

*A Paola e Roberto, i miei genitori;
ai miei nonni;
ad Andrea, Enrico, Gabriel, Lisa, Paola, Paolo, Piero, Pietro, Riccardo,
amici fraterni, perché possano meglio comprendere 'cosa' faccio di lavoro;
a Michele, il mio Mentor.*

APPRENDERE IL MENTORING

**Manuale operativo
per la formazione dei Mentor**

*di
Matteo Perchiazzì*

TRANSEUROPA

ISTRUZIONE, FORMAZIONE, LAVORO

SERIE STRUMENTI

Collana diretta da Gabriel Del Sarto

© 2009 PIER VITTORIO E ASSOCIATI, TRANSEUROPA, MASSA
WWW.TRANSEUROPAEDIZIONI.IT
ISBN 978-88-7580-046-8

PREFAZIONE

Chi di noi non ha mai desiderato avere una persona accanto che l'aiutasse a crescere nella vita e nella professione? Quante volte ci siamo detti: "ah, se avessi al mio fianco qualcuno che mi sostenesse nelle scelte che devo fare e che mi facilitasse la crescita educativa, sociale, professionale e personale! Che bello sarebbe avere vicino una persona "competente", che mi sostenga nella relazione intima e reciproca, nella quale mi senta in grado di rafforzare le mie acquisizioni, la consapevolezza di sviluppare le proprie risorse".

Spesso siamo alla ricerca di qualcuno che ci aiuti a crescere, ad inserirci nella vita sociale, professionale, che ci corregga gli errori, che ci consigli, che ci riprenda, che ci proponga valori, che ci faccia sognare, emozionare davanti alle cose semplici e complesse, che ci aiuti a discernere, a scegliere: in altre parole, che ci faccia da "mentore".

L'autore del libro ci aiuta ad approfondire la tematica della relazione tra chi vuole affrontare percorsi di iniziazione che consentano all'individuo giovane di inserirsi in una comunità (territoriale o organizzativa) e chi si presti nell'aiuto gratuito muovendo le corde dei sentimenti, delle emozioni, delle competenze per attivare processi di apprendimento che servono per tutta la vita e soprattutto, in vari ambiti della vita stessa.

Ci viene spiegato come la relazione tra "mentor" e "mentee" sia una relazione di apprendimento arricchente, che fa crescere i soggetti coinvolti nella relazione attivando dinamiche affettive e vissuti che oscillano da una forte idealizzazione a un'altrettanto forte ingratitudine che segna la nascita e la fine di una relazione, di un rapporto; la crescita umana e professionale che gemma da una donazione che finisce con la richiesta di liberazione e di autonomia di colui che cresce e che succhia alla mammella della vita di chi aiuta a crescere.

Il libro presenta l'importanza di apprendere attraverso la significatività della relazione tra soggetti. Un apprendimento basato su tempi lunghi, sull'integrazione tra formazione e vita, tra formazione e lavoro. Un apprendimento dove una volta arrivati alla meta (il distacco tra mentor e mentee) si tenga aperta sempre una porta per un ulteriore incontro dove le biografie si possano reincontrare e rivitalizzarsi reciprocamente.

Nell'ottica del *life-long-learning* o apprendimento lungo tutto l'arco della vita, nella flessibilità dei processi produttivi e dei contesti organizzativi, nella preparazione all'inserimento professionale e lavorativo, la metodologia del mentoring può aiutarci a mediare meglio tra l'acquisizione di una cultura di base e la finalizzazione a ciò che il lavoro richiede. Infatti, essa ci può aiutare a superare la distinzione tra saperi di base e saper fare, attraverso il rafforzamento delle competenze trasversali che integrano le due rendendole esperienza e sfumando le differenze tra quello che si vuole vedere a tutti i costi come contrapposti: il saper fare (il sapere professionale) da una parte e l'apprendimento cognitivo (il sapere di base) dall'altra.

La relazione di mentoring cerca di mettere in sinergia questi due contesti valorizzando i processi motivazionali, l'uso di *problem solving* e di *problem setting*, l'autonomia e l'indipendenza di giudizio e di azione, il mantenimento di reazioni interpersonali e sociali e di lavoro positive. Quello che diviene importante in una relazione di mentoring è la valorizzazione dell'esperienza dei soggetti coinvolti.

Oggi, in un contesto dove i significati della vita si diversificano; dove si rompono processi di socializzazione forti; dove diventa difficile proiettarsi in un futuro che faccia vedere qualche promessa; dove il presente diventa un assoluto da vivere con la massima intensità per seppellire angosce; dove l'analfabetismo emotivo non fa più riconoscere i sentimenti e rende incapaci di chiamarli per nome. Oggi, in un contesto di forti cambiamenti organizzativi e lavorativi, occorre puntare non tanto sull'addestramento professionale del futuro lavoratore, ma costruire la persona che possa adattare e progettare il proprio futuro e il proprio lavoro nei differenti luoghi, con relazioni significative che attivino i processi della vita e della morte, della forza e del limite, della gioia e del dolore.

L'autore ci propone il mentoring come una metodologia di preparazione alla vita, tra cui quella lavorativa e professionale dove vengono valorizzati gli interessi, la socializzazione, la cultura, l'educazione.

Nel libro si cerca di formalizzare la relazione di mentoring che potremmo definire non formalizzabile. Diventa un paradosso: "la formalizzazione dell'informalizzabile". Ci riesce, cercando di ingabbiare un processo che anche lo stesso autore propone con pudore, cosciente che quanto proposto nella seconda parte del libro siano solo indicazioni per attivare processi formativi e di attenzione che i soggetti coinvolti nella relazione devono tener presente. Pur apparendo come una contraddizio-

ne, per tutti coloro che vogliono approcciare al tema del mentoring, gli strumenti proposti sono di una grande utilità, confortata anche dalla grande sperimentazione realizzata in anni di percorsi di formazione sia nel sociale che in contesti organizzativi ed aziendali.

Un merito, inoltre, va riconosciuto al libro: quello di avviare una riflessione epistemologica sul senso della relazione di mentoring in una società “fluida” come la definisce Bauman, arricchendo così il dibattito sulle metodologie formative con una proposta dove l’integrazione tra processi di apprendimento naturali e quelli in aula, tra quelli formali, non formali ed informali aiuti così a superare vecchie diatribe sul ruolo da assegnare alla formazione scolastica e a quella sul lavoro, tra quella della vita e quella della scuola e del lavoro.

Un’ultima considerazione.

Il libro propone anche alcune condizioni affinché la relazione di mentoring riesca. La prima è quella della formazione dei partecipanti per prepararli adeguatamente alla formazione mirata e sostenuta da un mentore. La seconda quella di predisporre sempre un programma formale (soprattutto in contesti organizzativi) che definisca obiettivi, tempi, modalità della relazione, evitando l’insorgere di aspettative che la relazione di mentoring non potrà mai soddisfare. La terza è la possibilità di scegliersi, tra mentor e mentee, al fine di creare un clima di fiducia che possa aiutare l’apertura del sé e consolidare le relazioni.

Mi auguro che il libro solleciti un dibattito per arricchire ulteriormente l’esperienza del mentoring come è accaduto nella nostra agenzia di formazione (che annovera l’autore tra i suoi collaboratori) quando ha cominciato ad approfondire il tema, ma soprattutto a praticarlo.

Michele Del Campo*

*(Direttore F.I.L. spa – Formazione Innovazione Lavoro Prato)

INTRODUZIONE

“Le incertezze create dalla flessibilità, l’assenza di fiducia e di una dedizione che abbiano radici profonde, la superficialità del lavoro di gruppo e soprattutto lo spettro di non riuscire a diventare qualcuno nel mondo, di non “costruirsi” attraverso il proprio lavoro. Tutte queste condizioni spingono la gente a cercare attaccamento, appartenenza e profondità da qualche altra parte” (Sennet, 1999).

Parlare del Mentoring come nuova metodologia e costruito, significa rispolverare e dar lustro a meccanismi di ‘comunicazione sociale’ tra ‘parti’ e ‘differenze’ che sono sempre esistiti e di cui c’è sempre più bisogno a tutti i livelli della vita di un individuo. Significa proporre vecchi tipi di comunicazione in contesti attuali in cui la ‘società degli individui’ è diventata ‘società a rischio’ (Beck U., 2008) di emarginazione di singoli, di minoranze e di differenze.

Il Mentor, infatti, prima ancora che una figura le cui funzioni stanno alla base di una metodologia di sviluppo e di sostegno, impersonifica un ruolo di agente di socializzazione a più livelli, un facilitatore naturale, un amico più grande, un *passé partout* per il mondo degli adulti., un punto di riferimento continuo. Funzioni queste che negli ultimi anni con l’avvento e il consolidamento della società flessibile si sono andate perdendo, e che, a gran voce, stanno ritornando ad essere richieste dalle persone reali, dalla società civile, dal mondo della Scuola e Università, da quello della formazione al lavoro, per non parlare poi dell’ambito del sociale e dello svantaggio.

Il Mentoring, nell’ottica di questo volume, è da una parte offrire ai giovani un’opportunità per mettersi in contatto diretto con l’esperienza e la saggezza, utile per rendere più leggibili quei percorsi e quei sentieri, che i Mentor stessi, come attori sociali al vertice, hanno contribuito a tracciare; dall’altra, è creare l’occasione per ‘dare ascolto’ al nuovo, che quasi mai ha la possibilità di essere ascoltato e di essere orientato nei percorsi di cui sopra. Significa accorciare le distanze e offrire maggiore accesso a quelle ‘barriere’ all’entrata del sistema. Vuol dire ascoltare, farsi carico ed essere portatori allo stesso tempo di una freschezza e di una creatività che può essere raccolta e incanalata ‘a buon fine’.

È auspicabile che in Europa e nel mondo Occidentale, - in cui l'invecchiamento complessivo della società ha portato a far detenere - avere ancora potere ad una fetta di popolazione anziana consistente - quest'ultima venga sollecitata e stimolata a cominciare o a ri-cominciare a prendersi cura e a farsi carico dei giovani e a porsi o ri-proporli come nuova comunità dei saggi, oltre che di potenti. Tale meccanismo virtuoso ha potenzialità elevatissime di rinnovare i legami sociali - economici - politici e di scambio intergenerazionale e può rappresentare il rinnovamento di idee di una società vecchia, una canalizzazione di energia fresca dei giovani, ottimizzata dall'esperienza e dalla saggezza della parte meno giovane della società e dei centri di potere.

‘Coloro che chiedono consiglio attraverso il Mentoring, potranno godere di un grosso credito nei confronti del cielo. Coloro che vantano di valere di più di quegli altri, cadranno presto. Coloro che hanno il desiderio di apprendere dagli altri, diventeranno grandi. Quelli che sono presi solo da sé stessi, saranno umiliati e resi piccoli.’ (Shu Ching, saggio cinese e Mentore dell'imperatore Tao)

La responsabilità di credere in sé stessi e di apprendere, si rispecchia nelle aspettative che si creano nelle persone amate e fidate. Il Mentoring è un apprendimento circolare a due vie, che punta in misura relativamente minore all'apprendimento delle competenze, in misura maggiore all'acquisizione della consapevolezza di sé stessi.

Per accedere alla coscienza di sé stessi, dei propri obiettivi e delle attribuzioni di significato delle proprie azioni, il Mentor punta sulla creazione del PRS (*Personal reflective space*), guida e consiglia, anche attraverso la capacità di raccontare storie e riportare la propria esperienza; lo stile di gestione della relazione si incarna nella metafora del mito greco di Atena, l'accoglienza della Grande Madre Terra e la durezza della cacciatrice senza paura.

Questo volume nasce dall'idea di coniugare l'esperienza personale decennale come ricercatore e consulente sul tema del Mentoring in Europa, sviluppata in molti progetti Europei, con il quadro teorico anglosassone della psicologia del lavoro e della formazione. Il volume è diviso in due parti, una prevalentemente teorica, ed una estremamente pratica.

La prima parte, oltre che riportare il quadro d'insieme del Mentoring in Europa, le definizioni, gli ambiti di applicazione, vuole portare all'attenzione anche alcuni temi 'sfiziosi' e provocatori che sono collegati

alla pratica e al significato, sia sociale, sia antropologico del Mentoring, collocandolo in un contesto di lettura, senza nessuna pretesa, dei fenomeni sociali dei giorni nostri; giorni difficili, ma anche un'occasione imperdibile di cambiamento e di confronto.

La seconda parte, oltre che inquadrare una rassegna sulle definizioni e sulle competenze del Mentor, si basa sul Progetto Maitre (Mentoring: trAIning maTerials and REsources) (2004 - 2007), prosecuzione del lavoro avviato nel progetto di ricerca CAMEO (Comparazione ed Analisi del Mentoring in EurOpa) (2004) a cui ho avuto la fortuna di partecipare, come ricercatore, formatore e Project Manager e di cui sarebbe un vero peccato non renderne testimonianza. Questa parte, offre degli strumenti operativi per la formazione dei Mentor, come spunto per una riflessione più generale sulla figura che si inserisce a pieno titolo nella sfera dell'aiuto ad 'apprendere ad apprendere'.

Ringraziamenti

Sono davvero tante le persone che vorrei ringraziare per avermi guidato e aiutato nel corso di questi anni e nella realizzazione di questo libro. Vorrei ringraziare Marcello Caltabiano, Giorgio Draskovic, e tutta la Onlus Ex allievi Scuole Militari Mentoring, per la sponsorizzazione del volume. Oltre che essere uno dei casi più belli in Europa di associazionismo e di eMentoring, scoperti e studiati fino dalle origini della loro nascita, sono persone entusiasmanti che si preoccupano del futuro dei giovani. Ringrazio l'editore Giulio Milani che ha creduto in me e Gabriel Del Sarto, amico e collega decennale. Ringrazio i colleghi e amici dello Ial Toscana (A. Cornacchia, F. Falciai, M. Gordini, E. Grossi, S. Maurizi, F. Scocco, T. Manfredi) con cui abbiamo passato momenti di grande condivisione e della Fil Prato (M. Morello, L. Magi). Ringrazio gli amici e colleghi Bertie Ross e Andrew Miller, insieme alle loro splendide famiglie, senza le quali non avrei mai resistito all'avventura londinese che mi ha permesso di conoscere i grandi del Mentoring. Rinnovo i ringraziamenti inoltre ai colleghi e amici B. Arenas, M. Caponigri, S. Cuomo, B. Cuomo, V. Giacalone, S. Pokorny, P. G. Sola, A. Tagliavini, S. Ugolini con i quali dal 2001 ci confrontiamo sul Mentoring in Europa e che sono

stati e continuano ad essere compagni di avventure, tra cui quella in corso d'opera Empire, finanziato dal programma Leonardo.

Un grande saluto va al Prof. Arrigo Pedon, a Valeria Caggiano, a Tonino Callea e Marco Perriccioli del dottorato in Psicologia del lavoro e delle risorse umane dell'Università LUMSA. Infine, un immenso riconoscimento va a Paolo La Carrubba che mi ha incoraggiato e costantemente aiutato durante la stesura del libro e senza il quale non sarebbero state scritte nemmeno le prime righe.