la ricchezza del loro vissuto ad altre situazioni di bisogno o, semplicemente, in altre occasioni di impegno nella loro futura vita sociale;
- promuovere l'organizzazione di attività culturali, educative e sociali già esistenti e/o nuove, sia pubbliche che del "privato sociale", in un sistema integrato di servizi per un pieno sviluppo delle potenzialità della comunità nella prospettiva della costruzione di reti di solidarietà e della realizzazione di iniziative in cui l'istituzione si trovi a collaborare con attori sociali significativi (sistemi di servizi in rete di *partnership*).

I mentori

I tutor-mentori sono giovani volontari di età compresa tra i 19 ed i 27 anni, studenti o lavoratori, oppure in attesa di occupazione. L'attività non è sostitutiva del servizio civile. La scelta della fascia di età mira appositamente ad offrire al minore in difficoltà una figura positiva e vicina a lui culturalmente e per generazione. Il Comune mette a disposizione un apposito *training* (corso base di formazione) articolato in 8 incontri gestiti con metodologia attiva, in modo da garantire ai partecipanti il coinvolgimento nel processo di apprendimento. Il progetto formativo si articola in quattro moduli, fortemente integrati tra loro, ed ha un taglio di tipo psicopedagogico. Un corso di formazione avanzato viene invece svolto in modo dilazionato durante lo svolgimento del tirocinio del secondo anno, su tematiche scelte dai tutor-mentori, come

approfondimento degli argomenti affrontati durante il corso base. Al termine della fase formativa di base, ogni tutor-mentore viene abbinato ad un minore, tenendo conto delle informazioni pervenute all'équipe di progetto sui minori stessi e sulle caratteristiche e competenze dei tutor-mentori emerse durante il training. Vengono poi svolti incontri tra componenti dell'équipe di progetto, tutor-mentori e insegnanti, quindi incontri tra tutti gli attori coinvolti nel processo socio-educativo (tutor-mentori, insegnanti, minori e famiglie dei minori). In queste occasioni vengono messe a punto le modalità di intervento, accordati i tempi e gli spazi per gli incontri tra tutor-mentore e minore. I tutor-mentori si occupano dei minori per un periodo di tempo che varia da due anni scolastici, previsti dal progetto, ad oltre. Nell'esperienza del progetto "Help" del SAAS dei Comuni di Pelago, Pontassieve e Rufina si è verificato che i tutor-mentori, dopo un primo ciclo di leva civile di due anni, siano rimasti legati al progetto partecipando alla progettazione di moduli di espansione del progetto stesso ed attivando loro stessi questi moduli.

I tutor-mentori vengono seguiti nel loro lavoro con i minori attraverso incontri mensili di supporto e di supervisione.

I mentee

I giovani mentee presi in carico dal Progetto "Help" in genere manifestano:

- scarso rendimento scolastico per situazione familiare problematica e povertà socio-culturale;
- difficoltà di apprendimento per mancanza di stimoli;
- appartenenza a famiglie con difficoltà di inserimento sociale, per provenienza dall'estero o da altre regioni.

Per quanto riguarda lo svolgimento del processo, i ragazzi vengono seguiti dai tutor-mentori in orario extrascolastico. Gli incontri avvengono nelle scuole di appartenenza dei minori o nelle biblioteche; viene quasi sempre esclusa la possibilità di effettuare gli incontri presso le abitazioni dei minori, questo per evitare un eccessivo coinvolgimento dei tutor-mentori nelle dinamiche familiari.

Per quanto concerne invece la verifica/monitoraggio dei risultati, sono stati adottati i parametri seguenti:

- modalità di verifica informali: verifica in itinere, consulenze individuali e di gruppo svolte da parte degli operatori dell'équipe del progetto;
- modalità formali: compilazione da parte dei tutor-mentori di moduli-diario delle esperienze, questionari di fine tirocinio e relazione conclusiva dell'équipe.

All'inizio dell'anno scolastico 2000/2001 è stata effettuata nelle scuole elementari e medie inferiori dei tre Comuni, un'indagine per identificare la portata e le caratteristiche del disagio presente tra gli scolari e i giovani studenti del territorio. Nelle scuole elementari e medie inferiori

dell'area è risultato che il 4% della popolazione scolastica, tra i sei e i quattordici anni, manifesta disagi di diversa natura, in particolare:

- il 31% manifesta mancanza di interessi;
- il 43% mostra comportamenti inadeguati nelle relazioni, soprattutto comportamenti aggressivi sia verbali che fisici;
- il 14% sono i soggetti isolati;
- il 12% sono vittime dei pari.

I risultati dell'indagine hanno offerto ulteriori indicazioni per consolidare e proseguire nella realizzazione del progetto Help.

5.2 • PROGETTO “INVESTIRE IN ROSA” DELLA REGIONE TOSCANA

Con questo progetto le nuove imprenditorialità femminili vengono supportate attraverso incentivi diversificati, finalizzati all'autonomia e alla responsabilizzazione nei nuovi ruoli da espletare. Il mentoring, in questo caso, diviene una strategia finalizzata a migliorare l'acquisizione della professionalità necessaria alla neo imprenditrice per avviare con successo la nuova impresa e viene accompagnato da altre azioni di supporto (l'accesso al credito, l'orientamento, la formazione, nonché azioni di tutoring e di assistenza tecnica). Nel 1986 nascono in Italia i primi esempi di mentoring nel settore imprenditoriale, attraverso la legge 44/86. Il mentoring diviene così una strategia cardine delle leggi dedicate all'imprenditorialità giovanile, diffuse come esempio di best practice anche attraverso i documenti dell'Unione Europea.

Regione: Regione Toscana.

Titolo: Investire in rosa.

Titolarità: Regione Toscana.

Attuatore: Regione Toscana, Fidi Toscana e Artigiancredito Toscano.

Partner: Fidi Toscana e Artigiancredito Toscano.

Finanziamento: Cassa di Risparmio di Firenze Spa

- Banca Monte dei Paschi di Siena Spa
- Banca Toscana Spa
- Banca Popolare di Lodi Scrl
- Banca Nazionale del Lavoro Spa
- Federazione Banche di Credito Cooperativo Scrl
- Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio Scrl
- Cassa di Risparmio di San Miniato Spa
- Cassa di Risparmio di Prato Spa
- Cassa di Risparmio di Volterra Spa
- Banca del Monte di Lucca Spa.

Sede: Toscana.

Ambito: aziendale (imprenditoria femminile).

Contatti: Giunta Regionale - Dipartimento Sviluppo Economico - Area Pari Opportunità
nelle Iniziative Economiche, Via di Novoli 26 - 50127 Firenze

Tel. 055-4383686

E-mail: a.incerpi@regione.toscana.it

Il progetto “Investire in rosa” si inserisce nel programma regionale per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile del 2002-2003. Si tratta di un progetto nato precedentemente ma rinnovato dal 2002, che offre non solo la concessione di finanziamenti agevolati per la realizzazione di progetti aziendali, ma anche servizi diversi di supporto alle neo-imprenditrici: informazione, formazione, orientamento, tutoraggio e *mentoring*.

Il progetto si propone l'obiettivo di supportare le neo-imprenditrici attraverso il rapporto con un'esperienza imprenditoriale già consolidata nel settore, che mette a disposizione le proprie competenze e il proprio know-how. Difatti, all'interno delle azioni previste dal progetto, si sta avviando la sperimentazione di una particolare forma di sostegno e di sviluppo dell'impresa "esordiente" attraverso l'attivazione di un percorso di "mentoring", inteso come intensa relazione di sostegno tra due soggetti: l'imprenditrice esordiente e l'imprenditrice "mentore".

Sono evidenti i vantaggi che può trarre da questa relazione la neo imprenditrice. Attraverso incontri, colloqui e la visione diretta di una attività simile alla propria ma già affermata, la neo-imprenditrice ha la possibilità di "apprendere", di formarsi, senza mediazioni, sul campo, acquisendo competenze economico produttive ma, soprattutto, la possibilità di misurare concretamente le proprie qualità, attitudini, eccellenze e mancanze. Come nel rapporto tra insegnante ed allievo c'è un reciproco apprendimento che lo caratterizza, così nel processo di *mentoring* anche l'imprenditrice-mentore ne avrà giovamento incrociando una nuova esperienza, nuove possibilità anche per "rimotivarsi" e/o esercitare una responsabilità "sociale" rispetto allo sviluppo locale.

I mentori

Sono le imprenditrici con esperienza già consolidata nel settore che, oltre a sostenere lo sviluppo delle nuove imprese, esercitano così anche una responsabilità "sociale" rispetto allo sviluppo locale. Al fine di scegliere le imprenditrici "mentori", è previsto il censimento delle aziende già operanti e consolidate, sulla base di una scheda modello che ne definisce caratteristiche, disponibilità, settori di attività, eccellenze (che si possono trasferire), tempo; ciò al fine di incrociare le imprese "esordienti" con una analoga scheda che ne evidenzia le possibilità di interazione.

I mentee

Sono le imprenditrici esordienti o le aspiranti imprenditrici che riscontrano difficoltà nella gestione dell'impresa e per la quale il contributo pubblico non è l'unico strumento di crescita. Le neo imprenditrici hanno spesso difficoltà a raggiungere gli obiettivi dichiarati nel *business plan*. Questo potrebbe essere il segnale della necessità di una formazione diretta alle imprenditrici affinché siano a conoscenza della prassi da realizzare per superare la difficoltosa fase di *start-up* ed il conseguente assestamento.

5.3 • PROGETTO “UNO A UNO” DI TELEFONO AZZURRO

Questo progetto, attuato in sei città italiane (Milano, Torino, Trento, Perugia, Roma e Catania), si svolge in ambito scolastico, particolarmente nella scuola primaria. Il progetto “Uno a Uno”, che è nato originariamente come uno strumento per contrastare la dispersione scolastica, si è poi imposto come intervento positivo per il disagio intermedio dei bambini in situazione di disadattamento ambientale e familiare⁶. Attraverso la figura del mentore i bambini con problemi di tipo relazionale, come la difficoltà di rapporto con i pari e/o con gli insegnanti e i genitori, hanno l'opportunità di conoscere nuovi modelli di comportamento, allargare il proprio orizzonte sociale e avere un supporto per la pianificazione e il mantenimento dei propri impegni. L'attività di mentoring è inserita all'interno di un quadro organizzativo che, attraverso la figura del coordinatore didattico, permette al mentore di operare in forte sinergia con la scuola e la famiglia senza mai sostituirsi ad esse. Il mentore svolge così una funzione non di assunzione delle responsabilità scolastiche e familiari ma di affiancamento e di integrazione del ruolo della scuola e della famiglia in momenti di crisi o di particolare delicatezza per il bambino.

Regione: Diverse

Titolo: “Uno a Uno”

Titolarità: Telefono Azzurro

Attuatore: Telefono Azzurro

Partner:

Finanziamento:

Sede: Milano, Torino, Trento, Perugia, Roma, Catania

Ambito: scolastico (in particolare scuole elementari)

Durata: 1 anno, ricorrente

Nel corso delle sue attività il Telefono Azzurro è venuto a contatto con numerose situazioni di disagio e disadattamento familiare ed ambientale.

Il progetto di *mentoring* è nato inizialmente come strumento per far fronte al problema della dispersione scolastica. La prima scuola dove è stato sperimentato è la Scuola Elementare di Via Casati a Milano. Si avvertiva la necessità di affiancare al bambino, in ambito prettamente scolastico, una figura di un adulto con funzione di supporto, diversa però da quella del professore. Il processo che dà luogo al programma di *mentoring* all'interno di un istituto scolastico inizia con la presentazione del progetto ai responsabili didattici; in questa sede vengono spiegati gli obiettivi del progetto e le varie tappe dei processi atti al raggiungimento degli stessi.

⁶ Il metodo utilizzato da Telefono Azzurro è il risultato di un percorso di formazione effettuato dagli operatori presso il “Mentoring Usa” a New York. Successivamente tale metodo è stato adattato e applicato in diversi contesti (scolastico, carcerario) per l'accompagnamento dei minori a rischio.

L'obiettivo fondamentale è quello di intervenire positivamente su livelli intermedi di disagio del bambino, offrendogli un'opportunità relazionale che non sostituisca le responsabilità della famiglia e della scuola ma che le affianchi e che le integri, attivando le risorse creative del bambino stesso. Si cerca quindi di intervenire prima che i problemi iniziali diventino patologie vere e proprie che richiederanno anche l'intervento di tipo medico-specialistico.

L'intento è anche quello di interagire con la famiglia che naturalmente ha un ruolo cardine nella formazione del bambino. Per realizzare efficacemente il programma è previsto che la famiglia, la scuola e le organizzazioni della comunità agiscano in stretta sinergia con gli operatori del progetto.

I mentori

I mentori sono volontari del Telefono Azzurro, *in genere sono giovani* disponibili a collaborare alla realizzazione del programma per almeno un anno scolastico. Non è necessario che il mentore abbia delle competenze professionali specifiche, dal momento che il ruolo professionale eventualmente ricoperto potrebbe intervenire negativamente nel rapporto con il mentee. Per quanto concerne la formazione e selezione dei mentori, per partecipare al programma i volontari che hanno già seguito un primo corso di orientamento e selezione ed un colloquio con la responsabile, devono affrontare una specifica formazione, che permette loro di conoscere meglio il programma di ampliare le loro conoscenze nel campo pedagogico e psicologico.

I mentee

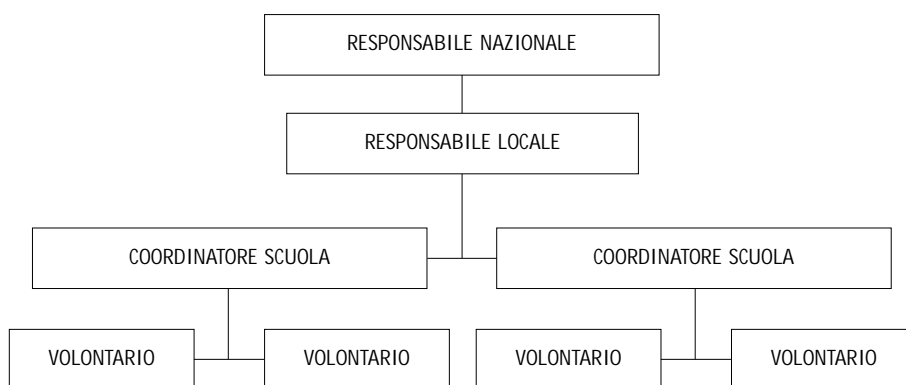
Sono bambini che manifestano essenzialmente problemi di tipo relazionale, segnali di disagio non inerenti a disturbi di apprendimento, ma difficoltà di rapporto con i pari e/o con gli insegnanti e con i genitori, difficoltà determinate anche da crisi interne al nucleo familiare quali ad esempio le separazioni o i divorzi, oppure dal trasferimento di residenza o da altre problematiche proprie della società odierna.

Per quanto riguarda lo svolgimento del processo, il volontario (mentore) tiene i contatti con il coordinatore della scuola. Incontra il bambino (mentee) in orario extra scolastico e mai in classe durante le lezioni; è tenuto a partecipare agli incontri di supervisione ed alla terza assenza da queste riunioni decade automaticamente. Comunica le uscite straordinarie per visite a musei, cinema, ecc. al coordinatore della scuola ed al responsabile locale. Le uscite devono avvenire alla presenza di almeno un altro volontario nel giorno stabilito per l'incontro. Per ogni problema relativo ai rapporti con la scuola, la famiglia e/o le istituzioni deve rivolgersi al responsabile locale. In nessun caso deve assumere singolarmente decisioni sulla natura della relazione da intrattenere con il minore coinvolto nel progetto.

Il volontario deve fornire al minore nuovi modelli di comportamento, incoraggiarlo e dargli fiducia in sé stesso, allargare il suo mondo sociale, aiutarlo a pianificare ed a mantenere i suoi impegni, fargli conoscere ed usare le strutture pubbliche.

Per la buona riuscita del progetto sono previsti almeno due incontri durante l'anno scolastico tra il volontario che segue il bambino (mentore), il coordinatore della scuola, gli insegnanti ed i genitori, per esaminare i percorsi educativi, i problemi insorti e per formulare nuove ipotesi e strategie di lavoro. La verifica dell'andamento del progetto viene effettuata dal referente psicopedagogico mensilmente, mediante incontri di supervisione con i volontari e due volte l'anno sulla base delle schede di verifica compilate dai bambini, dagli insegnanti e dai genitori. Vengono comunque monitorate e valutate le attitudini personali ed il relativo successo del rapporto di affiancamento mentore-mentee.

Organigramma dell'organizzazione del progetto di mentoring



Il progetto si avvale inoltre della collaborazione di: una psicopedagogista per la formazione dei volontari e per la supervisione; una insegnante di contatto, delegata dal collegio docenti.

5.4 • PROGETTO “VOLONTARI IN CARCERE” DELLA CARITAS DIOCESANA DI ROMA

Il processo di mentoring attivato attraverso questo progetto che la Caritas Diocesana sta realizzando a Roma, fa parte di un programma più ampio, volto al sostegno intramurario ed extramurario dei condannati e al reinserimento socio-lavorativo degli ex-detenuti. Oltre duecento volontari della Caritas affiancano con la loro opera i diversi istituti maschili e femminili che compongono il complesso romano di Rebibbia, uno tra i più popolosi d'Italia, e si occupano dei bisogni primari dei condannati ma attivano anche rapporti uno-a-uno ricorrenti e finalizzati al superamento delle difficoltà psico-sociali dei condannati, rapporti che ben rientrano nella tipologia di mentoring.

Regione: Lazio

Titolo: “Volontari in carcere”

Titolarità: V.I.C./ Volontari In Carcere - Caritas Diocesana di Roma

Attuatore: V.I.C./ Volontari In Carcere - Caritas Diocesana di Roma

Partner:

Finanziamento:

Sede: Roma 4 istituti penitenziari di Rebibbia (Casa Circondariale Nuovo Complesso, Casa di Reclusione, Casa Circondariale Femminile, Terza Casa a Custodia Attenuata)

Ambito: sociale (carcerario)

Contatti:

V.I.C./Volontari In Carcere - Caritas di Roma, Via Raffaele Majetti, 95 - 00156 Roma

Tel. 06-40501330

E-mail: viccaritas@mclink.it

Questo progetto si propone l'obiettivo principale di costruire e supportare il dialogo tra soggetti, istituzionali e non, presenti sul territorio in modo da facilitare la creazione di percorsi che consentano di costituire una rete per il reinserimento dei detenuti in attività formative, produttive (inserimento in ambito lavorativo) e, al tempo stesso, di rendere tale obiettivo compatibile sia con i vincoli oggettivi della condizione di detenzione, sia con le difficoltà del mondo carcerario.

I mentori

Sono volontari ai quali non sono richieste specifiche competenze professionali; è fondamentale, tuttavia, che le persone che intendono svolgere azioni di volontariato all'interno della struttura carceraria abbiano un certo tempo a disposizione e soprattutto siano costanti nell'impegno assunto, visto il particolare tipo di rapporto personalizzato che si mira ad instaurare con il detenuto.

Per quanto riguarda la formazione e selezione dei mentori, l'associazione promuove ogni anno uno specifico corso di formazione, anche e soprattutto per offrire informazioni più precise e dettagliate sulla realtà del carcere. Il corso di formazione è aperto a tutti i cittadini sensibili alla realtà carceraria e che volontariamente vogliono dare il proprio aiuto. Il corso è trimestrale, con incontri serali bisettimanali, in cui si affrontano, con tutte le istituzioni preposte al penitenziario (magistrato di sorveglianza, direttore, educatore, psicologo, polizia penitenziaria, assistente sociale) ed in cui si apprendono, anche sulla base delle testimonianze dei volontari già operativi nonché dei detenuti, le modalità operative dell'assistente volontario, così come previste dall'ordinamento penitenziario.

La funzione dei mentori è finalizzata a facilitare la costruzione di un sistema permanente capace di produrre una serie di opportunità e opzioni alla pena che includano servizi di orientamento ed inserimento professionale.

I mentori dovranno relazionarsi con chi ha realizzato i colloqui per verificare l'interesse del detenuto, sostenere un contatto costante con il centro che eroga il servizio di formazione professionale, supportare l'aggiornamento della scheda-intervista e l'aggiornamento della banca dati consegnata ai servizi per l'impiego.

I mentee

Sono i detenuti che aspirano al reinserimento sociale, sia durante l'espiazione della pena sia al termine del periodo di detenzione o durante la fruizione di misure alternative, tutto ciò al fine di ottenere continuità di occupazione lavorativa e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali.

5.5 • PROGETTO “INSERIMENTO INFERMIERI” DELL’AZIENDA SANITARIA 22 DELLA REGIONE VENETO

Il progetto rappresenta un caso di mentoring ospedaliero mirato ad un ottimale inserimento lavorativo degli infermieri neo assunti, attraverso la programmazione e razionalizzazione della vecchia pratica dell'affiancamento. La sperimentazione è stata condotta presso l'Azienda Sanitaria 22 della Regione Veneto ed è stata anche segnalata come una buona pratica dai referenti territoriali e organizzativi, qualora si vogliano attivare percorsi di mentoring per operatori neo assunti in ambito sanitario. In fase di monitoraggio del progetto è emersa la valutazione tecnico-scientifica sul ritorno economico che un processo di mentoring può produrre all'interno di un'azienda. L'innalzamento del livello di autostima generato dal rapporto tra mentori e mentee produce un incremento dei livelli di performance e, dunque, di produttività dell'intera struttura ospitante la pratica di mentoring.

Regione: Veneto

Titolo: “Inserimento infermieri”

Titolarità: CEREF (Centro Ricerche e Formazione)

Attuatore: CEREF (Centro Ricerche e Formazione) - dr.ssa Elena Bonamini.

Partner:

Finanziamento:

Sede: Azienda Sanitaria n. 22, Reparto ortopedia femminile - Regione Veneto anno 1998
- modello di *mentoring* in ambito ospedaliero.

Ambito: aziendale (ospedaliero)

Contatti: CEREF Centro Ricerca e Formazione, Via Udine 6 - 35142 Padova

Tel. 049-8803646

Nell'ambito di questo progetto di *mentoring* il percorso di inserimento lavorativo dell'infermiere neo assunto è volto all'acquisizione di competenze specifiche da parte di quest'ultimo.

Il neo assunto, guidato da una persona esperta viene orientato nelle scelte professionali, in modo da favorire un processo di apprendimento pratico sia sui contenuti della professione, sia sul clima e sul lavoro di squadra.

Gli aspetti di questa realtà professionale che hanno motivato questa esperienza sono:

- la scarsa attenzione al soggetto e l'aspetto del tutto casuale e non programmato della fase di inserimento lavorativo del neo assunto;
- la necessità di recuperare la pratica dell'affiancamento, prevista per i neo assunti ma attuata in maniera non razionale (anche per via dell'elevato *turn-over* del personale ospedaliero).

Il modello di *mentoring* applicato in questo caso prevede un'attività di *coaching* e di *counseling*.

I mentori

Le caratteristiche peculiari richieste per la figura in questione sono le seguenti: adesione volontaria a diventare mentore, disponibilità alle relazioni interpersonali, competenze professionali specifiche, attitudine all'attività didattica.

Il mentore è un infermiere con competenze tecniche e relazionali; è un "formatore" che osserva il suo "mentee" e fornisce un *feedback* rispetto ai comportamenti di quest'ultimo. Il mentore guida il mentee alla consapevolezza dei propri comportamenti professionali. Il mentore guida il nuovo arrivato attraverso una sequenza chiara e predisposta (sostegno psicologico in relazione alla criticità dell'inserimento in ambito lavorativo).

Pertanto nell'esperienza specifica, si denota una particolare cura sia nella selezione del mentore, sia nella preparazione (anche se non si può parlare proprio di formazione) dello stesso per affrontare il rapporto di *mentoring*.

Questa preparazione è avvenuta tramite colloqui e lavori preliminari con il coordinatore, il quale, oltre a concordare gli obiettivi di lavoro, ne concordava anche le modalità di valutazione.

Sulla base di questo programma di inserimento professionale dell'infermiere e anche sulla base di quanto dichiarato dalla coordinatrice di questa esperienza, risulta chiaro che il mentore deve avere essenzialmente due tipi di caratteristiche, una riconducibile, come già detto, al curriculum professionale elevato, insieme con le competenze tecniche, ma anche forti caratteristiche relazionali e comunicative, nonché doti di analisi e psicologiche notevoli, cioè sostanzialmente competenze di tipo relazionale - psicologico.

Se il mentore manca delle competenze relazionali diventa un coach, se manca di quelle professionali diventa un supporto e un sostegno psicologico, "un confidente".

Comunque, rimane il fatto che il mentore deve 'essere un punto di riferimento, una persona e una figura esperta di riferimento...'

Per quanto riguarda la formazione della coppia mentore-mentee: un coordinatore si occupa di fare la selezione dei mentori, fare le coppie, organizzare i turni di lavoro in modo tale da conciliare le esigenze didattiche con le esigenze di razionalizzazione delle risorse e delle unità operative a disposizione del reparto, seguire le coppie e controllare le eventuali controversie nate, valutare gli obiettivi ottenuti e sciogliere il rapporto una volta conseguito l'obiettivo finale. I criteri di abbinamento vengono svolti prevalentemente in base alle caratteristiche del neo assunto, in base alla sua esperienza professionale e al curriculum, oltre che, naturalmente alle

capacità relazionali. Ricorre inoltre la parola 'buon senso', nel criterio principe per abbinare una coppia.

Le fasi del rapporto, anche dal punto di vista organizzativo - logistico, sono strutturate in base ai turni.

Le coppie, una volta accostate, lavorano insieme per tutti i turni di lavoro fornendo regolarmente *feedback* verbali al coordinatore, il quale in alcuni casi rivede insieme con il mentore il programma di lavoro.

I mentee

Nell'esperienza specifica, i destinatari dell'azione sono ben circoscritti e delineati, cioè gli infermieri neo-assunti, anche non del tutto inesperti della professione. Il problema principale rilevato nei neo assunti è essenzialmente l'inserimento nella nuova sede di lavoro, con conseguente scarso interesse all'attività e quindi scarsa produttività.

Per quanto riguarda la verifica ed il monitoraggio dei risultati, questo tipo di sperimentazione consente di elaborare strumenti (piano di lavoro, diario, codifica delle attività) che permettono di capire quali sono i problemi principali e come risolverli. Al fine di monitorare la relazione mentore-mentee, lo strumento utilizzato è il diario giornaliero (scheda) compilato dal mentore alla fine di ogni giornata; compito del mentore è descrivere cos'è successo, la durata dell'attività, i risultati e poi le sue personali osservazioni su quanto accaduto. È stata inoltre attuata una valutazione tecnico-scientifica sul ritorno economico che può fornire l'istituzione di un processo di *mentoring* all'interno di un'azienda. Il sentimento positivo e l'incremento di autostima generano un aumento dei livelli di performance e quindi di produttività dell'azienda. Gli indicatori utilizzati per valutare l'esperienza sono: grado di soddisfazione di entrambi gli attori, numero degli errori assistenziali del neo assunto, livelli di autonomia raggiunti dal neo assunto e relativi tempi di raggiungimento, problemi legati all'inserimento e clima all'interno del gruppo.

5.6 • PROGETTO “MARCO POLO”: 1° ITINERARIO MENTORE (V EDIZIONE 2002 - 2003): PER LA FORMAZIONE DEI TUTOR SCOLASTICI E AZIENDALI, PER LA SCUOLA E PER L'APPRENDISTATO

Questo progetto di formazione della figura del mentore che, come altri progetti inclusi nella breve rassegna, identifica il processo di mentoring anche se i suoi mentori vengono chiamati tutor, è stato originariamente realizzato a Padova per poi essere successivamente esportato anche nella Provincia di Enna e di Messina. Questa esperienza di mentoring si inserisce nel vasto ambito di integrazione tra le istanze dell'orientamento formativo e quelle provenienti dalla cultura d'impresa. L'incontro del mondo scolastico con quello aziendale consente l'integrazione delle rispettive forme di saperi in percorsi specifici di formazione grazie al ricorso di alcune figure di raccordo appositamente formate: i tutor-mentori. Sono queste figure a guidare gli studenti nel corso di un rinnovato percorso di formazione che va “oltre l'aula” prevedendo attività alternative a quelle tipiche del mondo della scuola, come stage, formazione itinerante nelle imprese ed esperienze di simulazione aziendale.

Regione: Veneto.

Titolo: Progetto Marco Polo, 1° Itinerario: “Mentore”(V edizione 2002-2003): Per la formazione dei tutor scolastici e aziendali, per la scuola e per l'apprendistato.

Titolarità: Camera di Commercio, Provincia di Padova- Assessorato all'Istruzione, Ufficio Scolastico Regionale - Centro Servizi Amministrativi (CSA) di Padova.

Attuatore: Camera di Commercio, Provincia- Assessorato all'Istruzione, Ufficio Scolastico Regionale- CSA di Padova.

Partner: Vari enti, associazioni imprenditoriali e scuole della Provincia di Padova e delle Province di Enna e Messina.

Finanziamento: Camera di Commercio di Padova (delibera della Giunta Camerale n.246 del 21/10/2002).

Sede: Provincia di Padova, Provincia di Enna, Provincia di Messina.

Ambito: Scolastico/Aziendale/Sociale.

Durata: Un Anno Scolastico. L'itinerario Mentore in particolare dura due mesi (nel 2003 era previsto da febbraio a marzo).

Contatti: Camera di Commercio Provincia di Padova, Via Po 25, 35135 Padova

Sito internet: www.pd.camcom.it

Il progetto prevede un itinerario, denominato “Mentore”, volto alla formazione dei tutor scolastici e aziendali, in esso si promuove la pratica dello stage, che entra con piena dignità nella scuola, acquisendo la caratteristica di “formazione oltre l'aula”, vista dalle stesse imprese come preziosa risorsa. Destinatari dell'itinerario sono insegnanti, dirigenti scolastici e operatori aziendali. Ci si prefigge di aiutare la scuola e le imprese a prendere in considerazione i

possibili processi di integrazione, nonché di preparare figure professionali di presidio ai bisogni di apprendimento e formazione in contesti diversi.

Alla base del Progetto Marco Polo, nelle sue varie edizioni, vi è il proposito specifico della promozione di una sana e proficua integrazione tra scuola e impresa, del consolidamento di una loro cultura di incontro. A tal fine si vuole:

- preparare gli operatori della scuola e delle imprese a questi momenti di incontro;
- incoraggiare gli studenti ad una maggiore attenzione al mondo della produzione;
- stimolare azioni positive in termini di orientamento dei giovani agli studi e al lavoro;
- sperimentare gradualmente in alcune classi secondarie l'inserimento curricolare dello stage e della pratica di lavoro, come opportunità di formazione e di credito didattico;
- diffondere la cultura d'impresa con un'attività di "presa diretta" e di contatti con il mondo variegato delle aziende locali e del sistema delle imprese venete.

Più in generale il progetto si propone anche di:

- mettere (studenti, docenti, uomini d'azienda) in condizione di promuovere lo sviluppo delle persone;
- sviluppare sempre più importanti azioni positive che soddisfino il bisogno di orientamento dei giovani;
- proseguire nell'azione di diffusione della cultura e della pratica dello stage formativo;
- preparare i tutor che assicurino il successo dello stage.

I mentori

L'itinerario "Mentore" è volto alla formazione della figura del tutor aziendale e scolastico. Al di là del nome dell'itinerario, non si parla più di *mentoring* nel progetto, ma di *tutoring*.

I tutor sono insegnanti o dirigenti scolastici (per quanto riguarda l'ambito scolastico) e operatori aziendali (per quanto riguarda le imprese). I tutor sono oggetto di specifica formazione, al fine di assicurare buon esito alla fase successiva del progetto in cui i giovani, affiancati da tutor appunto, svolgeranno degli stage formativi.

Il tutor in questa sede è:

- una figura di affiancamento;
- un facilitatore del clima;
- un testimone di esperienze e di processi;
- un collaboratore attivo;
- un interlocutore attento e disponibile;
- una guida nel processo di formazione e apprendimento;
- un solutore di problemi organizzativi;

- l'interfaccia fra stagista e organizzazione
- un osservatore e un valutatore dei processi e dell'efficacia.

In questo caso il tutor non trasmette direttamente conoscenze ma interviene invece sulle condizioni di apprendimento, caratteristica, questa, propria del processo di *mentoring*.

I mentee

Una volta avvenuta la formazione dei tutor-mentori (obiettivo specifico dell'itinerario "Mentore"), questi seguiranno un certo numero di minori, studenti appartenenti alle classi di scuole secondarie prescelte per la sperimentazione dell'inserimento curricolare dello stage e della pratica di lavoro, come opportunità di formazione e di credito didattico.

5.7 • PROGETTO “MONITORE”: UNA SCUOLA SOCIALE

Questo progetto, avviato dall’Agenzia per l’Impiego della Liguria in quattro istituti scolastici aderenti all’iniziativa, fa parte di un più ampio programma volto a contrastare il disagio giovanile. Il progetto, che nello specifico si colloca nell’area degli interventi contro l’abbandono scolastico, ha utilizzato alcuni strumenti tipici del mentoring creando ad hoc due figure di supporto e affiancamento per giovani drop-out. Le due figure sono rispettivamente chiamate tutor e monitore. In entrambi i casi ci troviamo di fronte ad un soggetto che, anche se con ruoli ed attività diversificate, mira a potenziare la capacità di orientamento e di scelte operative per il proprio futuro, nonché a facilitare la comunicazione e l’interazione tra la scuola e i destinatari dell’intervento seguendo una logica tipica del mentoring.

Regione: Liguria.

Titolo: “Monitore”: una scuola sociale.

Titolarità: Ministero del Lavoro tramite l’Agenzia per l’impiego della Liguria.

Attuatore: Ministero della Pubblica Istruzione tramite Provveditorato agli Studi di Genova.

Partner:

Finanziamento: fondi del D.P.R. n. 309/90.

Sede: Genova.

Ambito: Scolastico e sociale

Durata: 2 anni scolastici

Contatti: Agenzia Liguria Lavoro, Via De Marini, 1 - 16149 Genova

Tel. 010-2537.1 - Fax: 010-2537.230

E-mail: informazioni@aligurialavoro.it

Web: <http://www.aligurialavoro.it>

Il progetto propone un’azione coordinata di prevenzione del disagio giovanile e della dispersione scolastica, va collocato in una prospettiva volta ad incrementare l’offerta formativa all’interno dei quattro istituti aderenti al progetto, nonché ad offrire opportunità alternative ai ragazzi che non riescono a proseguire regolarmente gli studi (è stata prevista infatti un’azione di accompagnamento dei ragazzi che decidono di abbandonare gli studi, creando un raccordo tra scuola, formazione professionale e mondo del lavoro). La novità del progetto sta nel sollecitare nei drop-out, o potenziali tali, un processo di maggiore consapevolezza di sé, attraverso la guida di pari (i cosiddetti “monitori”, giovani studenti impegnati in qualità di mediatori e coadiutori dell’istruzione, che stimolano le attività degli alunni più giovani valorizzando continuamente forme di aiuto reciproco)⁷.

7 Per una dettagliata descrizione dell’esperienza e dei presupposti metodologici da cui muove: Dario Arkel (a cura di) “Monitore”: una scuola sociale, ECIG Edizioni Culturali internazionali Genova.

L'obiettivo prioritario di questo progetto, prefissato nella prevenzione dell'abbandono scolastico, è stato realizzato nel biennio di attuazione mediante:

- 1** azioni di sostegno all'apprendimento e all'integrazione nella comunità scolastica all'interno degli istituti coinvolti (a.s. 1996/1997);
- 2** un'azione di orientamento dei ragazzi drop-out finalizzata ad accompagnarli in percorsi formativi rispondenti alle loro esigenze e risorse personali, con tre possibili sbocchi: l'inserimento in corsi di formazione professionale, l'accesso guidato a esperienze lavorative (per mezzo di borse-lavoro), l'eventuale rientro nella scuola superiore (a.s. 1997/1998).

I mentori

In questo progetto non si parla esplicitamente di *mentoring*; vengono tuttavia impiegate ben due figure di connessione, con alcuni tratti affini al ruolo del mentore: il tutor e il monitore.

I tutor sono insegnanti che diventano formatori e/o accompagnatori per gruppi di studenti con difficoltà nell'apprendimento e nei rapporti interpersonali, studenti per cui vengono creati progetti individualizzati di supporto didattico e relazionale.

I monitori sono ragazzi che congiuntamente al tutor ricercano i drop-out presenti nel territorio di appartenenza, al fine di offrire loro una "borsa di opportunità", caratterizzata da:

- 1** rientro scolastico con il supporto del tutor;
- 2** percorso di orientamento e formazione professionale;
- 3** borse lavoro e tirocini.

I mentee

Nel progetto si parla solo di beneficiari e non di mentee, in quanto non viene fatto alcun esplicito riferimento al *mentoring*. Tuttavia all'interno dell'articolato percorso Monitore, quando emergono destinatari di interventi di orientamento e accompagnamento specifici, ci troviamo di fronte ad un classico esempio di mentee.

Nel primo modulo, di prevenzione, sono stati coinvolti 65 studenti iscritti al primo anno di corso di due Istituti Tecnici e di due Istituti Professionali del Ponente genovese, studenti che presentavano particolari difficoltà nel rendimento ed inserimento scolastico.

Nel secondo modulo, preventivo e di recupero, è stata coinvolta l'eterogenea popolazione che ha abbandonato la scuola presente nel territorio, ed è stato effettuato un intervento individualizzato di orientamento mirato che è stato rivolto a 26 ragazzi drop out.

5.8 • PROGETTO “CENTRO DI NUOVE OPPORTUNITÀ SCUOLA-BOTTEGA”

Questo progetto sperimenta itinerari formativi per ragazzi esclusi precocemente dai percorsi scolastici ed educativi standardizzati. Malgrado esso non faccia esplicito riferimento al mentoring, introduce due figure investite da compiti tipici del mentore. L'orientamento e potenziamento formativo di giovani tra i 15 e i 18 anni avviene ad opera di una figura chiamata tutor che offre un sostegno educativo e motivazionale. Ad esso si affianca il maestro-imprenditore che segue il giovane nella propria bottega affiancandolo non solo nella propria formazione di base ma anche nella propria maturazione.

Regione: Veneto.

Titolo: “Centro di nuove opportunità Scuola-Bottega”.

Titolarità: Associazione Centro EDIMAR in collaborazione con l'associazione “Antichi mestieri”, la cooperativa “La Dimora” e l'Ente di Formazione DIEFFE.

Attuatore: EDIMAR.

Partner: Provincia, Camera di Commercio, Unindustria, Unione Prov. Artigiani, Confederazione Nazionale Artigianato, Piccola e Media Impresa, Ass. Commercianti ASCOM, Confesercenti, Confederazione Italiana Agricoltori, Federazione Provinciale Coldiretti, Unione Provinciale Agricoltori.

Finanziamento: Provincia e Camera di Commercio di Padova (Protocollo di intesa e determinazione del vice segretario della camera di commercio n.74 del 22/12/2000).

Sede: Padova.

Ambito: Formazione e sociale.

Durata: Anni Scolastici e Formativi 2000/2001 e 2001/2002.

Contatti: CENTRO EDIMAR, Via delle Cave 15, 35100 Padova.

Tel. 049-8719588

Si tratta di un progetto di orientamento formativo e lavorativo rivolto a fasce deboli di allievi di 15-18 anni. Con questo progetto si sperimenta un pacchetto formativo appositamente predisposto per i minori che versano in una condizione tale da rifiutare, almeno momentaneamente, una proposta formativa “standardizzata” in quanto non hanno interiorizzato quei comportamenti basilari indispensabili per affrontarla con successo. Si parte dal riconoscimento dell'importanza che i giovani permangano in un ambiente educativo e formativo anche dopo il proscioglimento dell'obbligo di istruzione, al fine di completare una solida formazione di base e arrivare ad una maturità personale che li renda in grado di affrontare positivamente l'ambiente lavorativo.

Il progetto si pone l'obiettivo di favorire, all'interno dell'obbligo scolastico, il successo formativo di “fasce deboli” di allievi, che possono acquisire conoscenze e competenze attraverso attività formative presso “botteghe artigiane”, realizzate in modo integrato con la frequenza scolastica.

A tal fine il progetto prevede:

- un periodo di orientamento-rimotivazione della durata di sei mesi/un anno per minori che, prosciolti dall'obbligo di istruzione, non sono in grado di sostenere nell'immediato percorsi formativi strutturati offerti dalla scuola e dai centri di formazione professionale e sono, pertanto, a rischio di emarginazione precoce o di abbandono educativo. In tal modo si vuole fornire all'allievo una esperienza formativa personalizzata, flessibile ed adeguata alla sua situazione. L'allievo sperimenterà il valore educativo di una formazione impartita direttamente in ambiente lavorativo, imparando ad affrontare la realtà e ad appassionarsi ad un mestiere, a fianco di un "maestro-imprenditore".
- un periodo di tutoraggio da parte di esperti di problematiche giovanili, per minori già in situazione lavorativa di apprendistato ed esposti al rischio di abbandono del posto di lavoro a causa di situazioni personali problematiche che vanno a minare la motivazione all'impegno. Si vogliono, in tal modo, contrastare le situazioni di latente emarginazione dal tessuto umano positivo e dall'ambiente di lavoro.

I mentori

Il progetto non prospetta esplicitamente l'impiego di mentori, tuttavia sono presenti due figure a valenza affine: il maestro imprenditore e il tutor.

Il maestro imprenditore è un artigiano cui viene affidato un minore come tirocinante. Il maestro imprenditore seguirà il minore all'interno della propria bottega, motivandolo e introducendolo al proprio mestiere.

Il tutor è in questa sede un esperto di problematiche giovanili, che sostiene, rimotiva e orienta minori in apprendistato a rischio di abbandono lavorativo a causa delle proprie problematiche personali.

I mentee

I minori destinatari del progetto sono 39, suddivisi in 4 gruppi a progettualità diverse:

- Minori in obbligo formativo che hanno assolto l'obbligo scolastico senza conseguire il Diploma di Scuola Media Inferiore, per i quali si è attuato uno specifico percorso che consenta loro di raggiungere tale obiettivo;
- Minori in obbligo formativo che hanno conseguito il Diploma di Scuola Media Inferiore e che devono essere accompagnati nell'inserimento al lavoro tramite un adeguato percorso di sostegno, rimotivazione e acquisizione di abilità minime;
- Minori in obbligo formativo per i quali si è individuata un'attitudine e un interesse per uno specifico campo professionale e che possiedono requisiti minimi, a livello di competenze tecniche e di capacità di tenuta, per inserirsi nel mondo del lavoro;
- Minori già assunti con un normale contratto di apprendistato.

5.9 • PROGETTO “RETE PER L'ADOZIONE PROFESSIONALE DEGLI IMMIGRATI”

Il progetto, sostenuto dal programma Equal e realizzato attraverso una vasta rete di partenariato locale nella regione Umbria, rappresenta un tipico esempio di mentoring. Qui la pratica del mentoring si propone come uno strumento di forte integrazione sociale mediante l'incontro di due fasce di esclusione in costante crescita nella società attuale: gli anziani e gli immigrati. Mediante la relazione mentore-mentee il progetto realizza una trasmissione di conoscenze, sostenuta e potenziata dal rapporto umano alla base del mentoring, con un ritorno immediato anche per la società che gode così dei vantaggi della disponibilità di profili professionali altamente specializzati, altrimenti carenti.

Regione: Umbria.

Titolo: Rete per l'adozione professionale degli immigrati.

Titolarità: Associazione SMILE (Sistemi e Metodologie Innovative per il Lavoro e l'Educazione).

Attuatore: Associazione SMILE.

Partner: A.P.I. Perugia, MAINSYS, IAL Umbria, E.N.F.A.P. Regionale Umbria, SPI-CGIL Umbria, CGIL Umbria, CISL-Umbria, U.R.-U.I.L.-Perugia, C.S.M., C.P.O., Agenzia Innovazione, SVILUPPUMBRIA s.p.a..

Finanziamento: PIC EQUAL (determina dirigenziale della Regione Umbria n. 10249 del 7/11/2001)

Sede: Perugia.

Ambito: Aziendale e sociale

Durata: 30 mesi

Contatti: Associazione SMILE, Via Buonarroti 12 - 00185 ROMA

Tel. 06/47824901; fax 06/47824065

E-mail: segreteria@smile.it

Web site: www.smile.it

Partendo da un contesto caratterizzato da un'ingente presenza di immigrati in cerca di occupazione e con esperienze occupazionali instabili e non tutelate, nonché da una mancanza di manodopera in settori industriali considerati trainanti l'economia regionale, il progetto si propone, attraverso l'utilizzo di mentori, di ridurre le distanze tra mercato del lavoro ed immigrati, di migliorare l'occupabilità, agevolando l'incontro tra la domanda di lavoro e le fasce più critiche di popolazione.

Obiettivo generale del progetto è la promozione di un ciclo virtuale di trasmissione dei saperi, da soggetti anziani in pensione a immigrati, che investa non soltanto l'aspetto lavorativo, ma anche quello umano, favorendo così l'integrazione culturale oltre che professionale.

Nello specifico, il progetto si propone di sviluppare un modello che faciliti l'accesso della popolazione immigrata, presente nel territorio perugino, nel mercato del lavoro (nello specifico nelle PMI umbre), attraverso l'acquisizione delle competenze e conoscenze necessarie per ricoprire i profili più richiesti, avvalendosi di un accompagnamento svolto da soggetti anziani in pensione che hanno operato nel mondo delle stesse imprese e degli stessi settori economici.

Al fine di perseguire tali propositi, il progetto prevede:

- 1** una fase di ricerca tematica su imprese (al fine di evidenziare quali sono i bisogni ed i profili ad alta domanda di manodopera specializzata nelle PMI), pensionati (elaborazione di una banca dati dei "saperi" trasmissibili degli anziani in pensione o in via di pensionamento) ed immigrati (analisi socio-economica della categoria);
- 2** una fase di orientamento capillare attraverso un network (di PMI, enti di formazione ed immigrati) appositamente creato;
- 3** una formazione di base, o trasversale, della durata di 200 ore e una formazione specifica, individuale, professionalizzante in azienda di 300 ore. In questa seconda fase di formazione s'inserisce la figura del mentore, figura esperta del settore che passa le sue competenze all'immigrato "adottato", formandolo così alla professione.
- 4** una fase di accompagnamento all'inserimento lavorativo e/o creazione d'impresa, messa in atto da mentori.

Il progetto prevede la replica del ciclo di formazione (200 + 300 ore), nonché della fase di accompagnamento con un nuovo gruppo di immigrati.

È previsto anche un monitoraggio dell'efficacia del primo ciclo di formazione, al fine di rimuovere gli eventuali punti critici, nella logica della qualità totale del sistema attivato.

I mentori

Sono pensionati, portatori di esperienze e conoscenze negli stessi ambiti economici e di impresa in cui vanno formati i mentee a loro assegnati.

L'intervento della figura del mentore è prevista in due fasi distinte del progetto, quella della formazione professionalizzante e quella di accompagnamento.

Nella fase di formazione il pensionato, esperto nel settore lavorativo scelto dall'immigrato, passa il suo bagaglio di conoscenze professionalizzanti al mentee, attraverso applicazioni pratiche svolte in aziende appositamente individuate nella fase di ricerca del progetto.

Nella fase di accompagnamento all'inserimento lavorativo, il mentore faciliterà l'ingresso del mentee nel mercato del lavoro, seguendolo nel contatto e nell'ingresso nelle aziende. L'accompagnamento seguirà poi a distanza, estendendosi anche al primo periodo lavorativo del

mentee, come funzione di raccordo tra vertici aziendali e soggetti immigrati assunti, a verifica della rispondenza dei profili formati alle esigenze specifiche espresse dalle imprese (verifica ex post).

I mentee

Sono rappresentati da soggetti immigrati con regolare permesso di soggiorno, iscritti alle liste di collocamento. I soggetti selezionati sono 30, di cui 15 parteciperanno al progetto nel primo ciclo di formazione, adozione professionale ed accompagnamento e 15 nel secondo ciclo, di replica delle stesse fasi.

5.10 • PROGETTO SONAR: “PROPOSTA DI UN MODELLO DI CASE MANAGER”

Questo progetto, nato grazie ad un partenariato transnazionale che vede coinvolti quattro paesi europei e 28 partner nazionali, si svolge nell’ambito inserimento lavorativo per fasce deboli. L’elaborazione di un modello per percorsi individualizzati per il collocamento lavorativo affida un ruolo centrale alla figura del case manager che, analogamente al mentore, interagisce con il destinatario dell’intervento in un rapporto uno a uno attraverso un percorso di accompagnamento finalizzato al perseguimento di un obiettivo, secondo le caratteristiche tipiche del mentoring.

Regione: Piemonte.

Titolo: Progetto SONAR: “Proposta di un modello di case manager”.

Titolarità: Provincia di Novara.

Attuatore: Provincia di Novara, ENAIP Piemonte, Comune di Novara. Gruppo di lavoro: Provincia di Novara, Centro Don Calabria, Istituto Gamma, A.C.S.V.

Partner: La partnership è costituita da 28 partner nazionali, Comuni, Associazioni di Categoria, Consorzi Socio Assistenziali, Enti Pubblici, Agenzie Formative, Associazioni di Volontariato.

Il partenariato transnazionale prevede il coinvolgimento di 4 Paesi Europei (Italia, Spagna, Portogallo, Gran Bretagna) e 6 partner:

- 1 Italia (Provincia di Novara) con il progetto S.O.N.A.R.;
- 2 Italia (Provincia di Roma) con il progetto POINT “Possible Integration”;
- 3 Italia (Abruzzo) con il progetto U2 COACH “Tutti verso l’apprendimento”;
- 4 Spagna con il progetto PARCAS;
- 5 Portogallo con il progetto NOVA AGRICOLTURA NOVAS OPORTUNIDADES;
- 6 Gran Bretagna con il progetto N.E.W. EQUAL- CYFARTAL

Finanziamento: PIC EQUAL

Sede: Provincia di Novara.

Ambito: sociale.

Durata: 27 mesi, da Settembre 2002 a Novembre 2004 compresi.

Contatti: Provincia di Novara, Assessorato Politiche Sociali

Tel. 0321/640060

E-mail: sonar@provincia.novara.it

Partendo da una analisi territoriale che ha evidenziato la presenza nella Provincia di Novara di 850 invalidi civili iscritti alle liste speciali (ai quali si aggiungono ogni anno circa 100 unità con percentuale di invalidità compresa tra il 33% e il 45%) e una rete di servizi piuttosto scorrelata, il progetto si propone l’elaborazione e la sperimentazione di un modello di servizio per

l'elaborazione e l'attivazione di progetti individualizzati di inserimento lavorativo di fasce deboli del mercato del lavoro, attraverso l'inserimento nel mercato del lavoro, al termine del progetto, di 50 destinatari finali della sperimentazione.

L'iniziativa prevede la realizzazione delle seguenti attività:

- 1 Elaborazione e sperimentazione del modello di "Centro di Eccellenza". Si tratta di servizi finalizzati all'elaborazione di progetti individualizzati di inserimento lavorativo per fasce deboli del mercato del lavoro. Il progetto prevede la creazione di 7 Centri di Eccellenza da collocarsi presso le attuali sedi dei Centri per l'Impiego e dei distaccati Sportelli Lavoro. Tale modello fa riferimento alla metodologia del *case management*, una delle politiche di *community care* più attuali, che riguardano persone che necessitano di assistenza a lungo termine. Tale metodologia prevede l'utilizzo del *case manager*, letteralmente "responsabile del caso", figura che presenta notevoli attinenze con quella del mentore.
- 2 Progettazione e definizione della figura del *case manager* dell'inserimento lavorativo.
- 3 Progettazione ed erogazione dei percorsi di riqualificazione per il *case manager* dell'inserimento lavorativo.
- 4 Attivazione dei Centri di Eccellenza, con presa in carico di 50 soggetti beneficiari finali dell'iniziativa e l'attivazione dei relativi progetti individuali.
- 5 Elaborazione e sperimentazione di un sistema CQS (Certificazione delle Qualità Sociale) per i Centri di Eccellenza e per le imprese, finalizzato a formalizzare, con parti sociali, datoriali e istituzionali, i percorsi di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

L'approccio individua diversi aspetti innovativi:

- il punto di partenza sono gli effettivi "bisogni" dei beneficiari e l'approccio adottato è quello del progetto personale individualizzato;
- si utilizza la metodologia del *case management* e si tenta di sperimentare il sistema di Certificazione della Qualità Sociale;
- il sistema proposto agisce a livello di processo ricollocando al centro del "sistema dei servizi" i beneficiari, prevedendo la loro partecipazione attiva;
- il target principale è costituito da soggetti con invalidità riconosciuta inferiore al 46%. Si tratta di soggetti che non riescono ad accedere al mercato del lavoro e ad usufruire pienamente delle opportunità occupazionali proposte per vincoli, discriminazioni o difficoltà proprie e che non beneficiano di nessuna tutela da parte dei servizi e non hanno nessuna copertura sul piano normativo.

I mentori

In questo progetto non si parla esplicitamente dell'impiego della figura del mentore, bensì di quello di una figura affine: il *case manager*. Si tratta di un operatore titolare della responsabilità personale per i bisogni e i progressi dell'utente; è colui che legge i bisogni del beneficiario, costruisce con l'utente il progetto individuale, attiva le risorse necessarie per la realizza-

zione di quest'ultimo, ha il coordinamento generale delle risorse. Il *case manager* tutela i diritti del suo assistito (*advocacy*), sia a livello dell'erogazione dei servizi sia a livello della programmazione territoriale. L'aspetto dell'*advocacy* è fondamentale per aiutare la persona a comprendere la situazione in cui si trova e gestire il proprio problema assumendosi la responsabilità dei propri comportamenti.

I mentee

Gli interventi sono rivolti agli operatori dei Centri per l'Impiego e degli Sportelli Lavoro. A partire da un'analisi condotta sul territorio attraverso il coinvolgimento dei soggetti coinvolti nella PS, si sono individuati i beneficiari finali oggetto della sperimentazione, che risultano essere:

- disabili con una invalidità compresa tra il 35% e il 45%;
- soggetti seguiti dai servizi sociali che beneficiano di assistenza economica;
- traumatizzati;
- immigrati.

5.11 • PROGETTO: “MENTORING FAMILIARE”.

Nell'ambito delle azioni di sistema per l'inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati, la Regione Marche ha avviato un progetto sperimentale di mentoring familiare, attraverso un modello di integrazione socio-sanitaria dei servizi. I destinatari finali dell'intervento sono i disabili e le famiglie, condizionate da improvvise situazioni di difficoltà per la sopravvenuta disabilità di uno dei loro membri. Il progetto prende le mosse da un intervento formativo destinato agli operatori socio-sanitari finalizzato all'acquisizione di competenze necessarie per svolgere attività di counseling familiare e orientamento lavorativo in casi di disabilità.

Regione: Marche

Titolo: Mentoring familiare.

Titolarità: Giunta Regionale Marche

Attuatore: Progetto avviato nel 2004 dalla Giunta Regionale. Attribuzione non definita

Partner: Attribuzione non definita

Finanziamento: FSE - Programma Operativo Regionale (POR) Obiettivo 3, Asse B, Misura B1

Sede: Marche.

Ambito: Socio-sanitario.

Durata: 300 ore.

Contatti: Regione Marche - Servizio Formazione Professionale Problemi del Lavoro, via Tiziano, 44 - 60125 Ancona

Tel. 071/8063801; Fax 071/8063018

E-mail: formazione.lavoro@regione.marche.it

L'intervento realizza finalità di sistema aventi lo scopo di conferire conoscenze e competenze specialistiche agli operatori del settore sociale impegnati nei servizi alla persona compiuti a domicilio, in linea con l'evoluzione dei bisogni del territorio e l'organizzazione regionale dei servizi sociali e socio-sanitari.

Parallelamente, l'intervento formativo consente anche di perseguire le finalità più generali delle azioni, finanziate con il Fondo Sociale Europeo, a favore dell'occupazione: la proposta di avviso, infatti, promuove l'accesso alla formazione specialistica degli operatori inquadrati nelle forme di lavoro flessibili oppure in possesso di esperienze e titoli di studio attinenti al settore socio-sanitario.

Il progetto si articola in una serie di fasi che prevedono, innanzitutto, un momento formativo per 20 operatori socio-sanitari che poi saranno chiamati ad impiegare le competenze acquisite sotto forma di counseling familiare, di orientamento e di accompagnamento per l'inserimento lavorativo di persone colpite da disabilità.

Il mentore

In questo caso specifico il mentore è caratterizzato da una serie di particolarità che vanno ad alterare il tipico rapporto paritario tra mentore e mentee. Secondo quanto previsto dal progetto, infatti il "mentore familiare" può appartenere ad ambiti professionali ben determinati, quelli relativi ai servizi alla persona, e deve rientrare in categorie soggette ad una particolare flessibilità lavorativa.

Il mentee

Il mentee può essere qualsiasi soggetto che venga a trovarsi in uno stato di disabilità.

5.12 • PROGETTO “DOSY” (DEVELOPING ORGANISATIONAL SKILLS FOR YOUNG WORKERS)

Il progetto DOSY rappresenta un caso esemplare di uso del mentoring. Sviluppato nell'ambito del programma Leonardo, il progetto ha condotto alla creazione di un omologo modello per il trasferimento delle competenze relazionali. A partire dal 2000 tale modello è stato anche impiegato in altri paesi europei come Finlandia, Francia e Spagna. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali segnala tra le best practice questo progetto che affida al mentore uno dei ruoli principali del processo di apprendimento legato all'ambito relazionale ed organizzativo.

Regione: Lazio, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna

Titolo: Progetto “DOSY”(Developing Organisational Skills for Young workers).

Titolarità: Ministero del Lavoro- SCIENTER

Attuatore: SCIENTER

Partner: Partner di progetto: SCIENTER, ENAIP Friuli Venezia Giulia, FORMA FUTURO, FORMARE, IAL, IFOA, INTERNATIONAL CENTRE (Università di Venezia, Cà Foscari).

Partner sociali: CONFAPI, CGIL, CISL, UIL.

Partner europei: FOREM (Spagna), SOLU (Regno Unito), FIM PSYCOLOGIE (Università di Erlangen, Germania).

Finanziamento: FSE- Programma Leonardo.

Sede: Lazio e Veneto.

Ambito: Formazione e sociale.

Durata: prima edizione 18 mesi (dal 1996 al 1998); successivamente ampliata.

Contatti: Scienter: Via Val d'Aposa, 3 - 40123 BOLOGNA

Tel. ++39-051-6560401, Fax ++39-051-6560402

E-mail: scienter@scienter.org

Il Progetto DOSY (Developing Organisational Skills for Young workers) è un progetto di trasferimento di buone prassi; esso propone un approccio innovativo allo sviluppo di competenze relazionali, comunicative e organizzative al fine di permettere ai giovani di inserirsi efficacemente all'interno delle imprese.

La strategia formativa adottata si basa su un modello *Open Learning* contestualizzato, integrato dall'esperienza lavorativa, dall'attività di *tutoring* all'interno dell'impresa, dall'interazione di gruppo e dallo studio individuale.

Il progetto prevede un'attività di formazione dei formatori, tutor e mentori che svolgono tali funzioni all'interno di percorsi integrati che prevedano stage (IFTS, obbligo formativo, tirocinio),

con modalità di adesione del tutto volontaria, senza alcun costo per le persone e per l'organismo di formazione di appartenenza.

Il modello progettuale proposto include e permette di sviluppare competenze relazionali, comunicative e organizzative quali:

- autodiagnosi e autovalutazione;
- posizionamento all'interno dell'azienda;
- apprendimento ad apprendere;
- diagnosi e risoluzione dei problemi;
- comunicazione e cooperazione;
- miglioramento continuo della qualità.

Lo sviluppo di tali competenze è favorito dall'approccio adottato, caratterizzato da un ruolo attivo del soggetto nel percorso di apprendimento e di inserimento professionale.

Il progetto mira contemporaneamente a:

- migliorare la qualità dei sistemi formativi attraverso la definizione di una metodologia ed un modello per la formazione alternata dei giovani in CFL (Contratto di Formazione Lavoro) con particolare attenzione alle competenze trasversali;
- facilitare l'accesso alla formazione continua da parte dei giovani al momento del loro inserimento nella vita lavorativa, in particolare nelle PMI (Piccole Medie Imprese).

Per il conseguimento delle suddette finalità sono stati definiti i seguenti obiettivi:

- 1** messa a punto di una metodologia di analisi e progettazione delle competenze relazionali, comunicative e organizzative;
- 2** progettazione e realizzazione di un sistema di formazione aperto e flessibile e dei relativi moduli e materiali didattici;
- 3** formazione di formatori in grado di supportare i giovani nell'acquisizione e nello sviluppo delle competenze trasversali;
- 4** progettazione e realizzazione di un sistema europeo di valutazione e certificazione delle "competenze trasversali".

Il modello formativo DOSY differisce da altri modelli di ODL (*Open and Distance Learning*: sistema di formazione che riduce le barriere spazio temporali, consentendo l'apprendimento senza la presenza fisica in aula, attraverso l'utilizzo della rete Internet) in quanto si basa su attività progettuali molto contestualizzate (lavoro su progetto) oltre che sull'apprendimento individuale su 6 brevi moduli didattici.

Le due strutture chiave del processo formativo sono:

- 1 l'agenzia formativa, la cui finalità è lo sviluppo di una capacità di "apprendere ad apprendere";
- 2 l'agenzia in cui è inserito il giovane con CFL (Contratto di Formazione Lavoro), il cui obiettivo è l'inserimento professionale del giovane o la riconferma del contratto.

Le interfacce tra le due strutture e il processo formativo sono il tutor e il mentore, che con ruoli e funzioni diversi supportano l'allievo durante il processo. Tutor, allievi e mentore sono i tre attori del processo.

I mentori

Il progetto prevede l'impiego di mentori nella fase di inserimento aziendale del giovane.

Il mentore è la persona responsabile delle attività del giovane in CFL (Contratto di Formazione Lavoro) in azienda.

Esso affiancherà il giovane lungo tutto il percorso favorendone l'inserimento professionale e contestualizzando l'oggetto dell'apprendimento attraverso il lavoro su progetto.

Il mentore dovrà essere in grado di:

- rispondere alle domande specifiche poste dall'allievo relativamente alle diverse attività professionali;
- restituire un *feedback* sul comportamento del giovane nelle attività stesse;
- aiutare il giovane ad organizzare il proprio lavoro trovando un equilibrio tra lavoro su progetto e l'attività lavorativa quotidiana.

Il mentore, in quanto rappresentante dell'impresa, sarà inoltre intermediatore tra l'allievo e i partner esterni all'impresa.

Durante la prima fase del corso, il tutor incontra il mentore e individua le priorità dell'azienda, supporta inoltre l'allievo nell'analisi delle proprie competenze, capacità e limiti al fine di motivarlo al ruolo che sta svolgendo e di definire il suo percorso di apprendimento coerentemente con le competenze da sviluppare. Sulla base di questo bilancio l'allievo, col supporto del tutor e del mentore, definisce il proprio percorso di apprendimento e di inserimento in azienda. Viene stipulata, così, una sorta di contratto costituito sulla base delle priorità dell'azienda, dell'allievo e dell'agenzia formativa, che definisce l'impegno che i tre soggetti assumono, i compiti che dovranno svolgere, il lavoro su progetto e i tempi di realizzazione delle attività.

Durante il corso il mentore ha il compito di:

- supportare l'allievo nello sviluppo del lavoro di progetto motivandolo e incoraggiandolo;
- monitorare e valutare l'efficacia delle attività previste nell'ambito del lavoro su progetto;

- fornire informazioni e suggerimenti;
- intervenire ad aiutare l'allievo a interpretare i risultati delle prove.

Al termine del corso il mentore insieme al tutor aiuterà l'allievo nella revisione dei progressi ottenuti, valutando il conseguimento degli obiettivi prefissati tramite l'analisi del lavoro su progetto.

I mentee

I destinatari del progetto di trasferimento sono giovani in fase di inserimento e posizionamento nel mondo del lavoro. In particolare gli ambiti di riferimento dei destinatari sono 4: CFL (Contratto di Formazione Lavoro); Apprendistato; Tirocinio; IFTS (Istruzione e Formazione Tecnico Superiore).

parte SESTA

- **SEGNALAZIONI DI
PROGRAMMI/PROGETTI
EUROPEI DI RILIEVO**

6.1 • PROGETTO “LISBURN YOUTH CLUB” DELLA NORTHERN IRELAND TRAINING AND EMPLOYMENT AGENCY

Nella comunità di Lisburn, presso Belfast, il circolo giovanile (Youth Club) ha messo in atto un progetto di *mentoring*, finanziato dalla Northern Ireland Training and Employment Agency con il finanziamento della Commissione Europea, che si distingue per alcuni tratti particolari.

Obiettivo primario del progetto del Lisburn Youth Club è quello di prevenire l'esclusione sociale di giovani a rischio di abbandono scolastico, che hanno già abbandonato la scuola, che sono a rischio di assunzione di sostanze stupefacenti, che hanno una situazione familiare problematica. Secondo l'esperienza di Lisburn, l'intervento su giovani che abbiano compiuto sedici anni può rivelarsi tardivo e, in molte situazioni, si è deciso di individuare il gruppo target del *mentoring* tra i giovani, dai dodici ai sedici anni.

Reclutamento dei mentori: il mentore è una figura nota alla comunità e da questa riconosciuta, scelta e controllata per operare come tale. In genere è scelto dal circolo giovanile che lo mette in contatto con il mentee e gli fornisce le opportunità di aggiornamento continuo in incontri periodici con gli altri mentori. Il principio sotteso a questo criterio di reclutamento è che tutti possono essere mentori e, di conseguenza, il prescelto è indicato perché le sue azioni nella comunità lo fanno identificare come tale: per questo si parla di una figura riconosciuta dalla comunità. Nell'identificare una persona come mentore le si riconosce un ruolo e si rende esplicito ciò che essa fa o sa fare.

I principi fondamentali sui quali si basa il patto tra il mentore e la comunità che gli affida il mentee sono:

- *fiducia* da parte della comunità;
- *affidabilità* da parte del mentore.

Gli ambiti professionali dai quali i mentori provengono in prevalenza sono:

- *il campo educativo e sociale:* per esempio gli assistenti sociali;
- *l'insegnamento:* in particolare si individuano docenti che vengono reclutati perché particolarmente consapevoli e sensibili alle problematiche sociali;
- *la polizia:* in particolare i poliziotti che si occupano professionalmente di giovani (*juvenile liaison officers*).

Abbinamento tra mentore e mentee: il mentee viene segnalato dal circolo giovanile che ne identifica i bisogni e lo affida a un mentore. L'incontro tra mentore e mentee è quasi accidentale; non esiste un luogo deputato agli incontri, né esistono tempi fissati; il mentore è disponibile per il mentee quando questi ne ha bisogno e gli incontri avvengono in luoghi informali, per esempio lo Youth Club.

Contenuti, intensità e durata dell'impegno: la presa in carico del mentee da parte del mentore non è esclusivamente basata sulla emotività, ma sul confronto relativo ai valori; in particolare, il mentore opera nei campi del "perché", "che cosa" e "come" il mentee fa le sue scelte, rendendolo consapevole dei suoi percorsi. In questo rapporto si accresce la fiducia da parte del mentee, fiducia che sostituisce gradualmente il rapporto basato sul controllo da parte del mentore.

In questo tipo di relazione, esiste il rischio di *going native*, vale a dire di omologazione del mentore ai comportamenti del mentee. Questo rischio si può evitare seguendo un principio fondamentale: sostenere e incoraggiare gli aspetti positivi dei comportamenti del mentee e mettere in discussione quelli negativi.

La relazione tra mentore e mentee dura almeno un anno.

Durata e contenuto della preparazione e formazione del mentore: poiché il reclutamento avviene in base al riconoscimento delle qualità di mentore, in relazione a colui che deve essere prescelto, la formazione e l'aggiornamento si configurano come incontri periodici di confronto con gli altri mentori e come riflessioni sul lavoro *in itinere* sul campo, piuttosto che come momenti di formazione teorica.

Per quanto riguarda il controllo sulla figura del mentore, questo avviene da parte delle varie componenti della comunità che hanno contribuito alla sua individuazione (lo Youth Club, la chiesa, le associazioni), essendo il rapporto basato sulla fiducia da parte della comunità e sulla dimostrazione di affidabilità da parte del mentore.

Il profilo del mentore che scaturisce dall'esperienza di Lisburn è che:

- non è un mediatore, ma una persona che *rende consapevole* il mentee delle proprie scelte e delle loro conseguenze;
- ha una *presa in carico affettiva* nei riguardi del mentee;
- costituisce il *trait d'union* tra il mentee e la comunità in termini di crescente fiducia reciproca;
- non modella il mentee secondo i propri valori, ma lo *guida* alla consapevolezza dell'impatto delle sue azioni sulla comunità e sulla sua vita futura;
- lavora su diverse aree cercando di *far interagire* nel mentee *l'area cognitiva, l'area psicologica e l'area affettiva* che spesso sono separate nel processo educativo istituzionale;
- ha un *rapporto uno a uno* con il mentee;
- stabilisce con il mentee un rapporto di *solidarietà critica*;
- *sostiene e incoraggia* gli aspetti positivi dei comportamenti del mentee e ne mette in discussione quelli negativi.

6.2 • IL DISPOSITIVO ATTIVATO PER I GIOVANI DROP-OUT DAL GOVERNO FRANCESE

6.2.1 • IL QUADRO GENERALE

In Francia il *mentoring*, definito "*parrainage*", è un processo formalmente attivato dal governo per agevolare l'inserimento in azienda dei giovani con percorsi scolastici difficili e/o interrotti. Attualmente questo processo è gestito sul territorio dalle *Mission Local d'Insertion* che amministrano i fondi e collegano i giovani con le aziende dove fare gli stage, identificando e formando i mentori che li accompagneranno.

Il *mentoring* quindi si colloca nel quadro politico della lotta a favore dell'inclusione avviata dallo Stato francese. Dal 1996 il Ministero degli Affari Sociali, del Lavoro e della Solidarietà ha finanziato annualmente dispositivi di *mentoring*, a partire dalle prime sperimentazioni del processo di *mentoring* avvenute nel 1994.

Obiettivo prioritario di tali percorsi è favorire l'inserimento lavorativo dei giovani, mobilitando il contributo volontario di tutti coloro che nella società civile sono in grado di fornire chiavi di accesso al mondo del lavoro. Il *mentoring* è pertanto applicato in Francia quale strumento di accompagnamento all'impiego, finalizzato all'inserimento professionale dei giovani, consentendo la creazione di legami sociali e di nuove forme di solidarietà intergenerazionale.

I finanziamenti governativi sono implementati attraverso programmi di "territorializzazione", che passano attraverso la diagnosi dei fabbisogni del gruppo target ed un piano di azione, elaborato a livello di ogni bacino occupazionale, in cui sono stati stabiliti, in concertazione tra il livello regionale e quello nazionale, una serie di obiettivi in termini di risultati. In funzione dei fabbisogni registrati sono stati previsti alcuni strumenti globali a livello regionale, successivamente suddivisi tra i vari dipartimenti.

Il finanziamento è garantito principalmente dal Ministero degli Affari Sociali, del Lavoro e della Solidarietà ed integrato da un ente pubblico, il *FASILD*⁸ (Fondo di azione per l'integrazione e la lotta contro le discriminazioni); al finanziamento di azioni possono concorrere anche gli enti locali e gli organismi privati, tipo la *Fondation de France*.

6.2.2 • LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL MENTORING DESTINATO AI GIOVANI IN FRANCIA

In Francia il percorso di *mentoring* è destinato ai giovani di età inferiore ai 26 anni che presentino almeno una delle seguenti caratteristiche:

- un basso livello di formazione;
- un ambiente sociale svantaggiato;

8 *FASILD - Fonds d'action pour l'intégration et la lutte contre les discriminations.*

- un rischio di discriminazione a causa di fattori quali origine etnica, sesso o luogo di residenza;
- l'assenza di una rete di relazioni.

I mentori possono essere sia cittadini attivi dal punto di vista professionale sia individui in pensione. Devono essere riconosciuti come validi professionisti dai datori di lavoro sulla base della loro esperienza professionale, presentare qualità quali capacità di ascolto e di dialogo, ed impegnarsi, a titolo volontario, nel percorso di accompagnamento.

L'accompagnamento è individualizzato e viene esercitato a monte dell'inserimento professionale; tuttavia può anche intervenire a valle rispetto all'assunzione, nel corso delle prime settimane del contratto di lavoro. Il mentore può pertanto svolgere un ruolo di mediazione per risolvere eventuali problemi di relazione tra il giovane ed il datore di lavoro. Il dispositivo viene animato dalla rete delle *Mission Local* per l'occupazione giovanile.

In sintesi, indipendentemente dalle prassi, che possono variare da operatore ad operatore, il *mentoring* in ogni caso presenta le seguenti 3 caratteristiche:

- polarizzazione sull'occupazione;
- intermediazione tra il giovane e l'impresa, realizzata da un volontario;
- accompagnamento individualizzato del giovane.

Le *Mission Local* sono direttamente responsabili della gestione del dispositivo nazionale, attivando sul territorio convenzioni con varie associazioni o strutture (associazioni di quadri in pensione, fondazioni, banche, imprese pubbliche). È opportuno sottolineare che le pratiche seguite dagli operatori possono differire tra loro, infatti gli elementi presentati di seguito non sempre sono adottati da tutte le *Mission Local*.

Le *Mission Local* solitamente mettono a disposizione dei mentori i mezzi necessari ai loro obiettivi: aule, telefoni, internet, fotocopiatrici ecc. I mentori ed i giovani hanno anche accesso ad una serie di strumenti per la ricerca di posti di lavoro (centri per l'impiego, accesso alle offerte di lavoro).

Spesso il processo di *mentoring* viene formalizzato tenendo conto degli elementi di seguito elencati:

- contratto tra il mentore, il giovane e la *Mission Local*;
- carta del *Mentoring*;
- elaborazione di un annuario dei *mentori*;
- elaborazione di un "libro di bordo" del mentore e del giovane che consente di formalizzare il percorso;
- redazione di schede di collegamento tra mentore e *Mission Local*;
- depliant informativi.

Al fine di garantire una ottimizzazione del percorso di *mentoring* sono pratiche comuni le seguenti attività di coordinamento:

- riunioni ed incontri mentore/referente della *Mission Local*, soprattutto ai fini della redazione di bilanci regolari sull'attività di accompagnamento;
- riunioni sullo scambio di prassi tra *mentori*;
- tavola rotonda datori di lavoro/giovani/*mentori*.

Per quanto concerne l'accompagnamento del giovane da parte del mentore, questo viene effettuato attraverso incontri frequenti e periodici (tra una volta la settimana ed una volta ogni due settimane), a volte anche in presenza del datore di lavoro. Anche i contatti telefonici sono molto frequenti.

A questo proposito sono da segnalare due strumenti elaborati dal Ministero degli Affari Sociali, del Lavoro e della Solidarietà per promuovere e tutelare i diversi dispositivi di *mentoring* adottati in Francia: la "Carta del *Mentoring*" e la "Guida al *mentoring* in azienda dei giovani "in difficoltà".

▪ La Carta del Mentoring

Nel 1999, il Ministero del lavoro ha siglato una Carta nazionale con altri 10 partner (reti di inserimento, fondazioni, istituzioni), che è stata successivamente adottata sotto forme diverse in ogni regione. Tale Carta richiama gli obiettivi del *mentoring* e la sua filosofia:

- 1 priorità ai giovani con un basso livello di formazione;
- 2 accompagnamento personalizzato dei mentee;
- 3 adesione volontaria dei *mentori*.

I firmatari si sono impegnati su quattro fronti:

- controllare l'applicazione del principio delle pari opportunità;
- lottare contro ogni forma di discriminazione;
- sviluppare reti di *mentoring*;
- sensibilizzare i partner sull'utilizzo di percorsi di *mentoring*.

▪ La "Guida al mentoring in azienda dei giovani in difficoltà"

"Parrainage pour l'emploi des jeunes" è il titolo di una guida al *mentoring* finalizzata ad agevolare l'attuazione del dispositivo nazionale attraverso la diffusione di indicazioni generali sulla sua applicazione territoriale ed è stata distribuita in Francia dal Ministero del Lavoro nel 1999, attualmente è presente nel sito Internet del Governo francese.

Il sommario è articolato come segue:

- Nella prima parte, è indicato il rapporto tra giovani e mentori; sono, inoltre, elencate le strutture di supporto, le reti di *parrainage*, l'organizzazione del sostegno pubblico con le indicazioni per il finanziamento dei singoli progetti, la funzione di *mentoring* come mediazione.
- Nella seconda parte, sono precisate le tecniche di impostazione di un programma di *mentoring*, i profili vincenti di un mentore, le presentazioni dei progetti, la selezione e valutazione di singole proposte *mentoring*, le tecniche di abbinamento mentore/mentee, la formazione dei mentori, il *debriefing* e l'analisi dei risultati ottenuti.

La guida è completata dal testo di una circolare del "Ministère de l'Emploi et de la Solidarité" (15 marzo 1999) inviata ai "Préfets de Département", al Presidente del Fondo "d'action sociale pour les travailleurs immigrés et leurs familles", al Direttore generale della "Agence Nationale Pour l'Emploi", sugli obiettivi del *mentoring* nel quadro del Piano Nazionale per l'impiego, l'organizzazione a livello regionale, il finanziamento pubblico, la creazione di una task-force centrale di riferimento e di sostegno.

Negli allegati è riportata una "*Charte du parrainage*", centrata su quattro punti: il rispetto del principio di uguaglianza nell'accesso al lavoro e alla formazione; l'impegno contro ogni forma di discriminazione; lo sviluppo delle reti di *mentoring* in ogni regione del Paese; sensibilizzazione dei partner abituali a programmi di *mentoring*.

6.2.3 • UN ESEMPIO DI MENTORING IN FRANCIA: LA REGIONE BRETAGNA

A livello nazionale in Francia non esiste una verifica ricorrente per le azioni di *mentoring*, per contro, la DRTEFP⁹ Bretagna istituisce ogni anno un bilancio sulla base dei rapporti di esecuzione di programmi di *mentoring*. La DRTEFP nel 2002 ha erogato per la Bretagna il proprio sostegno ad azioni convenzionate di *mentoring* per un totale di 121.695 euro.

Il totale destinato a tali azioni è fissato forfettariamente a 305 euro per giovane accompagnato. Tale somma è destinata a coprire le spese di formazione dei *mentori*, le spese di viaggio sostenute dagli stessi e le spese di animazione della rete.

Nel corso del 2002, 302 giovani sono stati seguiti in un percorso di *mentoring*. I suddetti 302 giovani erano suddivisi in 150 individui di sesso maschile (pari al 49,7%) ed in 152 di sesso femminile (pari al 50,3%). Tale parità tra individui di sesso maschile e femminile corrisponde a grandi linee all'entità della disoccupazione femminile tra i giovani bretoni (50,75% contro il 49,25 degli uomini). Si è rilevato tuttavia, su un arco di 4 anni, una diminuzione del tasso di adesione delle donne (69,52% nel 1999, 59,51% nel 2000).

Nel 2002, nell'ambito del dispositivo sono stati nominati 291 *mentori*, ovvero circa un mentore per giovane, di cui il 70% di sesso maschile ed il restante 30% di sesso femminile.

9 Direzione Regionale del Ministero del Lavoro per la Bretagna

Il 78% era rappresentato da individui professionalmente attivi, mentre il 22% era costituito da individui in pensione. Tra gli individui in attività, il 25% era di età inferiore ai 40 anni.

La suddivisione in termini di settore di attività dei suddetti mentori era la seguente:

- 24% nell'industria;
- 7% nell'edilizia;
- 39% nel terziario;
- 16% nel settore pubblico;
- 14% nel settore associativo.

Diverse sono state le difficoltà riscontrate per quanto concerne la formazione dei mentori, a causa dei loro obblighi professionali e del poco tempo a disposizione.

Molto spesso, l'attività di formazione consiste piuttosto in attività di informazione, ed è di carattere individuale piuttosto che collettivo.

Tuttavia, sono stati attuate due tipologie di formazione:

- la prima si focalizza su temi di ordine relazionale (comunicazione, comportamento, ecc.);
- la seconda è di natura tecnica, ed è focalizzata sulla conoscenza di diversi strumenti di misura.

Più in generale, le Mission Local bretoni nel corso della loro attività hanno incontrato diverse difficoltà che possono essere così riassunte:

- Difficoltà legate al reclutamento dei *mentori*. È piuttosto difficile trovare mentori che possiedano il profilo necessario, disponibili a garantire un accompagnamento che richiede tempo nonché un grande dispendio di energie.
- Difficoltà legate alla costituzione ed al funzionamento del rapporto mentore/mentee, nonché al coinvolgimento del giovane per tutta la durata dell'azione di accompagnamento.
- Difficoltà relative all'organizzazione della formazione dei *mentori*, già menzionate nel paragrafo precedente.
- In ultimo, la gestione della rete che richiede molto tempo al responsabile della *Mission Local*, il quale, oltre a dover garantire l'animazione vera e propria del dispositivo, ha anche il compito di coordinarla in collaborazione con gli altri consulenti della *Mission Local* e tale attività di coordinamento non risulta sempre semplice.

6.3 • L'ACCREDITAMENTO DELLE ORGANIZZAZIONI DI MENTORING IN UN PROGRAMMA FINANZIATO DAL DFSE INGLESE E REGOLATO DAL N.M.N.

Di seguito si presenta la versione, tradotta dall'originale inglese, della documentazione diffusa nel 2002 dal National Mentoring Network¹⁰ per l'iscrizione degli organismi che a livello nazionale gestiscono programmi di mentoring secondo degli standard definiti. Le organizzazioni che raggiungono gli standard formano la base di un database nazionale di Fornitori Approvati di Mentoring, riconosciuto dal governo inglese.

L'introduzione dello Standard viene promossa e curata dal National Mentoring Network (NMN) per conto del Governo attraverso la Active Community Unit del Ministero degli Interni e del Department for Education and Skills (DFES) (Ministero dell'Istruzione e Formazione).

Il governo britannico finanzia i programmi di mentoring poiché ne riconosce il valore di prevenzione e recupero, soprattutto per quanto riguarda le minoranze etniche, i giovani a rischio di abbandono scolastico, i giovani disoccupati da più di dodici mesi, i giovani inoccupati e, in alcuni casi, i giovani ex detenuti.

Standard dei fornitori di servizi di mentoring approvati

L'Approved Provider Standard è un nuovo punto di riferimento (*benchmark*) per le organizzazioni che erogano servizi di *mentoring* uno-a-uno. Disegnato per organizzazioni di qualunque tipo, sia nuove che consolidate, fornisce una base realistica e credibile per valutare la *core practice*. Può essere utile, inoltre, per migliorare la coerenza e la qualità dei programmi di *mentoring* evidenziando aree quali la salute e la sicurezza, la preparazione e la formazione, il

10 Il National *Mentoring Network* (NMN) è un'associazione nazionale britannica che raccoglie oltre mille enti che offrono servizi di *mentoring*, quali scuole, colleges, università, imprese, career services, gruppi di comunità territoriali ed è finanziata tramite la sponsorizzazione del Dipartimento della Pubblica Istruzione e dell'Impiego, oltre che dalle quote di iscrizione dei membri iscritti. Le attività principali del NMN consistono nel "promuovere lo sviluppo del *mentoring*, offrire consiglio e supporto a chi voglia iniziare o sviluppare programmi ad hoc e promuovere un forum per lo scambio di informazioni e di iniziative".

Il NMN pubblica un bollettino trimestrale che ospita informazioni ed esperienze di diverse agenzie che forniscono servizi di *mentoring* sul territorio.

Inoltre, ha creato lo UK *Mentoring Strategy Group*, "un'alleanza strategica che raccoglie expertise di *mentoring* nei settori pubblico, privato e statale" con lo scopo di "creare un gruppo di pressione nazionale", "dare un messaggio forte ai policy makers e fornire expertise nello sviluppo di *mentoring*"; questo gruppo strategico raccoglie agenzie educative, gruppi di volontariato, fondazioni che utilizzano il *mentoring* come strategia per i loro interventi nel sociale.

Attraverso la sua rete il NMN mette in contatto le diverse agenzie tra di loro e da questi collegamenti trae spunti per definire il *mentoring* in diverse situazioni e con diversi destinatari e, al di là degli obiettivi fondamentali riconducibili ai principi comuni condivisi, ha individuato, nella diversità di esperienze, le variabili di cui tener conto:

- gli obiettivi, ciò che il programma di *mentoring* si propone di raggiungere;
- modalità e criteri di reclutamento del mentore;
- i criteri di abbinamento tra il mentore e il mentee, tra il giovane e l'adulto, tra pari, secondo il genere, l'ambiente culturale;
- l'intensità e la durata dell'impegno dato alle relazioni di *mentoring*;
- la durata e il contenuto (e il livello di formalizzazione) della preparazione e formazione del mentore.

monitoraggio e la valutazione. Lo standard rappresenta solo il primo stadio nello sviluppo di un processo generale di garanzia di qualità.

Le organizzazioni che raggiungeranno gli standard formeranno la base di un database nazionale riconosciuto dal governo di Fornitori Approvati di *Mentoring*.

A • Finalità e giustificazione logica del programma.

La giustificazione logica deve essere molto chiara e deve specificare le caratteristiche delle persone alle quali si prefigge di portare beneficio ed i risultati attesi dal processo. La finalità può essere definita in termini di miglioramento dello sviluppo personale e/o di risultati di un particolare gruppo di utenti o può descrivere come si intende affrontare un particolare problema sociale, quale la disaffezione o lo svantaggio...La finalità del programma di *mentoring* può essere incorporata in una linea politica o in una cornice più ampia, come ad esempio il miglioramento scolastico o il piano di risanamento di un'area e deve essere esplicitamente coerente con gli obiettivi specifici dichiarati per quanto riguarda la relazione mentore-protetto. Per esempio, un programma *New Deal* potrebbe aver come finalità generale quella di "superare le barriere all'occupazione". Obiettivi specifici relativi a questa finalità potrebbero essere, ad esempio, "sviluppare tecniche di ricerca di un lavoro" e "acquisire nuove abilità occupazionali".

B • Individuazione e preparazione dei mentee/protetti

Nei programmi deve essere chiaro su quale base vengono identificati gli individui per prendere parte al programma di *mentoring*. Quali criteri vengono seguiti? I criteri devono essere coerenti con le finalità del programma. Come vengono comunicati questi criteri alle agenzie esterne e ai protetti stessi? In ogni programma si deve precisare qual è il processo utilizzato per promuovere, selezionare e indirizzare gli individui al programma.

Come preparare i protetti per il programma? I protetti devono essere informati di ciò che si richiede loro e di ciò che possono aspettarsi dal loro coinvolgimento nel programma. I protetti devono sapere come funzionerà il programma, chiarendo in che modo viene garantita la confidenzialità e quali sono i processi di supporto, spiegando la natura della relazione mentore-protetto e in che modo questa avrà fine.

C • Selezione, screening e formazione dei mentori

Come reclutare i mentori? I programmi di *mentoring* devono presentare criteri chiari per quanto riguarda le qualità, l'esperienza e le caratteristiche degli individui ai quali ci si rivolge. Questi criteri devono essere coerenti con le finalità del programma. Nel reclutamento dei mentori, inoltre, devono essere applicati i principi di pari opportunità. Vengono applicati particolari criteri di reclutamento per i mentori? Quali sono le fonti del reclutamento? In alcuni casi ciò potrebbe avvenire attraverso terzi. È inoltre opportuno indicare se si ricorre a strategie promozionali o di *marketing*.

Quali procedure di screening e precauzioni di protezione personale vengono applicate?

I programmi di *mentoring* devono assicurare che la sicurezza di entrambe le parti nella relazione sia garantita attraverso l'adozione e l'applicazione di disposizioni appropriate, riguardo a questioni come la salute e la sicurezza, l'assicurazione, le procedure di reclamo e le disposizioni di monitoraggio. I metodi usati per la selezione e lo screening dei mentori devono includere le referenze assunte, il *feedback* da parte del protetto, il ricorso a periodi di prova. Dove è possibile, si attivano procedure per definire:

- Modalità per un eventuale controllo della polizia sui volontari/mentori.
- Criteri relativi alla protezione personale (mentori, protetti, altre persone impegnate nel progetto).
- Criteri di abbinamento nelle relazioni di *mentoring* tra sessi diversi.
- Garanzie che i partecipanti siano coperti da assicurazione.
- Sicurezza del consenso dei genitori.

Quale metodo si usa per abbinare mentori e protetti?

Questo processo deve essere finalizzato ad utilizzare al meglio le qualità, l'esperienza e gli interessi che il mentore ha da offrire, oltre che rispondere alle richieste del protetto. È importante definire quali criteri di selezione vengono applicati per l'abbinamento tra mentore e protetto.

Come vengono preparati i mentori ad offrire un supporto efficace?

È necessario chiarire il processo seguito per preparare i mentori in modo da renderli consapevoli delle esigenze del loro compito e in grado di offrire ai protetti un supporto di qualità. Il processo seguito deve essere rilevante ed appropriato al ruolo richiesto ai mentori nel programma specifico.

Per esempio si può prevedere un programma di formazione strutturato che potrebbe includere anche lo sviluppo di abilità. La preparazione e la formazione del mentore possono essere fornite dall'organizzazione che gestisce il programma o da altre agenzie. Inoltre è necessario chiarire come viene monitorata e valutata l'efficacia della preparazione e della formazione del mentore.

Come viene fornito il sostegno continuo per i mentori?

Poiché il ruolo del mentore può essere molto impegnativo ed è spesso un'esperienza nuova per la maggior parte degli adulti che vi si cimentano, è essenziale mantenere contatti regolari per monitorare le prestazioni e per sostenere il morale del mentore, ad esempio con incontri formali regolari, contatti telefonici, formazione addizionale, incontri e briefing per stabilire una rete, o revisioni più formali.

D • Monitoraggio e Valutazione

Come si analizzano i progressi nella relazione di *mentoring*? Il processo che si attiva per monitorare il progresso della relazione, per assicurarsi che gli incontri abbiano luogo e per valuta-

re l'impatto del *mentoring* sul protetto deve essere esplicitato. Si devono prevedere momenti ricorrenti con mentori e protetti per valutare il progresso.

Come si misurano i risultati della relazione di mentoring?

Mentori e protetti necessitano, al di fuori della loro relazione, di una base per valutare il progresso. Ciò orienta il contenuto delle loro sessioni e offre la possibilità di analizzare il progresso realizzato alla fine del processo di *mentoring*. È necessario valutare il progresso e misurare i risultati della relazione mentore-protetto. A questo scopo può essere utile ricorrere ad una sorta di "piano di azione" o alla definizione di obiettivi individuali legati ad un progresso misurabile così come indicato durante il processo di selezione. Altri metodi possono includere la descrizione dei cambiamenti così come vengono percepiti dal mentore e dal protetto, oppure le analisi esterne da parte di persone non coinvolte nel processo di *mentoring*, come gli insegnanti della scuola.

Come si misurano gli effetti del programma?

È necessario chiarire i metodi usati per misurare gli effetti e il valore dei servizi che gli organismi propongono. Questo può avvenire sotto forma di dati rapportati a specifici risultati, di analisi che provengono da persone terze o con l'utilizzo di questionari di gradimento. È importante registrare ogni cambiamento che si introduce nella realizzazione del programma di *mentoring*,

Come si assicura il rispetto delle pari opportunità nel programma adottato? Vi sono barriere di accesso al programma per i partecipanti (mentore e protetto)?

E • Lo staff che gestisce programmi di mentoring

Quali meccanismi vengono utilizzati per supportare l'operatività dello staff che sovrintende al programma di *mentoring*? Devono essere chiari i criteri e le strategie usati dall'organizzazione per assicurare che lo staff che sovrintende al programma di *mentoring* operi in modo efficace e che riceva supporto adeguato dalla direzione e dai colleghi. Si tengono incontri regolari con lo staff per discutere i progressi? Ai membri dello staff viene data l'opportunità di condividere con colleghi le proprie esperienze, anche partecipando ad eventi esterni all'organizzazione? I membri dello staff sono inclusi nei programmi di formazione e sviluppo, e nelle procedure?

parte SETTIMA

• STORIE

DI MENTORING

7.1 • MENTORI E GENIO PROTETTIVO

In che cosa consiste il dono della percezione di quello che un giorno si può diventare?

In una cittadina del Sud degli Stati Uniti, Phil Stone, che aveva studiato per un po' lettere a Yale, prese sotto la sua ala, diventando il suo mentore, un ragazzone tarchiato, molto affettato, che faceva finta di essere un gentleman inglese, vestendo in modo ricercato e che scriveva poesie: tutto questo in una pettegola cittadina del Mississippi, durante la prima guerra mondiale. Phil Stone lo sentì parlare e percepì in lui qualcosa di unico. Il giovanotto, che la psicologia junghiana oggi definirebbe un *tipo puer*, si chiamava William Faulkner e nel 1949 ricevette il premio Nobel per la letteratura.

Seconda storia di percezione: nell'anno 1831 veniva allestita un'importante spedizione scientifica; un professore di botanica, a nome John Henslow, propose che venisse scelto come naturalista un suo ex allievo, che allora aveva ventidue anni. A scuola non aveva brillato (per la matematica era negato), però era un appassionato collezionista di insetti, che andava a raccogliere nelle campagne. Per il resto, non si distingueva in niente dai suoi coetanei: a caccia con gli amici, mangiate e bevute al club, in prospettiva la carriera ecclesiastica. Inoltre, presentava il classico complesso familiare, come diremmo oggi: attaccato alla madre e schiacciato dal padre. Ma Henslow ci vide qualcosa di speciale e convinse gli interessati, compreso il giovanotto suo ex allievo, che si chiamava Charles Darwin, che la sua partecipazione al viaggio del *Beagle* sarebbe stata utile¹¹.

Nel caso di Darwin, fu l'occhio del suo insegnante a provocare la svolta decisiva; lo stesso accadde a Elia Kazan, che scrive: "Quando avevo dodici anni e ci trasferimmo a New Rochelle, mi capitò un vero colpo di fortuna: la mia insegnante dell'ottava classe. Si chiamava Miss Anna B. Shank e più di altri influi sul corso della mia vita, adoperandosi con grande zelo per sottrarmi alla tradizione del primogenito in uso presso di noi e alle aspettative di mio padre, dirottandomi da una carriera commerciale, che prevedeva partita doppia e libri contabili, verso quelli che allora si chiamavano gli studi umanistici"¹².

Harvard, verso la fine del 1800: il professor William James ha nei suoi corsi una ragazza della California, goffa, chiacchierona, che arriva in ritardo alle lezioni, sembra spaesata, fa errori di ortografia, un po' pasticciona. Ma William James, dopo che all'esame la ragazza aveva consegnato il foglio in bianco, le diede un voto alto e continuò ad aiutarla per tutto il corso degli studi. Aveva visto qualcosa di unico in quella sua allieva, Gertrude Stein, che diventò una delle maggiori scrittrici americane (1879-1973).

11 Hillman J. 1986, *Egalitarian Typologies Versus the Perception of the Unique*, Eranos Lecture Series, Spring Publications, Dallas.

12 Kazan E. 1989, *Elia Kazan. A Life*, Doubleday Anchor, New York.

7.2 • MENTORING E GENITORI

Greg LeMond, il corridore ciclista americano più volte vincitore del Tour de France, riceveva dal padre il denaro per comperarsi l'equipaggiamento necessario e le riviste di ciclismo, ma oltre all'incoraggiamento paterno, trovò anche un mentore nella persona di Roland Della Santa, un costruttore di biciclette.

"Un paio di volte la settimana - racconta LeMond - andavo nell'officina di Roland a guardarlo lavorare. Mi raccontava dei grandi campioni d'Europa, delle folle di tifosi urlanti e di gare leggendarie..."¹³.

Il mentore fornisce il sapere tecnico insieme al folklore, all'atmosfera di una tradizione.

In quanto tenuti a soddisfare i bisogni primari, i genitori non possono essere anche mentori. Il ruolo e i doveri sono diversi.

Il mentore, invece, ha un solo compito: riconoscere l'invisibile fardello che porti.

Uno degli errori più dolorosi che si tende a commettere è quello di pretendere dal genitore la visione, la benedizione e gli insegnamenti rigorosi del mentore, o di aspettarsi dal mentore accoglimento e comprensione per la propria esistenza.

La madre di Van Cliburn, che per anni fu la sua maestra di pianoforte, tracciava un netto confine tra le sue due nature: "Quando ti faccio lezione, non sono la tua mamma"¹⁴.

La mancata distinzione tra il profilo abbastanza rigoroso del mentore e le responsabilità del genitore - come quando i genitori cercano di fare i maestri e i mentori instaurano rapporti di tipo familiare con i discepoli - conduce a rotture tra discepolo e maestro. La ragione principale di tali rotture è data (secondo gli esperti) dal desiderio del giovane di trovare un padre o una madre che si occupino di lui in maniera personale¹⁵.

La confusione di aspettative è evidente anche nel diffuso risentimento di quegli *adulti-bambini*, i quali si lamentano di non essere mai stati valutati correttamente e riconosciuti nella loro intima essenza dai genitori.

Secondo James Hillman, questa protesta non si riferisce semplicemente alla mancanza di cure da parte dei genitori o del mentore. Forse non c'è stato accesso a personaggi letterari o storici, a quei mentori immaginari che possono continuare a guidare anche quando si è adulti.

13 Abt S. 1990, *LeMond*, Random House, New York.

14 Reich H. 1993, *Van Cliburn. A Biography*, Thomas Nelson, Nashville.

15 Levinson D.J. 1978, *The Seasons of a Man's Life*, Alfred A. Knopf, New York.

• **BIBLIOGRAFIA**

- ARCIDIACONO C., GELLI B., PUTTON A., SIGNANI F. (a cura di) 1997, *Psicologia di comunità oggi*, Magma, Napoli.
- ARTHUR J. 1997, *Subject mentoring in the secondary school*, London.
- BERTOLINI P., CARONIA L., 1993, *Ragazzi difficili*, La Nuova Italia, Firenze.
- BLEACH K. 2001, *The induction and mentoring of newly qualified teachers: a new deal for teachers*, London.
- BONINO S., LO COCO A., TANI F., 1998, *Empatia*, Giunti, Firenze.
- BROOKS & BROOKS, 1997, *Seven Secrets of Successful Women*, McGraw Hill.
- BRUSCAGLIONI M., 1994, *La società liberata*, Franco Angeli. Milano.
- CLUTTERBUCK D., 1998, *Learning Alliances*, CIPD, London.
- CLUTTERBUCK D. 2001, *Everyone Needs a Mentor*, CIPD, London.
- CONWAY C. 1998, *Strategies for mentoring: a blueprint for successful organizational development*, Chichester.
- DE LEONARDIS O., 1998, *In un diverso welfare*, Feltrinelli, Milano.
- DI NICOLA P. 1998, *La rete: metafora dell'appartenenza*, Angeli, Milano.
- DONATI P. 1993, *Fondamenti di politica sociale* (2 voll.), La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Id., 1993, *La cittadinanza societaria*, Laterza, Bari.
- EUROPEAN COMMISSION & DEUTSCHES JUGENDINSTITUT e V. 1996, *Mentoring for Women in Europe*, European Commission.
- FELICE A., IRALDO A.R. 2000, *Il mentoring*, in Osservatorio Isfol anno XXI n. 2/3.
- FELICE A., TAVAGLINI A., 2003 CAMEO: Comparazione ed Analisi del Mentoring in EurOpa, Colana ISFOL Strumenti e ricerche, Franco Angeli, Milano.
- FELICE A., ANGELINI A., *Il mentoring: i primi risultati di un'indagine regionale*", in Osservatorio Isfol anno XXIV - n. 2/3.
- FELICE A., ANGELINI A., *Il mentoring nelle Mission Local d'Insertion della regione Bretagna*, in Osservatorio anno XXIV n. 6 novembre - dicembre 2003.
- FERRARIO M. 1997, *Mentore e rapporto di mentorato: un modello e un punto di vista sull'applicazione*

- cabilità della società di oggi*, in P. Mottana (a cura di), *Il mentor come antimaestro*, Clueb, Bologna.
- FLETCHER S. 2000, *Mentoring in schools: a handbook of good practice*, London Sterling.
- FRANCESCATO D., PUTTON A. 1995, *Stare meglio insieme*, Mondadori, Milano.
- FURLONG J. 1995, *Mentoring student teachers: the growth of professional knowledge / John Furlong and Trisha Maynard*, London.
- GELLI B.R. MANNARINI T. 1998, *Liberi professionisti contro la dispersione scolastica*, in "Animazione sociale", 12.
- GELLI B.R. 1999, *Il mentoring: uno strumento contro la dispersione scolastica*, Roma.
- GODBOUT J. 1994, *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino.
- HILLMAN J. 2003, *Il codice dell'anima*, Adelphi, Milano.
- KLASEN N.- CLUTTERBUCK D., 2002, *Implementing Mentoring Schemes*. Butterworth.
- KOGLER S. - BAHNIUK HILL and M.H., 1998, *Promoting career success through mentoring*. Re.BUS. 19, 4-7.
- KRAM K., 1983, *Phases of mentoring relationships*, Acad.Man.J., 26, 608-25.
- LAZZARI C. 2000, *Il mentoring del bambino genio: progetto didattico/ Carlo Lazzari*, Pescara.
- LEIGH A. - MAYNARD M. 1998, *Perfect Communications*, Random House UK Limited, London.
- LENZ G. - ELLEBRACHT H. - OSTERHOLD G. 2000, *Da capo a coach*, FrancoAngeli, Milano.
- LEWIS G., 1996, *The mentoring manager: strategies for fostering talent and spreading knowledge*, London.
- MAY R. 1989, *The art of counselling*, Gardner Press Inc., New York.
- MINISTÈRE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITÉ 1999, *Parrainage pour l'emploi des jeunes - Guide pratique*, Direction de la Population et des Migrations, Paris.
- MURRAY M. 1991, *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring process*, San Francisco.
- PARSLOE E. 1992, *Coaching, Mentoring and Assessing: A Practical Guide to Developing Confidence*, Kogan Page, London.

- PICCARDO C. (a cura di) 1998 *Insegnare e apprendere la leadership*, Guerrini e Associati Milano.
- POWELL G.N. - MAINIERO L. 1993, *Women & Men in Management*, Sage Publication (second edition), Newbury Park, USA.
- QUAGLINO G.P. 2003, *Scritti di formazione 1978-1998*, Franco Angeli, Milano.
- SANICOLA L. (a cura di) 1994, *L'intervento di rete*, Liguori, Napoli.
- SEKARAN U. - LEONG F.T.L. 1992, *Womanpower. Managing in Times of Demographic Turbulence*, Sage Publications, Newbury Park.
- SELIGMAN M. 1996, *Imparare l'ottimismo*, Giunti, Firenze.
- TALLONE G. 1999, *Una carta etica per l volontariato* in "Animazione sociale", I.
- TOMLINSON P. 1995, *Understanding mentoring: reflective strategies for school-based teacher preparation*, Buckingham Philadelphia.
- TREVISIOL G. (a cura di) 2002, *Il tutor dei processi formativi*, Franco Angeli, Milano.
- WHITMORE J. 2003, *Coaching*, Sperling & Kupfer, Milano.

• **SITOGRAFIA**

Questa parte è stata pubblicata in CAMEO ("Comparazione ed Analisi del Mentoring in Europa" a cura di Alessandra Felice e Alessandra Tavaglini - Collana ISFOL Strumenti e ricerche, Franco Angeli, 2003).

<http://www.bbbsa.org>

Big Brothers/Big Sisters of America è la più vecchia e grande organizzazione di mentoring presso i giovani, che svolge programmi in tutti e 50 gli Stati.

<http://www.nmn.org.uk>

Il National Mentoring Network è nato con l'intento di contribuire al sostegno del mentoring in tutte le sue varie forme.

<http://www.peer.ca/mentor.html>

L'annuario Mentor Arts and Mentorship è offerto da Peer Resources, operativo fin dal 1975 come ente senza fini di lucro con finalità educative e forte di uno schedario senza pari di validi autori di pubblicazioni nel campo dei sistemi di mentorship, coaching, ecc. in Canada.

<http://www.mentoringproject.org>

Aiuta persone di ogni età ad evolversi socialmente, in modo da stimolare la capacità di comunicazione e di scelte autonome, creative e mirate: obiettivi da perseguire per il bene sia individuale che della comunità.

<http://www.tutormentorconnection.org>

<http://www.tutormentorexchange.net>

Forniscono indicazioni per la mobilitazione di volontari, donatori, partner imprenditoriali, ecc. per programmi di mentoring/tutoring in tutta Chicago. L'utilizzo delle mappe del sistema di informazione geografica fatto da questi siti è tipico, come è tipico il nuovissimo sistema di documentazione online del sito di Tutor/Mentor Exchange.

<http://www.thebackdoor.ca/main.asp>

The Back Door contribuisce a togliere i giovani dalla strada, e si prefigge di creare opportunità per ragazzi di strada di età compresa tra i 17 e i 24 anni, in modo da cambiare radicalmente la loro esistenza trovando loro un lavoro e assicurando un posto sicuro in cui vivere.

<http://www.ariselife-skills.org>

La Arise Foundation offre un programma mirato allo sviluppo delle capacità di gestire la propria vita, la cui validità è comprovata dalle statistiche. Il programma è studiato per aiutare i ragazzi difficili a liberare le loro potenzialità e divenire persone motivate, rispettose e produttive.

<http://www.temple.edu/CIL/ResourcesProducts.html>

Il Center for Intergenerational Learning (Centro per l'apprendimento intergenerazionale) della Temple University, è inteso per dare maggiore forza alle comunità attraverso l'incontro delle generazioni in una risposta permanente alle necessità di singole persone e di famiglie.

<http://www.gu.org/guidetores.htm>

Generations United è una coalizione nazionale che si occupa di politiche, programmi e tematiche intergenerazionali.

<http://www.wmich.edu/conferences/mentoring>

La International Mentoring Association offre un regolare forum pubblico finalizzato allo sviluppo concreto di attività di mentoring e di crescita professionale destinato ai membri dell'Associazione e agli Amministratori di programmi di mentorship.

<http://ojjdp.ncjrs.org/jump/index.html>

Il Juvenile Mentoring Program (JUMP) cerca di dare sostegno a programmi di mentoring uno-a-uno destinati a giovani a rischio di fallimento scolastico, di abbandono scolastico o di coinvolgimento in attività criminose, tra cui la partecipazione a bande e l'abuso di droghe.

<http://www.mentoringinstitute.org>

Il Mentoring Institute promuove il principio dell'efficacia del mentoring visto come valido sistema per favorire la riuscita nella vita personale e raggiungere gli obiettivi più alti.

<http://www.dropoutprevention.org>

Il National Dropout Prevention Center/ Network, Clemson University, offre quelle risorse che permettono di apprezzare maggiormente e in maniera del tutto nuova il valore di un'istruzione di livello e di un diploma di scuola superiore.

<http://www.coachingnetwork.org.uk>

Il Coaching and Mentoring Network è una guida gratuita che aiuta a comprendere se un certo tipo di coaching o mentoring risponde alle proprie esigenze e, in caso affermativo, a trovare il coach o il mentor più idoneo. Rappresenta una preziosa fonte di informazioni.

<http://www.oscm.co.uk>

La Oxford School of Coaching and Mentoring offre programmi di sviluppo fondati sul lavoro, intesi a perfezionare capacità e performance in fatto di coaching, oltre a qualificare per le funzioni di coach e mentore ai livelli di Certificato, Diploma e Master.

<http://www.mentorsforum.co.uk>

Sito operato da Hertfordshire TEC, fonte utilissima di notizie sul mentoring e sulle sue attività.

<http://www.uniroma1.it/esn>

Sito dell' Erasmus Student Network. Sezione di Roma, Università La Sapienza

<http://www.orienta-scuola.org>

Sito del progetto "Opportunity for All"

<http://www.xunta.es/conselle/fm/index.htm>

Sito del Programa Mentor

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal/index_en.html

Programma EQUAL in Spagna.

<http://www.mediafora.net/ProyectoMentor/info/experiencias.asp>

S.I.M.U.S. (Sistema de Estudiantes Mentores de la Universidad de Sevilla)

<http://mentor.etsit.upm.es>

Programa de Mentoring ETSIT-UPM

<http://www.secot.org>

SECOT. Seniors españoles para la Cooperación técnica

<http://www.casalwinit.com/temaraula4.htm>

Mentoring, uno strumento a sostegno della donna nelle tecnologie

<http://www.alcatel.es>

ALCATEL España

<http://www.travail.gouv.fr>

Ministère des Affaires Sociales, du travail et de la Solidarité

<http://www.education.gouv.fr>

Ministère de l'Éducation Nationale

<http://www.education.fr>

Portail de référence sur l'éducation en France

<http://www.enseignement-professionnel.gouv.fr>

Ministère délégué à l'enseignement professionnel

<http://www.cndp.fr>

Centre National de Documentation Pédagogique

<http://www.inrp.fr>

Institut National de la Recherche Pédagogique

<http://web.ccr.jussieu.fr/urfist/tutorat.htm>

URFIST Paris (Ecole nationale des Chartes)

<http://www.transfac.fr>

Quotidiano universitario

<http://memoguide.injep.fr>

Réseau mondial d'information sur les questions de jeunesse

<http://www.ac-rennes.fr>

Académie de Rennes

<http://www.ac-clermont.fr>

Académie de Clermont-Ferrand

<http://www.anthropos.gr>

In questo sito rientrano numerose associazioni a carattere benefico e organizzazioni senza fini di lucro.

<http://www.xamogelo.gr>

Sito web sulle attività di "Smile of the Child".

<http://www.learningbuzz.com/ph017.cfm>

Honey, P (1999) A declaration on learning - one year on.

<http://www.lifelonglearning.co.uk>

M.Wicks (1999) UK Minister for Lifelong learning

- **LE PAROLE
DEL MENTORING**

La letteratura sul *mentoring* è soprattutto anglosassone, con riferimenti documentati in lingua francese.

La raccolta di parole chiave, qui proposta, la prima in Italia, evidenzia pertanto, per la maggior parte, termini in lingua inglese.

Action items ➤ briefing.

Action program piano d'azione che contiene i dettagli operativi delle strategie di *mentoring*.

Address book letteralmente "rubrica". Funzione presente nei più diffusi programmi di posta elettronica che consente fra l'altro di raggruppare gli indirizzi di e-mail dei mentori e dei mentee, ordinarli e recuperarli automaticamente quando si desidera spedire un messaggio.

Agente di attrazione stato qualitativo nuovo o nuovo modello di sistema. Con la modifica di alcune condizioni marginali un sistema può spostarsi verso un nuovo agente di attrazione, in altri termini, modificarsi.

Assertività disponibilità e capacità del mentore di adattarsi al mentee, mantenendo la propria credibilità e le proprie prerogative.

Assessment metodo usato per definire il valore di un mentore e/o quello di un mentee.

Asset risorse che formano il patrimonio culturale di una persona.

Audit attività di ricognizione e di controllo.

Autorganizzazione (Teoria della) sviluppo di modelli ordinati senza intervento esterno, per mantenere uno stato o per raggiungerne uno nuovo.

Autoreferenza possibilità di intervenire nei processi riflettendo su se stessi e guardandosi con una certa distanza.

Autostima valore che si attribuisce a se stessi e che si sviluppa in base alle rappresentazioni interiori e al *feedback* (➤) degli altri.

Background ambiente, sfondo, esperienze passate. Indica in particolare il complesso di informazioni che possono avere importanza per la corretta valutazione/impostazione di un programma di *mentoring*.

Believability credibilità riferita a un individuo, misura la coerenza e la correttezza dei suoi comportamenti.

Benchmarking strumento di misura che permette di confrontarsi con prestazioni di livello

superiore e quindi spinge a migliorarsi. Il *benchmarking* non consiste nel copiare gli altri, ma nel mettere insieme prassi ottimali prendendole in campi anche eterogenei. In Europa è stato scoperto alla fine degli anni '80 e solo negli anni '90 ha cominciato a diffondersi. Le origini del *benchmarking* risalgono agli anni '50 negli USA. Si è poi sviluppato con l'avvento del computer.

Binder strumento d'informazione per specifici temi. Il *binder di mentoring* riporta le politiche, le regole, le direttive, le procedure stabilite per gestire specifici programmi, le *mailing* (periodicamente aggiornate) degli uomini-chiave, position paper. È un preciso punto di riferimento per il *mentor*. Deve essere impostato principalmente su: "chi fa, che cosa".

Braintrust trust dei cervelli. Il *brain trust* dovrebbe essere un gruppo di livello di consulenti o progettisti di programmi di *mentoring*.

Brain storming metodo decisionale consistente in incontri tra gruppi di persone con l'obiettivo di stimolare proposte e identificare la soluzione migliore.

Brief documento contenente gli obiettivi del progetto di *mentoring* ed eventuali altre informazioni ritenute necessarie alla definizione del piano di azione.

Briefing non c'è un equivalente italiano, ed è una parola vitale. Il *briefing* è la conferenza/colloquio fatta prima di una missione militare, in cui il capo spiega la missione a chi la deve compiere: dove andare e quando, scopi finali della missione, cosa fare, quali i risultati attesi e fornisce dati o notizie rilevanti. Prima dei militari, il termine era usato da giuristi. La parola deriva dal latino *brevis* (un breve messaggio di istruzioni o di ordini). In italiano è rimasta solo la locuzione 'breve papale'. Non è giusto chiamare briefing una riunione informativa su temi generali di organizzazione o di affari correnti. Il termine (militaresco, aggressivo, efficientistico) va usato per le riunioni mirate a chiarire compiti ben definiti, per pianificare un programma, come può verificarsi in situazioni di *mentoring*. A missione compiuta, gli uomini tornano alla base e fanno il *debriefing* a voce e per iscritto. Dicono: "Sono andato dove mi è stato detto. La situazione era... ad esempio, del tutto diversa da quella che mi era stata descritta. Dunque: questo è ciò che ho fatto, questa è la situazione che ho lasciato e questi sono gli *action items* necessari a breve e a medio termine". Gli *action items* sono le cose da fare. In latino si chiamavano "agenda"; in inglese l'agenda è l'ordine del giorno.

Case history spiegazione di un fatto, di una situazione attraverso un esempio concreto; utilizzato nei corsi di formazione, soprattutto in quelli di marketing e/o commerciali, per completare - anche attraverso il dibattito tra i partecipanti - l'acquisizione di concetti teorici. Possono essere di supporto per azioni di *mentoring*.

Check list lista di controllo. Elenco delle operazioni che una persona deve fare in sequenza per effettuare correttamente un determinato lavoro o programma.

Competenza comunicativa caratteristica peculiare di ogni singolo individuo; si possono individuare quattro livelli di competenza: *background knowledge*, il proprio universo culturale radicato nell'estrazione etnica e sociale; *foreground knowledge*, la personale conoscenza delle regole di comunicazione che devono essere applicate in situazioni diverse; *emergent ground*, le conoscenze specifiche per sostenere un momento di scambio comunicativo; *transcendent ground*, le conoscenze che consentono di selezionare gli argomenti di conversazione e traslarli con linguaggio appropriato.

Community centre centro sociale.

Condizioni border line descrivono la situazione nell'area marginale del sistema che è il luogo dove gli impulsi dell'ambiente circostante possono influenzare il sistema stesso, portandolo a un cambiamento.

Confusione ➤ *disordine e confusione.*

Consapevolezza di sé capacità del mentore di controllare attentamente le proprie reazioni, sia emotive che intellettuali, alle risposte del mentee, comprese ovviamente quelle che lo riguardano direttamente e che potrebbero interferire con la sua obiettività e con il suo distacco.

Contesto insieme delle variabili interne ed esterne che influenzano il sistema.

Continuing news notizie legate ad avvenimenti che si sviluppano frammentariamente, come quelle originate da un programma di *mentoring*.

Controtransfert reazione incoscia da parte di una persona investita di una qualche autorità, mentore o *coach* che sia, al *transfert* (➤) generato dal suo vissuto perpetuando nell'altro atteggiamenti di dipendenza o di ribellione. Un buon mentore o un bravo *coach* devono saper riconoscere questa loro potenziale reazione e compensare gli effetti di ogni manifestazione di *transfert*, applicandosi consciamente a generare nel mentee sicurezza e autorità.

Costruzione di realtà partecipazione attiva alla costruzione del proprio mondo di esperienze.

Counseling consigliare gli altri, sia in ambito scolastico, che in quello aziendale, sanitario, religioso, dei "disagiati" ...; richiede da parte del *consuelor* una profonda *empatia* (➤), la comprensione del carattere e delle tensioni interne della personalità, la capacità di accettare e rispettare gli altri, l'umiltà di non imporre le proprie scelte di vita.

Crash program programma d'urto cui si ricorre per ottenere in tempo breve un risultato che improvvisamente appare vitale per uno o più mentee. L'attivazione di un *crash program* è da cercare in situazioni particolari di depressione.

Deadline data entro la quale un programma deve essere ultimato.

Decision making unit team di persone che, all'interno di un'organizzazione di *mentoring*, ha il compito di assumere decisioni importanti a livello strategico.

Debriefing ➤ briefing.

Decisori persone che determinano il potere di decisione, formale e sostanziale, per un programma di *mentoring*.

Disordine e confusione stati "normali" osservati in occasione di passaggio da una fase stabile a un'altra e caratteristici per i cambiamenti.

Dossier raccolta di documenti e di vario materiale afferenti un determinato argomento, per utilizzarlo come fonte o per presentarlo come base di documentazione, per un programma di *mentoring*.

Effetto boomerang effetto di un messaggio che, in termini di reazione dell'audience, si esplica in modo opposto a quello atteso.

Empatia capacità comunicativa che consente di trasferire processi emozionali ad altre persone, di assorbire le loro sensazioni, coinvolgendo la loro totale partecipazione. Non è fondamentale solo nel *counseling*, ma soprattutto nell'insegnamento, nel management e nel *mentoring*.

Empowerment responsabilizzazione, aumento della capacità personale di gestire, controllare, dominare autonomamente le proprie attività.

Equilibrio processuale stato stabile di un sistema. Le interferenze e gli elementi di disturbo provenienti dall'ambiente circostante vengono controbilanciati. In questo modo un sistema rimane costante per un arco di tempo.

Escalation complementare definizione di uno schema di comportamento in cui le diverse posizioni degli interessati si completano a vicenda.

Escalation simmetrica definizione di uno schema di comportamento basato sulla ricerca di uguaglianza e sull'appianamento delle differenze tra gli interessati.

Event tree il diagramma che rappresenta tutte le situazioni di possibili *mentoring* - da ciascuna delle quali si diramano conseguenze (e da ciascuna conseguenza si diramano altre conseguenze) - ha l'aspetto di un "albero degli eventi" (event tree, appunto).

Feedback flusso di informazioni di ritorno che rendono possibile lo studio e l'interpretazione degli atteggiamenti, dell'impatto, della resistenza e in generale dei risultati di un messaggio.

Il *feedback* aiuta le persone a lavorare al meglio, a capire il senso di quello che è accaduto e sta accadendo, a sentirsi coinvolte, a porre domande, a evitare errori e a programmare più efficacemente il proprio lavoro.

Focus group sistema d'indagine approfondita di un gruppo di mentee, scelto con criteri mirati, al quale vengono sottoposti alcuni quesiti preparati dagli esperti; l'analisi delle reazioni diventa un test che misura la diversa realtà dell'approccio al programma di *mentoring*.

Follow up azione supplementare, che mette in evidenza nuovi aspetti della comunicazione rafforzandola. Può essere usato per qualsiasi azione di *mentoring*, *coaching* e *tutoring*.

Gestione del cambiamento organizzazione di una trasformazione programmata. È regolata attraverso l'obiettivo, lo stato iniziale, le persone partecipanti e responsabili e le conseguenze che derivano dai *feedback* (➤) forniti a intervalli programmati.

Going native rischio che il mentore si omologhi ai comportamenti del mentee.

Guided interview intervista guidata, cioè con domande prefissate.

Handbook manuale, guida.

Helpee assistito, colui che è aiutato.

Helper aiutante, assistente.

Helpless debole, indifeso, senza aiuto.

Immedesimarsi mettersi in sintonia con persone, ambienti, situazioni e idee per riuscire a capirle.

Interruzione dello schema per omissione modifica di un insieme di comportamenti, tralasciandone uno più ricorrente.

Item termine generico che sta per articolo, voce o notizia.

K-man l'uomo chiave cui spetta il compito di prendere una decisione.

Knowledge management tecnica manageriale che riconosce l'importanza dei processi relativi alla produzione, trasformazione e distribuzione della conoscenza e implementa un sistema tecnologico e organizzativo per strutturare e sistematizzare questi processi. Nello scenario attuale, caratterizzato da elevata dinamicità e incertezza, la conoscenza diventa il principale *asset* a disposizione di un'organizzazione per creare vantaggio competitivo.

Lead in italiano "attacco". La parte iniziale di un articolo di un documento, in cui devono essere sintetizzati gli elementi principali della notizia secondo la regola delle *cinque w* (➤).

Leadership capacità di promuovere innovazione e dirigere le persone con competenza.

Learner apprendista.

Learning apprendimento.

Life skills competenze relative alla gestione della vita quotidiana.

Livello di persuasione capacità del *messaggio* (➤) di incidere sulle opinioni, sugli atteggiamenti e sui comportamenti dei destinatari. È un parametro di valutazione dell'efficacia dell'azione di comunicazione e di *mentoring*.

Mailing list elenco di nominativi cui inviare un materiale informativo di documentazione.

Mentoring in profondità possibilità di fornire un effettivo aiuto alle persone sgombrando il campo sia dai loro scudi difensivi, sia dai blocchi che sono stati loro imposti, in modo che possano prestare ascolto alla loro guida interiore.

Messaggio contenuto essenziale della comunicazione. Il messaggio deve essere definito in modo chiaro in fase di progettazione delle politiche e delle strategie di comunicazione di una azione di *mentoring*.

Modo di procedere orientato alle risorse è fondato sulle capacità esistenti, comprese quelle apparentemente dimenticate, che devono essere riscoperte con l'aiuto del mentore.

Monitoring attività di controllo sistematica e continua di un processo, volta a segnalare eventuali anomalie per adottare gli opportuni provvedimenti correttivi.

National Mentoring Network (NMN) associazione britannica che raccoglie gli enti che offrono servizi di *mentoring* (scuole, college, università, imprese, career service, gruppi di comunità territoriali).

Newsvalues valori notizia. Per identificare le peculiari caratteristiche che rendono divulgabile le azioni/programmi di *mentoring*.

Omissione ➤ *interruzione dello schema per omissione.*

Opinione collettiva opinione di un gruppo di persone che presenta, in base a un interesse di riferimento, comuni percezioni, atteggiamenti e reazioni.

Pensare e agire sistemico studio delle interazioni, dei processi complementari e del reciproco influsso.

Piste battute scaturiscono dalla ripetizione di determinate sequenze di *mentoring*. Queste si cristallizzano in schemi, spesso tipici per un certo sistema.

Planning pianificazione, programmazione.

Position paper documento complesso e articolato degli scenari del *mentoring* e serve come strumento di lavoro. Esso considera tutte le variabili del programma e le segnala criticamente. Questo documento avrà un carattere riservato e verrà diffuso solo sulla base di valutazioni discrezionali del responsabile del programma. È un tipico *work-in-progress*, fondamentale per capire il grado di avvicinamento o di scostamento dagli obiettivi fissati.

Probation officer operatore sociale che si occupa di giovani che hanno problemi con la giustizia.

Problem solving tecnica per risolvere i problemi con la scelta giusta tra varie alternative. Per estensione, in campo *mentoring* indica la capacità di individuare, affrontare e risolvere i problemi del mentee.

Processo ogni cambiamento di materia, energia e informazione. Un processo viene definito mediante componenti, strutture e funzioni che lo attuano.

Proiezione e transfert termini che definiscono quelle particolari alterazioni che chiunque eserciti un'attività didattica o si ponga come guida, manager, *coach* o mentore, deve imparare a riconoscere. Per *proiezione* intendiamo quel processo mentale che porta ad attribuire all'altra persona, o a percepire in lei, qualità e caratteristiche positive o negative che in realtà appartengono a noi. Il *transfert* è invece il momento in cui trasferiamo nelle persone con cui si ha una certa consuetudine di rapporto modelli emotivi e comportamentali "originariamente appresi dalle figure più significative della nostra infanzia".

Reinterpretazione ➤ *reframing*.

Reframing tecnica di conversazione che consiste nell'interpretazione positiva e nel conferire alle cose un altro contesto.

Retroazione correttiva ➤ *feedback*.

Screening selezione metodica delle idee per lo sviluppo di un programma di *mentoring*.

Sinergia risultato di diverse forze, fattori o sistemi concomitanti che porta a una prestazione complessiva compatta.

Sistema è definito e strutturato secondo la delimitazione del responsabile di un programma di *mentoring, coaching, tutoring*.

Skill esperienza, abilità, pratica, perizia.

Skilled esperto, capace, qualificato, specializzato.

Stakeholders soggetti o gruppi portatori di interessi; pubblici di riferimento.

Strumenti permettono di realizzare le singole azioni di *mentoring*. Sono potenzialmente infiniti, in quanto ogni mentee e ogni area di attività evidenziano possibilità operative diverse.

Target obiettivo, inteso come meta da raggiungere da parte di un mentee.

Task-force in origine, termine militare che indica un reparto formato al fine di compiere una missione importante e ben definita. Il capo della *task-force* deve ricevere un *briefing* dai superiori che hanno deciso la missione. *Task-force* vengono create per gestire un *crash program* (➤) e/o situazioni di *mentoring*.

Think tank gruppo di esperti, di studiosi riuniti per la soluzione di problemi aziendali e/o di *mentoring*.

Timing quadro di sintesi cronologica di un progetto, nel quale sono evidenziate date di inizio, durata e articolazione delle azioni.

Trainee allievo.

Trainer allenatore.

Training college scuola di formazione professionale.

Transazioni descrivono l'organizzazione delle relazioni e il suo effetto su altre persone e su altri sistemi.

Transfert ➤ *proiezione e transfert*.

Trend il significato fondamentale è "tendenza, direzione, andamento, evoluzione".

Valutazione dei risultati fase finale del *Piano di mentoring* in cui viene eseguita un'analisi di efficacia dell'attività svolta, valutando il *risultato* e verificando le modalità future di azione.

Who, where, when, wath, why chi, dove, quando, che cosa, perché. Formula utilizzata per

verificare il grado di chiarezza di un documento. A ben vedere si tratta di cinque momenti fondamentali di ogni vicenda umana.

Work-in-progress ➤ *position paper*.

Workshop laboratorio di prova; termine diventato sinonimo di "seminario di lavoro".

Finito di stampare nel mese di giugno 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)