

# I.

## BASI TEORICHE E CONCETTI CHIAVE

*'Mi avete insegnato ad usare i miei poteri  
solo per grandi gesta;  
mi avete insegnato a sapere chi sono,  
ma soprattutto a fare la cosa giusta'  
(Merlino al proprio Maestro)*

Esistono molti prodotti e servizi disponibili per l'apprendimento, per la crescita e lo sviluppo personale, normalmente sotto forma di guide in auto apprendimento, riviste specialistiche, computer, internet e altre tecnologie audio video supportate da strumenti del tipo *mobile internet device* (Mit), etc. In tutta questa moltitudine di offerte formative, secondo alcuni autori mancano però spazi personalizzati, uno ad uno per 'dare e ricevere il dono della saggezza' e della consapevolezza. Anche se la riscoperta della parola 'saggezza', oltre che apprendimento (ormai inflazionato), risulta essere interessante, individuare una carenza nella moltitudine degli strumenti di apprendimento per la diffusione del Mentoring moderno è molto limitativo. Infatti, c'è da considerare una più importante concomitanza di fattori culturali, socio - economici nel particolare momento storico in cui viviamo che possono aiutare a comprendere tale.

Il collasso della famiglia tradizionale come la principale risorsa di supporto e consiglio nelle economie sviluppate ha lasciato un *gap* rilevante che è stato soltanto in parte riempito da figure come terapisti, *counselor*, e figure simili' (Clutterbuck D. & Lane G., 2004)<sup>1</sup>.

L'aumento dell'insicurezza sociale, l'incapacità di progettare percorsi nell'illeggibile società postindustriale degli individui, l'ormai diffuso concetto di flessibilità come stile di vita imposto dai modelli, oltre che economici – lavorativi anche culturali, l'incapacità / impossibilità di stabilire legami forti con l'altro', fenomeni rilevati dai molti osservatori, filosofi, sociologi, psicologi come Sennet<sup>2</sup> (1999), Bauman<sup>3</sup> (1999 – 2001), Galli-

---

<sup>1</sup> D. Clutterbuck, J. Lane, The situational Mentor, An international review of competencies and capabilities in Mentoring, Gower, Aldershot, 2004.

<sup>2</sup> Sennet R., L'uomo flessibile, le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita delle persone, Feltrinelli, 1999.

<sup>3</sup> Bauman Z., La solitudine del cittadino globale, Feltrinelli, 1999. Bauman Z., Voglia di comunità, La Terza, 2001.

no<sup>4</sup> (2005), Beck<sup>5</sup> (2008) e tanti altri. Questi elementi hanno creato un terreno fertile per un bisogno – richiesta sempre maggiore di legami ‘speciali’, che vadano oltre l’acquisto della soluzione che risolve i problemi – necessità del momento; di rapporti che soddisfino maggiormente il desiderio di dare e ricevere insieme, che portino ad un reale scambio, che servano ad esplicitare e radicare un bisogno di appartenenza sempre più diffuso, ad un aiuto alla sempre più complessa costruzione – attribuzione di senso (Del Sarto G. 2007)<sup>6</sup> alla progettazione delle nostre vite che vada oltre il breve periodo e che faccia sentire parte di qualcosa di più delle ‘comunità fantoccio’ (Bauman, 2001).

Quali sono i nostri poteri e i nostri talenti? Come si possono collocare in un progetto che abbia un senso per la nostra vita e per quella degli altri? Hanno ancora significato le parole ‘grandi gesta’, o sono schiacciate dalla limitativa parola ‘successo’? Ha ancora senso parlare della ‘cosa giusta da fare’ ed esistono ancora contesti in cui è possibile realizzarla?

Il Mentor, 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, sono richieste dalle persone reali, dalla società civile, dal mondo della Scuola e dell’Università, da quello della formazione al lavoro, per non parlare poi dell’ambito del sociale e dello svantaggio.

La funzione sociale di cui parlo può essere formale o informale, riconosciuta o ricercata, ma è comunemente considerata come un ‘rapporto significativo’ per e di due individui, grazie al quale si vive un’esperienza di sviluppo e di crescita (sia personale, sia lavorativa, sia formativa) per ambedue i soggetti coinvolti nella relazione. Questa è una delle differenze a mio parere più importanti, al di là dei tecnicismi, che si riscontra rispetto ad altri metodi di assistenza e di sviluppo come il *tutoring*, il *coaching*, etc. Si ha bisogno e si ricerca naturalmente un Mentor, come guida e punto di riferimento, così come si ricerca naturalmente un Mentee (o *Protégé*, o Pupillo) al fine di trasmettere la propria esperienza per ‘lasciare traccia’ della propria vita nella società e nel mondo. Diversamente, si tro

---

<sup>4</sup> Gallino, L., Il costo umano della flessibilità, Laterza, 2005.

<sup>5</sup> Beck U., Costruire la propria vita, Il Mulino, 2008.

<sup>6</sup> F. Batini, G. Del Sarto, M. Perchiazzi, Raccontare le competenze, Transeuropa Edizioni, 2007.

va in contesti formativi o lavorativi specifici o si ricerca ‘*on demand*’ un *coach*, o un *tutor* o un *counsellor*, per ovviare a bisogni di sviluppo o di crescita specifici, talvolta conosciuti, talvolta non troppo esplicitati e consapevoli.

Nel cercare di introdurre l’accezione moderna del Mentoring è necessario tenere nella dovuta considerazione che esistono realtà e ambiti in cui la modellizzazione, le applicazioni, la ricerca e i modelli psico – pedagogici sono molto avanzati tanto che si stanno originando nuovi costrutti e nuovi tipi di esperienze, mentre in altre realtà si sta appena iniziando a diffondere la cultura del Mentoring e si è a malapena cominciato a riflettere sulla diffusione spontanea di esperienze a macchia d’olio.

Da un parte infatti, negli Usa e in Inghilterra, è possibile trovare un’esperienza quasi trentennale di ricerca, formazione, consulenza, e sperimentazioni; dall’altra, in paesi come l’Italia, la Spagna, il Portogallo, per non parlare della Lettonia, si conosce il termine per cultura generale, per quotidianità e si è da poco provato a teorizzare e ricercare sulle prime sperimentazioni in vari contesti (sociale *in primis*, poi la Scuola e l’Università, poi il mondo del lavoro, in particolare per contaminazione, o che iniziano ad essere di moda per il nuovo filone del *HR management / developement*).

Il Mentoring è una metodologia ampiamente diffusa nel mondo anglosassone e in particolare negli Stati Uniti. C’è da osservare però che negli ultimi 10 anni molto è stato fatto per trasferire dall’Inghilterra ad alcuni paesi europei (Spagna, Francia, Italia, Lettonia, Grecia, Austria, Germania, Belgio, Svezia, etc) e introdurre la metodologia del Mentoring in diversi settori. I progetti<sup>7</sup> ‘Cameo’<sup>8</sup> e ‘Maitre’<sup>9</sup>, a cui chi scrive ha avuto

<sup>7</sup> Negli ultimi tre anni, oltre ai progetti a cui in questo volume si fa riferimento, sono nate molte iniziative finanziate nell’ambito del Programma Leonardo da Vinci e altri programmi comunitari, come Equal. Se ne possono citare ad esempio nelle aree dell’eMentoring, del *Peer Mentoring (Peer education)*, del *Diversity Mentoring* e altre aree.

<sup>8</sup> Il progetto CAMEO è stato uno dei primi progetti di ricerca comparata in Europa (Spagna, Italia, Francia, Grecia) che ha indagato lo stato dell’arte degli ambiti di applicazione del Mentoring in paesi in cui non era molto diffuso (2004). Chi scrive ha curato la parte italiana della ricerca, insieme ad Alessandra Tagliavini (Amitiè), Alessandra Felice (Isfol) e Viviana Viviani (Ial Toscana). Il progetto si conclude nel 2003 con un importate convegno a Roma, organizzato e coordinato dall’ISFOL. I risultati della ricerca sono contenuti in Isfol, A. Felice e A. Tagliavini (a cura di), CAMEO, Comparazione ed analisi del Mentoring in Europa, Franco Angeli, Milano, 2004.

<sup>9</sup> Il progetto MATTRE (Mentoring: trAIning maTerials and REsources), è un progetto finanziato nell’ambito del programma Leonardo, con un partenariato europeo composto da ICD Riga, CRCI Bratagne, Scienter Spagna, Ial Toscana, Cisl Toscana, Mentoring

la fortuna di partecipare, da una parte hanno creato attenzione sulla metodologia nei paesi in cui non era molto diffusa, dall'altra hanno sviluppato contenuti importanti da adattare ad i singoli contesti nazionali e ad i singoli settori. Un grande accento è stato messo sulla figura del Mentor, sulle definizioni e sulle competenze necessarie per essere un *'Effective Mentor'* - un Mentor efficace -, e come formare i potenziali Mentor sia nelle organizzazioni, sia nelle aziende, sia nel sociale che nelle scuole.

Il Progetto Cameo ha prodotto la prima ricerca comparata a livello europeo sulla metodologia. Nel progetto Maitre si è realizzato un manuale veramente ben strutturato in cui si possono trovare strumenti efficaci per la formazione di un Mentor, avendone definito ex – ante il Cv europeo e dei vari settori in cui questa figura si può trovare. Molto si è scritto sulle fasi di una relazione di Mentoring e quali strategie relazionali e comportamenti da adottare per gestire una relazione *one to one*, anche attraverso programmi di formazione *on going* oppure di comunità di pratiche, sostenute e supportate più o meno con piattaforme di *eMentoring* (M. Perchiazzi, 2005)<sup>10</sup>.

Nella pagine che seguono cercherò di riportare alcuni di questi temi consapevole dell'impossibilità di raggiungere la completezza.

### 1.1. Definizioni

Il Mentoring è un costrutto complesso, raffinato, olistico che è stato studiato in molte discipline e osservato in vari contesti. Inoltre, negli ul-

USA Italia, Amitié, Middlesex University (2004 – 2007). Questo progetto è stato molto ricco di risultati e di materiali, che verranno citati e ripresi in altre parti di questo volume. Gli autori che hanno contribuito alla produzione sia di report di ricerca mai pubblicati, sia materiali formativi che hanno composto il Manuale del Mentor (in lingua italiana, inglese, spagnola, francese, lettone) hanno dato gentilmente la loro autorizzazione a riportare i materiali nel presente volume. Oltre che riportati in bibliografia, si citano B. Arenas, B. Ross, V. Durand, V. Giacalone, A. Miller, M. Perchiazzi, A. Tagliavini. Per ulteriori informazioni sul progetto si legga il presente volume e il sito <http://www.amitie.it/maitre/it/conta.htm>.

<sup>10</sup> In A.A. V.V: *Nunziatella Mentoring: Fase 2*”, Convegno organizzato in collaborazione con il Progetto MAITRE, finanziato dalla Regione Lazio in collaborazione con il Programma Comunitario Leonardo da Vinci, Roma, Palazzo Salviati, 24 Settembre 2005. Contributi in ordine di appa-rizione M. Caltabiano, A. Tagliavini, G. Draskovic, M. Perchiazzi, F. Monteverde, G. Albarosa, V. Giacalone, G. Iovane, M. P. Bozzola, S. Grier, G. Giaccione, A. Felice, S. Costa.

timi 20 anni, c'è stata una sorta di diffusa convinzione (tipica degli USA) che tutti conoscano cosa è il Mentoring e cosa fanno i Mentor. Questa convinzione, i contesti culturali diversi, la complessità del costruito e l'incredibile diffusione di altre figure e tecniche di sostegno e di apprendimento personalizzate; il fatto stesso di intendere come concetto tutto e il contrario di tutto; la miriade di definizioni date anche dalla letteratura; gli ambiti di applicazione così diversi; tutto questo ha contribuito a creare un alone di magia e mistero, e soprattutto di poca chiarezza.

La storia e la letteratura sono piene di esempi di Mentoring (cfr. scheda 1), e questo, naturalmente, ha influenzato e contribuito a far sviluppare un concetto comune molto idealizzato e sfumato, allontanandosi da quello che è il significato che attualmente il termine riveste.

Prima di affrontare il problema delle definizioni, è necessario fermarsi sulla grammatica della diade del costruito uno ad uno. Mi riferisco, da una parte al concetto di esperto, anziano, consigliere, amico fidato etc, cioè il 'Mentor'. Il Mentor è chiamato in modi diversi, come *Sponsor*, Padrino, *Partner*, Modello, Maestro, *Coach*, etc. Oltre alla confusione terminologica, è anche vero che la parola è spesso scelta a seconda della sfumatura e degli obiettivi che gli si vuole dare nell'ambito specifico di applicazione e/o della moda del momento. Dall'altra, il giovane, il protetto, il Pupillo, il *Pupil*, il *Protégé*, il *Learner*, il *Partner*, l'allievo, l'apprendista, l'adepto, il 'Mentee', etc. So che esiste una bottiglia di champagne Magnum pronta ad essere regalata dall'*European Coaching and Mentoring Council* (ECMC) a chi trova un termine migliore di quello di 'Mentee', che per ora sembra essere in ambito Europeo quello più neutro e accettato. Mentre nel mondo statunitense (ma anche Canada, etc) *Protégé* sembra essere quello più diffuso. Questo dipende fortemente anche da come viene concepito il rapporto di Mentoring, tra *Developmental* Mentoring e *Sponsoring* Mentoring, distinzione su cui ritornerò più avanti<sup>11</sup>. In questo volume mi riferirò alla coppia del Mentoring con i termini Mentor e Mentee.

Uno dei più grandi problemi nel capire il Mentoring, consiste proprio nel comprendere cosa esattamente si intenda. Lo sviluppo del Mentoring è stato fortemente influenzato dalle culture sia nazionali sia organizzative dei vari contesti in cui è nato e si è diffuso. Inoltre, negli ultimi anni, molte forme di aiuto allo sviluppo personale, uno a uno ed uno a molti, hanno avuto una rapida evoluzione. Basti pensare al *coaching*, che si è talmente sviluppato sia nelle tecniche e nella pratica, sia come costruito, e

---

<sup>11</sup> Cfr. sezione 1.2 di questo volume.

con cui indubbiamente è possibile riscontrare dei punti di affinità. Qualcuno ribadisce il concetto è comunemente conosciuto e diffuso, anche nella cultura e nella storia, e pertanto non c'è bisogno di darne una precisa definizione (Clutterbuck, 1985). È inoltre importante tenere conto che il Mentoring è decisamente influenzato sia dai contesti in cui esiste, sia dagli innumerevoli e diversi obiettivi per cui viene applicato. Infatti, viene utilizzato per combattere la dispersione scolastica, per orientare alla scelta del percorso formativo o professionale (in Scuole e/o in Università), per promuovere la consapevolezza e le competenze tecniche di una particolare ruolo o professione, per individuare i talenti personali e per favorirne lo sviluppo, per stimolare il ricambio manageriale nelle organizzazioni, preservando la cultura organizzativa, oppure per la gestione dei nuovi assunti, per incentivare lo scambio e lo sviluppo di idee imprenditoriali, per introdurre alla politica giovani donne, per sviluppare competenze comunicative, relazionali, autostima e autonomia di entrambe i soggetti coinvolti nella relazione. Questa variabilità di possibili obiettivi fa sì che il Mentoring sia una metodologia olistica, molto raffinata e flessibile, laddove si rendano possibili un affiancamento tra un esperto *Senior* (Mentore) e un allievo *Junior* (Mentee).

Vengono proposte svariate definizioni riguardo al possibile significato di questo termine. Riporto di seguito quelle che, a parer mio, forniscono un'evoluzione del concetto e che sembrano essere le più diffuse.

Per restare in Italia, in G.P. Quaglino e G. Cortese (1997)<sup>12</sup> si definisce il Mentoring come “un'attività finalizzata allo sviluppo delle competenze individuali attraverso la realizzazione di un percorso di apprendimento guidato da un collega più anziano e più esperto all'interno del contesto lavorativo”. Altre solo di Cortese (2000)<sup>13</sup> “il mentoring è un'attività finalizzata alla promozione delle potenzialità individuali attraverso la realizzazione di un percorso di apprendimento guidato da un collega più anziano e più esperto”. “Il Mentore è una figura capace di offrire guida e sostegno, dar vita ad un insegnamento, facilitare il cambiamento”. “Quella di mentoring è un'attività che ha come fine la valorizzazione delle potenzialità personali attraverso la realizzazione di un percorso di apprendimento guidato da un collega più anziano e dotato di maggiore esperienza”.

In Sarchielli (2003)<sup>14</sup> si parla del Mentoring esclusivamente come una delle tattiche e uno schema organizzativo con cui vengono programmati

<sup>12</sup> Quaglino G.P. e G. Cortese "Mentoring", in Sviluppo & Organizzazione, n° 160, 1997.

<sup>13</sup> Cortese C., Mentoring e formazione. FOR- Rivista per la formazione 2000; 33: 21-56.

<sup>14</sup> Sarchielli G., Psicologia del lavoro, Il Mulino, 2003.

e pianificati gli inserimenti lavorativi per cercare di conseguire obiettivi organizzativi e di socializzazione. Inoltre, come una modalità di apprendimento sociale – lavorativo al fine di raggiungere una più rapida consapevolezza delle azioni lavorative. “Relazione tra neofita e lavoratore esperto che non ha responsabilità gerarchica”. Un sostegno emozionale che offre consigli e *feed back* sulla situazione di inserimento, instaura un piano interpersonale, è interessato alle competenze trasversali e gestionali. Ha una lunga durata.

In Pedon - Sprega (2008)<sup>15</sup> si parla del mentoring come una “modalità per effettuare formazione individualizzata” e si individuano due aree di azione, la consulenza e il sostegno emotivo. Anche in questo caso si mettono a confronto con altre tecniche come il *tutoring* e il *coaching*, ma soltanto nell’ambito lavorativo e organizzativo.

Per andare nel mondo anglosassone e americano, il Mentoring è “una relazione uno ad 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” (Baum, 1992)<sup>16</sup>.

Per Carter (1994)<sup>17</sup>, il Mentoring è “qualunque rapporto tra anziani e giovani, oppure tra pari, che si orienti ad una funzione di sviluppo”.

Il Mentoring per Clawson (1996)<sup>18</sup> è “una relazione ad elevato potenziale di sviluppo personale e professionale in cui l’obiettivo è sostenere la crescita di una o entrambe le parti”.

Per Veale (1996)<sup>19</sup>, il Mentoring “raggiunge i suoi scopi primariamente attraverso la costruzione di un rapporto. Il Mentor è solitamente qualcuno che ha esperienza e conoscenza di chi è e di come le cose devono essere fatte”.

Altre definizioni riportate anche nel progetto Cameo (2004)<sup>20</sup> e nel progetto Maitre (2004 – 2007)<sup>21</sup> sono le seguenti.

<sup>15</sup> A. Pedon F. Sprega, Elementi di Psicologia del lavoro, Armando Editore, Roma, 2008.

<sup>16</sup> Baum, H.S., Mentoring, Narcissistic Fantasies and Oedipal Realities, in Human Relations, 45, 3, pp. 223-245, 1992.

<sup>17</sup> Carter, S.: The development, Implementation and Evaluation of a Mentoring scheme, in Industrial and Commercial training, 26, 7, pp. 17-23, 1994.

<sup>18</sup> Clawson, J.G., Mentoring in the information Age, in Leadership & Organizations Journal, 17, 3, pp. 6-15, 1996.

<sup>19</sup> Veale D. J. e Wachtel J. M. Mentoring and Coaching as a part of a Human Resource Development Strategy: an Example at Coca-Cola Foods. Leadership & Organizational Development Journal 1996; 17 (3): 16-20.

<sup>20</sup> Isfol, *ibidem*, 2004, p. 21-23.

Il mentore è "una persona preparata e ricca di esperienza, che dà prova di un particolare coinvolgimento personale nel partecipare alla guida di un'altra persona più giovane o comunque meno esperta" (Gibb).

"Il mentore dovrebbe avere le doti di esperienza, lungimiranza e distacco; dovrebbe porre sfide al mentee, inducendolo con imparzialità ad un processo di riesame e rivalutazione delle priorità, senza mai fargli da stampella" (Christopher Conway).

"Il mentore favorisce la crescita personale e professionale della persona, condividendo con essa il sapere e la capacità di discernimento acquisiti nel corso degli anni. Il desiderio di condividere tali esperienze vitali è caratteristica tipica di un mentore che si rispetti" (Arizona National Guard).

Il mentore è "una guida o consigliere in cui si ripone fiducia. Di norma è più anziano della persona che gli viene affidata. Il mentore è consigliere, istruttore, incentivatore, un modello di ruolo. Il mentore è una persona con un sincero desiderio di contribuire all'altrui maggior successo; una persona che dedica il proprio tempo volontariamente per aiutare quanti gli sono affidati" (Air National Guard Usa).

"Il mentore è colui che riesce ad aiutare pazientemente qualcun'altro a crescere e a perfezionarsi in un determinato campo. L'aiuto può venire sotto forma di guida, di insegnamento, di condivisione di saggezza e trasmissione di esperienza" (Chicago Computer Society).

"Un mentore particolarmente capace riesce a farci sentire migliori di quanto non pensiamo di essere. Ci porta ad avere una buona opinione di noi stessi, ci fa capire che crede in noi. Fa in modo che abbiamo capito quanto valiamo, non ci accontentiamo più se non di ciò che è meglio per noi" (The Prometheus Foundation).

"Una relazione one-to-one, non valutativa in cui un Mentor offre volontariamente tempo per supportare e incoraggiare una persona. Tale relazione è tipicamente sviluppata in un periodo di tempo significativo per aiutare il mentee in un periodo di transizione nella sua vita". (Home Office, Active Community Unit, UK, 2001, Carrad 2002).

Infine, per rientrare nell'ambito degli autori e della concezione del Mentoring a cui questo volume si rifa, riporto le seguenti definizioni.

---

<sup>21</sup> MATTRE (Mentoring: trAining maTERials and REsources), Rapporti intermedi per il Mentoring in Europa (WP2) e analisi delle buone pratiche (WP3), a cura di B. Arenas, D. Auers, V. Durand, V. Giacalone, E. Macri, A. Miller, F. Mugnaini, M. Perchiazzi, B. Ross, L. Savelli, P. Storey, A. Tagliavini, U. Toms, ricercatori del partenariato europeo composto da ICD Riga, CRCI Bratagne, Scierter Spagna, Ial Toscana, Cisl Toscana, Mentoring USA Italia, Amitiè, Middlesex University, 2007.



“Un aiuto *off-line* offerto da una persona ad un'altra per aiutare in significative transizioni di conoscenza, lavoro e pensiero”. (Megginson e Clutterbuck, 2004)<sup>22</sup>

“Il mentore è una persona con maggiore esperienza, che desidera dividere le proprie conoscenze con qualcuno meno esperto attraverso un rapporto di reciproca fiducia” (Clutterbuck, 1985)<sup>23</sup>. Approfondendo le definizioni sopra riportate, si può vedere le ragioni per cui alcuni<sup>24</sup> sostengono che non si ha bisogno di perdere molto tempo per avere una definizione precisa del Mentoring, perché mediamente tutte sono d'accordo sulle componenti principali e perché sono tutte esplicite sugli elementi culturali e di contesto che influenzano le specifiche applicazioni. Inoltre, una delle ragioni che condivido per evitare una definizione universale risiede nel semplice fatto che il Mentoring è una relazione sociale. Ciò nonostante, osserviamo più a fondo i vari elementi comuni.

Dalle definizioni riportate fino ad ora, già in Felice e Tagliavini (2004) era possibile riscontrare alcuni elementi in comune che caratterizzano il processo di Mentoring:

- competenze e conoscenze offerte da una persona ad un'altra in una relazione uno ad uno;
- libera scelta tra Mentor e Mentee;
- gli obiettivi della relazione non sono imposti ma dipendono dai bisogni in itinere del Mentee.

Il quadro che viene fuori da Maitre<sup>25</sup>, riporta altre caratteristiche comuni, integrando quanto individuato dal precedente:

- aiuto informale, offerto da una persona ad un'altra in modo volontario, al fine di creare un significativo e reciproco cambiamento della conoscenza, delle competenze e del modo di pensare;
- supporto di una persona ad un'altra, nell'ambito di una relazione sviluppata durante un significativo periodo di tempo;
- relazione basata su una scelta libera e volontaria;
- relazione costruita su di un rapporto positivo e paritario;
- incontro di due persone che condividono volontariamente la propria esperienza di vita, all'interno di un processo di reciprocità e di cre-

<sup>22</sup> Clutterbuck D. and Megginson D., *Techniques for coaching and Mentoring*, Edited by Clutterbuck and Megginson, 2004.

<sup>23</sup> Clutterbuck D., *Everyone needs a Mentor*, CIPD, 1985.

<sup>24</sup> Bearman S., Blake – Beard S., Hunt L. & Crosby Faye J., 'New direction in Mentoring', in Allen Tammy D. & Lilian T. Eby, *The Blackwell Handbook of Mentoring*, edited by Tammy D. Allen Lilian T. Eby, 2007, pp. 376 – 378.

<sup>25</sup> Maitre, *ibidem*, 2007.

scita. Per concludere questa carrellata è necessario citare quanto viene riportato in uno dei più completi manuali<sup>26</sup> di ricerche usciti recentemente, che vede il contributo dei più noti autori europei e statunitensi sul tema. Il Mentoring:

- riflette una relazione unica tra due individui (non una relazione di Mentoring è uguale all'altra, alcune relazioni di Mentoring sono per tutta la vita, altre risultano più superficiali);
- è una relazione *'partnership'* di apprendimento (tutte i rapporti coinvolgono un'acquisizione di conoscenza / competenza);
- è un 'processo', definito dal tipo di supporto offerto dal Mentore al Mentee (anche se le specifiche funzioni possono variare, da quelle psicosociali, a quelle strumentali);
- è reciproco e asimmetrico<sup>27</sup> (sia il Mentor, sia il Mentee beneficiano della relazione; si parte sempre dai bisogni del secondo);
- è dinamico (la relazione cambia nel tempo e cresce dal punto di vista dell'impatto reciproco all'aumentare della durata).

L'elemento centrale è che il Mentoring è un processo di sviluppo. Infatti, in tutti i contesti e discipline, esso comporta che il Mentee operi un cambiamento che lo porti a nuove forme di partecipazione in varie e significative attività nelle comunità (lavoro, scuola, università, comunità sociali, sport, etc). Il risultato di stare in una relazione di Mentoring porta il più giovane – meno esperto a 'cambiare', inoltre a cambiare di più di quanto il Mentor cambi. Anche se in quest'ultimo componente della diade si osserva un cambiamento, il bisogno del Mentee è sempre prioritario. Anzi, un efficace e bravo Mentor è considerato tale se è attento e sensibile ai bisogni che cambiano *in itinere* del Mentee. Altri aspetti del Mentoring sono da chiarire: l'aspetto della formalità o dell'informalità della relazione<sup>28</sup>, le modalità con cui viene sostenuta e portata avanti (faccia a faccia, *Blended* o eMentoring)<sup>29</sup> e se la diade del rapporto è o non è considerata pari (*Peer Mentoring* e *Peer Education*). Questi temi verranno trattati successivamente.

---

<sup>26</sup> Allen Tammy D. & Lilian T. Eby, *The Blackwell Handbook of Mentoring*, Edited by Tammy D. Allen Lilian T. Eby, 2007, pp. 10.

<sup>27</sup> L'asimmetricità non è detto che sia costante: infatti può variare a seconda del momento e dello stadio del rapporto di Mentoring. Con il termine 'asimmetrico' si vuole sottolineare che il bisogno – necessità del Mentee risulta essere il punto di partenza e scopo primario del rapporto. Infatti, questo è un aspetto che nel *Peer Mentoring* varia di volta in volta.

<sup>28</sup> Cfr. 1.4, parte prima di questo volume.

<sup>29</sup> Cfr. 1.15, parte prima di questo volume.