

La riscoperta del *Mentoring*

di Paolo Macchioni¹

Premessa

La forzata permanenza al lavoro delle persone in età avanzata ha fatto riscoprire, in molte organizzazioni private e pubbliche, il valore del *mentoring* ma tale vocabolo è spesso usato impropriamente come sinonimo di *coaching*, affiancamento, *tutoring* o più semplicemente come rapporto capo-collaboratori orientato allo sviluppo.

In questo articolo cerchiamo di fare un po' di chiarezza.

Le origini del *mentoring*

Non tutti sanno che il *mentoring* è forse la più antica delle pratiche di formazione *one-to-one*²: infatti la parola *mentor* deriva da Mentore, che nell'Odissea si prende cura dell'educazione di Telemaco, il figlio di Ulisse.

Nei secoli, le radici di tale pratica formativa sono rimaste, tanto che sul Dizionario della Lingua Italiana di S. Battaglia, alla voce "mentore" si legge :

"Maestro, educatore saggio e sapiente; precettore; guida illuminata che, come amico fedele e più anziano, esperto e maturo accompagna una persona più giovane, consigliandola nelle difficoltà della vita o in situazioni particolarmente difficili e complesse."

¹ Paolo Macchioni, esperto di sviluppo individuale ed organizzativo, ha intrapreso la libera professione nel 1991, dopo un'esperienza di quindici anni in Alitalia. E' autore di *Check-up manageriale* (F.Angeli, 2012) e coautore di *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012). E' iscritto al Registro dei Formatori Professionisti AIF e fa parte della Redazione di AIF Learning News. E-mail: paolo.macchioni@alice.it

² cfr. GIANGIACOMO M. – *Formazioni one to one* (F.Angeli, 2012) – cap.6

Il mentoring nelle organizzazioni

In ambito organizzativo, tuttavia, dalle antiche radici, si è sviluppata nel tempo una pianta con caratteristiche diverse. Le esperienze maturate soprattutto nel mondo anglosassone hanno reso di uso comune anche in Italia la parola *mentoring*. E così Mentore è diventato *mentor* e Telemaco è diventato *mentée*

Il *mentor*, nelle organizzazioni pubbliche e private italiane, è sempre una persona esperta ma non è necessariamente un “saggio” o un “precettore”. E’ certamente un modello di riferimento per il *mentée*, soprattutto perché ha un’esperienza riconosciuta a livello professionale e personale, in particolare per quanto riguarda i cosiddetti “trucchi del mestiere”. Ma non è necessariamente “più anziano” d’età del *mentée*. Talvolta, infatti, anche un coetaneo può aver avuto la possibilità di maturare un’esperienza significativa in un determinato contesto organizzativo. Ed è proprio tale vissuto, più di carattere generale che riferito alle tecnicità del lavoro, la principale fonte di apprendimento per il *mentée*.

Il *mentoring* può essere perciò definito come un aiuto informale fornito volontariamente da una persona ad un’altra e finalizzato a favorire miglioramenti significativi nelle competenze, nel lavoro e nel pensiero. Tali miglioramenti sono spesso reciproci perché anche il *mentor* può trarre vantaggi personali e professionali attraverso la relazione con il *mentée*.

In estrema sintesi, il rapporto fra i due, che non deve essere gerarchico e si basa sulla libera scelta di entrambi, consiste in una serie di incontri (di persona o “a distanza”) attraverso cui il *mentor* mette a disposizione del *mentée* parte del suo “sapere”, “saper fare” e soprattutto “saper essere”.

Raramente il *mentoring* viene attivato come unica leva di sviluppo. Il più delle volte integra programmi addestrativi o formativi (sia tradizionali che innovativi) ma rappresenta sempre un’opportunità preziosa per i *mentées*, che hanno la possibilità di essere seguiti da chi ha già raggiunto un buon livello di professionalità o di esperienza in un certo campo di attività.

L’approccio relazionale è molto personalizzato, come per altre pratiche formative, ma il *mentoring* si distingue per la forte contestualizzazione. Il focus dell’intervento è infatti legato ad uno specifico contesto organizzativo, alle sue implicazioni operative, alle reti relazionali, cioè a tutti quegli aspetti che caratterizzano il patrimonio culturale del *mentor* e rappresentano un riferimento prezioso per il *mentée*.



La realizzazione di un programma di *mentoring*

Per la realizzazione di un efficace programma di *mentoring* in una qualsiasi organizzazione, occorre però gestirlo come un processo e in particolare presidiare attentamente le seguenti fasi:

- scelta dei partecipanti e definizione degli obiettivi specifici (competenze da sviluppare in ogni *mentée*);
- individuazione delle persone motivate ad assumere incarichi di *mentor*;
- costituzione di coppie (*mentor-mentée*), senza subordinazione gerarchica;
- formazione delle persone individuate come *mentor*;
- organizzazione incontri *mentor-mentée* (quando, cosa, come,);
- preparazione supporti (informatici, informativi, di valutazione dei risultati);
- coordinamento e monitoraggio (anche attraverso riunioni di “allineamento” fra i *mentor* e interviste alle persone coinvolte);
- report periodici per la Direzione Aziendale.

Naturalmente, il programma di *mentoring* risulterà maggiormente efficace se accompagnato da politiche retributive che rendano significativa la parte variabile dello stipendio legata a obiettivi di trasferimento e capitalizzazione di *know-how*.

Breve bibliografia

GIANGIACOMO M. – *Formazioni one to one* (F. Angeli, 2012)

ISFOL (FELICE A.) – *Guida al Mentoring: istruzioni per l'uso* (Isfol, 2004)

PERCHIAZZI M. – *Apprendere il Mentoring* (Transeuropa, 2009)

