

# IL VALORE AGGIUNTO DEL *MENTORING* NELL'ITER DI ADDESTRAMENTO DEGLI ISTITUTI DI FORMAZIONE DELL'ESERCITO

*di Mario di Girolamo*



Comunanza d'intenti e tradizione nella consegna dello spadino

**L**a formazione, nell'ambito della Difesa, è un settore storicamente molto sviluppato sia nella sua parte di base sia per quanto riguarda la formazione avanzata. Negli anni, in linea con quanto avvenuto per le Forze Armate nel loro complesso, ha subito profonde trasformazioni per adattarsi alle nuove sfide e fornire alle donne e agli uomini in armi una preparazione sempre adeguata al contesto operativo. A un più tradizionale approccio basato sul "sapere" teorico inteso come fornitura - acquisizione di conoscenze, si è affiancata una sempre più ampia offerta formativa incentrata sul "saper fare" pratico. La formazione pratica, coincide tradizionalmente con l'addestramento, inteso nel senso, pur sempre

fondamentale, di ripetizione di procedure allo scopo di acquisire un automatismo. Se ne deduce dunque che gli “strumenti” dell’apprendimento non possono essere forniti esclusivamente dai libri, ma si ritiene siano parte del carattere e dell’indole di un individuo in quanto traggono origine dal suo patrimonio attitudinale. La formazione dunque prevede lo sviluppo di capacità, e non è semplice e non può avvenire attraverso un semplice travaso di conoscenze, bensì è per sua natura una formazione sul campo (*on the job*) e d’altro canto non può prescindere dalla volontà di formarsi dell’individuo stesso. L’obiettivo ultimo della formazione dovrebbe essere quello di creare uomini e donne con competenze distintive per ricoprire specifiche posizioni nella Forza Armata. Il costrutto di competenza è molto ampio e articolato e bisogna pertanto dividerne una definizione.

Secondo una definizione ormai condivisa le competenze che caratterizzano un individuo si dividono in conoscenze e capacità. Le conoscenze sono sapere da applicare, le capacità sono comportamenti da attuare. Nel modello teorico adottato dall’Esercito Italiano, le capacità sono infatti definite come categorie basate su comportamenti (una capacità comprende più comportamenti) che consentono di raggiungere risultati in collaborazione con altre persone, di affrontare temi difficili, di presidiare specifiche situazioni complesse, di tenere sotto controllo le tensioni interpersonali, di innovare, ecc. Le conoscenze sono definite secondo l’approccio di Forza Armata come insieme dei saperi ed esperienze di natura professionale acquisibili tramite lo studio e l’attività pratica, mentre le capacità sono comportamenti ripetuti necessarie al compimento di un’attività. Il concetto di competenza utilizzato dunque tiene conto di esperienze, conoscenze, capacità, attitudini, motivazioni e dell’influenza del contesto come tutti fattori che vanno a costituire e influenzare le competenze e la *performance*. Inoltre, le capacità distintive sono divise nelle seguenti principali aree:

- intellettuale;
- gestionale;
- innovativa;
- sociale/relazionale;
- emozionale.

Oltre che per aree le capacità sono normalmente divise in tre livelli sovrapposti: basilare, complesso e direzionale, e all’interno di una stessa area ci sono quindi capacità di livello differente. Tra alcune di queste si possono anche creare dei collegamenti; esistono, infatti, quelle che sono definite capacità ‘madri’ e ‘figlie’; si tratta di capacità afferenti alla stessa area ma a livelli differenti che sono l’una l’evoluzione dell’altra, come nella tabella esempio che segue:

AREE	EMOZIONALE	RELAZIONALE	INTELLETTUALE	GESTIONALE	INNOVATIVA
LIVELLI					
MANAGERIALE	/	Impostazione e conduzione del gioco di squadra	/	/	/
COMPLESSO	Autocontrollo e gestione dello stress	Gestione di gruppi e delle riunioni	Stesura di rapporti e relazioni	Orientamento ai risultati	Creatività
BASILARE	Fiducia in se stessi	Lavorare in gruppo	Comunicazione scritta	Tenacia	Propensione al nuovo

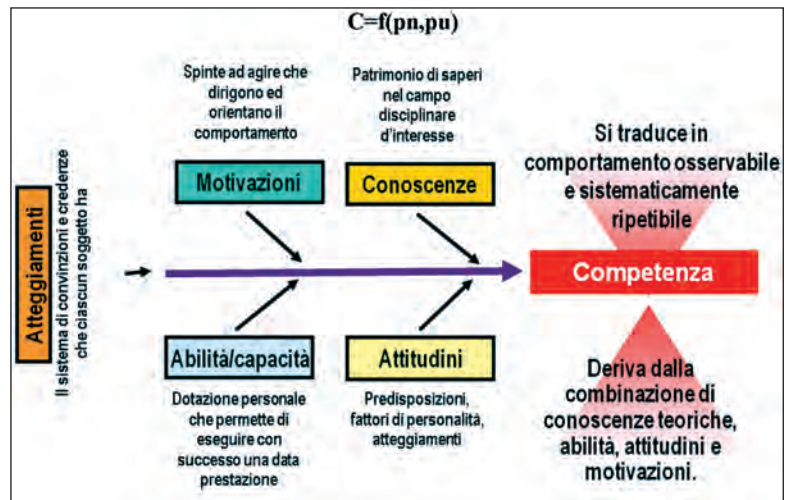
Tab. 1 Esempi di relazioni tra capacità madri e figlie

In tale modello le capacità sono paragonate a muscoli che, come detto, possono essere utilizzati e allenati, il possesso maggiore o minore di una capacità risulta pertanto funzione di due parametri:

- la propensione naturale dell'individuo (**pn**), influenzata, al massimo, da fattori legati alla fase di formazione giovanile;
- la possibilità di utilizzare (**pu**) la capacità che l'individuo ha avuto.

Se volessimo rappresentare in termini matematici la capacità avremmo la formula:

Riassumendo dunque possiamo definire le competenze come caratteristiche individuali che sono causalmente collegate ad una performance efficace e/o superiore in una mansione o in una situazione.



Per ciò che riguarda la misurazione delle competenze, esistono diversi modelli e protocolli. Attraverso strumenti per la valutazione dei potenziali, come ad esempio l'*assessment*, si possono osservare le capacità che la persona mette in gioco in attività individuali e di gruppo, e si possono rilevare attitudini e motivazioni mediante la somministrazione di test *ad hoc*. Negli istituti di formazione si ha il doppio e arduo compito di dover rilevare motivazioni, conoscenze, abilità e attitudini per poi valutarle, sen-

za mai dimenticare l'obiettivo principale della formazione, che è quello di formare e preparare un individuo e quindi di potenziare e sviluppare le competenze in tutti i propri aspetti costitutivi (motivazione, conoscenze, capacità, attitudini). Per questo motivo ci sembrava necessario una premessa teorica sulla definizione e caratterizzazione



Cerimonia del giuramento presso l'Accademia Militare di Modena

di competenza, che ci fa comprendere quanto sia importante nello sviluppo delle competenze, la motivazione e la possibilità di mettere in gioco le proprie capacità. Accanto alla trasmissione di conoscenze teorico pratiche è necessario dunque prevedere altre modalità di apprendimento, come ad esempio l'apprendimento dall'esperienza e l'apprendimento vicario, tramite l'osservazione, la sperimentazione e l'imitazione, forme di apprendimento sociale in grado di sviluppare l'autoefficacia personale (Bandura, 1997), costruito fondamentale per la formazione degli adulti. In questo approccio, presso gli Istituti di formazione dell'Esercito, esiste la figura del 'qualificato' - ovvero dell'allievo anziano in possesso di qualità fisiche, morali e concettuali - da affiancare all'allievo più giovane, costituendo così una risorsa per lo sviluppo di capacità attraverso l'esempio. La formazione tra pari è funzionale anche per la crescita personale, perché il *feedback* viene maggiormente accettato se è una persona percepita come più vicina e simile a farci riflettere sui punti di forza e le aree da migliorare. Questa attività ha tra gli obiettivi dunque anche quello di favorire la presa di coscienza dell'allievo nell'ottica di un suo percorso di auto sviluppo. Il 'qualificato' diventa dunque un *coach* o un *mentor* nella formazione dell'allievo fornendogli stimoli e misurandone i miglioramenti con una sicura ricaduta positiva su tutta l'organizzazione. Rispetto alla formazione e sviluppo di capacità in contesti formativi come un istituto di formazione, un percorso basato sul *mentoring* e sull'educazione tra pari risulta ottimale, essendo la scuola un luogo di crescita personale e professionale dove bisogna fin dall'inizio stimolare anche capacità emozionali e relazionali, come, in particolare, il senso di appartenenza, la consapevolezza del ruolo, la comunicazione interpersonale e il lavorare in gruppo. Tali capacità non interferiscono con i compiti istituzionali dell'allievo, che si troverà spesso, ad esempio, in unità che per sua stessa natura sono costituite da un gruppo di individui che devono lavorare insieme per il raggiungimento degli obiettivi.

Il *mentoring* è una metodologia di formazione che fa riferimento ad una relazione (formale o informale) uno a uno tra un soggetto con più esperienza (*senior, mentor*) e uno con meno esperienza (*junior, mentee, protégé*), cioè un allievo, al fine di far sviluppare a quest'ultimo competenze in am-



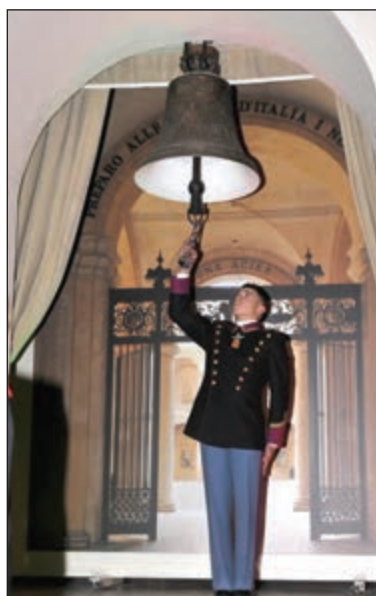
Il concetto di *Mentor* e la sua centralità

bito formativo, lavorativo e sociale. Si attua attraverso la costruzione di un rapporto di medio - lungo termine, che si prefigura come un percorso di apprendimento guidato, in cui il *mentor* (guida, sostegno, modello di ruolo, facilitatore di cambiamento) offre volontariamente sapere e competenze

acquisite e le condivide sotto forma di insegnamento e trasmissione di esperienza, per favorire la crescita personale e professionale del *mentee*. Il *mentoring* ha lo scopo, non solo di permettere all'allievo di ampliare le sue conoscenze, ma anche di integrarsi nella cultura organizzativa e di fornirgli supporto psicologico. Generalmente infatti, in ambito aziendale, è rivolto ai neoassunti per aiutarli nella fase di ingresso nell'organizzazione. Uno dei più grandi problemi nel capire il *mentoring*, consiste proprio nel comprendere cosa esattamente si intenda. 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* e un allievo *junior*. Vengono proposte svariate definizioni riguardo al possibile significato di questo termine. Riporto di seguito quelle che forniscono un'evoluzione del concetto e che sembrano essere le più diffuse. Per restare in Italia, Quaglino e G. Cortese (1997) definiscono 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". Secondo la definizione di Cortese (2000) "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". Per andare nel mon-

do anglosassone e americano, il *mentoring* è “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” (Baum, 1992). Per Carter (1994), 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) 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), 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”. L’elemento centrale è che il *mentoring* è un processo di sviluppo. Il *mentor*, prima ancora che una figura le cui funzioni stanno alla base di una metodolo-

gia di sviluppo e di sostegno, impersonifica un ruolo di agente di socializzazione a più livelli, un facilitatore naturale, un amico più grande, un *pass-partout* per la nuova realtà, un punto di riferimento continuo. Tale funzione sociale 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. Il *coaching* organizzativo individuale infatti può essere definito come un programma di allenamento, di sviluppo e di cambiamento, finalizzato al potenziamento (*empowerment*) della persona che opera nell’organizzazione e al suo rafforzamento nel ruolo (*role effectiveness*), obiettivi più complessi che non possono essere portati avanti da un allievo qualificato. Invece possiamo dire che si ha bisogno e si ricerca naturalmente un *mentor*, come guida e punto di riferimento, così come si ricerca naturalmente un *mentee* (o *Protegè*, o *Pupillo*) al fine di trasmettere la propria esperienza per ‘lasciare traccia’ della propria vita nella società e nel mondo. Il *mentoring* coinvolge principalmente due figure: il *mentor* e il *mentee*. Nel nostro modello ideale il *mentor* è un allievo ‘anziano’ che come prima caratteristica deve presentare una forte motivazione a fare da guida e da consigliere al *mentee*, l’allievo con minore esperienza.



Allievo Caposcelto di reggimento suona la “campana del dovere”, nobile esempio di senso del dovere, lealtà e dedizione totale alla patria



Giuramento solenne presso la scuola Sottufficiali dell'Esercito - inno d'Italia -

Le funzioni del *mentoring* possono essere riassunte nel sostegno al processo di apprendimento – il mentore (qualificato) aiuta il *mentee* (allievo) a formalizzare i suoi bisogni, a riconoscere il proprio stile di apprendimento, i propri limiti e punti di forza delle sue capacità e dei suoi risultati – e nella trasmissione e diffusione della cultura or-

ganizzativa, volta ad aiutare il *mentee* a capire, condividere, far propri i valori, i comportamenti, le regole espresse dalla propria organizzazione.

In un contesto formativo come quello dell'Accademia e delle Scuole Militari l'attività di *mentoring* tra colleghi giovani e anziani sfrutta anche il principio della *peer education* perché fa leva sul legame tra similarità percepita e influenza sociale: sentire una comunanza con un'altra persona o supporre di condividere con lei le stesse problematiche o le stesse esperienze rendono questa persona un interlocutore credibile, di cui ci si può fidare, e ciò accresce la probabilità che il nostro modo di pensare e di agire ne sia influenzato. Si tratta dunque del *peer mentoring* dove si stabilisce uno stimolo reciproco tra due pari o tra due persone che si percepiscono come pari. I pari (anziani) sarebbero dunque dei modelli per l'acquisizione di conoscenze e competenze di varia natura e per la modifica di comportamenti e atteggiamenti, modelli efficaci in misura equivalente se non superiore ai professionisti del settore, che rivestono però ruoli e gradi percepiti distanti e che incutono un certo timore reverenziale. Nella *peer education*, le persone diventano soggetti attivi del loro sviluppo e della loro formazione, non semplici recettori di contenuti, valori ed esperienze trasferiti da un professionista esperto. Questo avviene attraverso il confronto tra punti di vista diversi, lo scambio di idee, l'analisi dei problemi e la ricerca delle possibili soluzioni, in una dinamica tra pari che tuttavia non esclude la possibilità di chiedere collaborazione e supporto agli esperti (linee di comando). Anche da un punto di vista psicologico diventa una strategia educativa volta ad attivare un processo naturale di passaggio di conoscenze, di emozioni e di esperienze da parte di alcuni membri di un gruppo ad altri membri di pari status; un intervento, secondo questa prospettiva, che mette in moto un processo di comunicazione globale, caratterizzato da un'esperienza profonda ed intensa e da un forte atteggiamento di ricerca di autenticità e di sintonia tra i soggetti coinvolti. Ovviamente un programma di *mentoring* dovrebbe articolarsi in fasi e prevedere una prima selezione dei mentori, la formazione, la preparazione e l'accreditamento degli stessi, l'abbinamento fra *mentors* e *mentee*, la definizione del programma personalizzato e la comunicazione con i mezzi più efficaci, infine la valutazione dei risultati. La scelta dei *peer educator* è forse il momen-

to più delicato quando si avvia un nuovo progetto. Il *mentor* deve essere un esempio, una persona in cui gli allievi si riconoscono e percepiscono come guida e modello ideale, deve inoltre avere capacità relazionali, di ascolto, creatività e flessibilità e, in particolare:

- capacità di innovazione e affermazione delle proprie idee; impegno ed entusiasmo;
- fiducia in se stessi; alta competenza sociale (capacità di ascolto, abilità retoriche, capacità assertive);
- capacità di lavorare in gruppo e di esserne parte integrante;
- volontà di collaborare a lungo termine e interesse per l'argomento e gli scopi del progetto (senso di appartenenza).

L'attività di *mentoring* inoltre potrebbe rappresentare indirettamente un intervento formativo e di crescita anche per i qualificati mentor, portando loro i seguenti vantaggi sul piano cognitivo e affettivo:

- apprendimento di abilità sociali: la cultura dell'aiuto reciproco favorisce la solidarietà e la sensibilità verso l'altro e lo porta a controllare il proprio modo di esprimersi;
- aumento della motivazione: favorisce un atteggiamento più positivo nei confronti dell'apprendimento e della struttura formativa;
- incremento dell'autostima: facendo da *mentor* e *tutor* agli altri si acquisisce fiducia in sé stesso e maggior senso di responsabilità e di sicurezza;
- raggiungimento di obiettivi personali di crescita: maggiori conoscenze, migliore organizzazione e uso degli strumenti, consolidamento di conoscenze già acquisite, colma lacune; favorisce la possibilità di esporsi e mettersi in gioco confrontandosi con gli altri e aumentando il senso di appartenenza.

## CONCLUSIONI

L'obiettivo di un istituto di formazione è quello di formare l'allievo da un punto di vista tecnico-professionale, etico-morale e culturale. Il focus deve essere sempre sull'allievo e sulla messa in opera di tutti i metodi e gli strumenti necessari al suo sviluppo professionale e a un funzionale inserimento nell'organizzazione. Per raggiungere tale obiettivo potrebbe essere sicuramente utile affiancare, ai tradizionali modelli educativi addestrativi, un percorso di *peer mentoring*. Il *mentee*, l'allievo giovane, diventa dunque colui che si fa guidare e consigliare dal mentor nell'azione di apprendimento e di sviluppo; creando con esso l'azione complessiva di *mentorship* come relazione tra i due, segnata soprattutto da grande fiducia e da un sincero rapporto di dialogo, aspetti quest'ultimi realizzabili solo tra pari, in un'organizzazione gerarchica come quella militare.



Cerimonia solenne presso l'Accademia Militare





Il Reggimento Allievi Marescialli saluta la città di Viterbo dopo il biennio formativo

Il rapporto educativo diventa così un'esperienza democratica, nella quale l'interazione fra educatori ed allievi viene a fondarsi sulla simmetria, l'eguaglianza, la complementarità e il mutuo controllo, laddove invece il rapporto educativo classico risulta essere asimmetrico, ed il potere che vi si concentra tende a collo-

carsi da una sola parte. In conclusione, il modello proposto risulta avere grandi potenzialità perché si basa sul presupposto che:

- i giovani acquisiscono la maggior parte delle informazioni dal gruppo dei pari;
- le persone si relazionano più facilmente con persone che considerano vicine di età, di background socio-culturale e di interessi;
- i *peer mentors* appartengono alla stessa cultura ed utilizzano lo stesso linguaggio del gruppo;
- oltre ai benefici a breve termine (legati agli obiettivi del progetto) si ottengono anche benefici più a lungo termine (ad esempio lo sviluppo di autonomia e di impegno responsabile);
- implementa la comunicazione mirata fra pari che nasce dall'incontro tra le dinamiche relazionali spontanee del gruppo e l'azione educativa dei coetanei opportunamente formati.

- facilita i processi di iniziazione e appartenenza alla cultura organizzativa. Gli allievi anziani qualificati rappresentano da sempre negli istituti di formazione la naturale aspirazione dell'allievo giovane e il rapporto che si instaura è un rapporto che prescinderebbe dagli anni della formazione e si spingerebbe ben oltre per l'intera carriera rimanendo sempre impresso nelle menti e nei cuori di ogni Ufficiale e Sottufficiale. Ridefinire il ruolo del qualificato come *peer mentoring* consiste semplicemente nel formalizzare e sistematizzare attraverso l'attribuzione di compiti formativi specifici, il rapporto 'cappellone' – qualificato, rapporto che nelle tradizioni delle Forze Armate attraverso rituali e simboli (consegna dello spadino, giuramento, passaggio della stecca, Mak P100, ecc. ecc.) è da sempre spontaneamente accettato e tramandato.

## BIBLIOGRAFIA

- Anzieu D., *Dinamica dei piccoli gruppi*, Borla, Roma 1990.
- Avallone, F. (1998). *La formazione psicosociale*. Carocci, Roma.

- Bandura, Erickson (a cura di), Autoefficacia. Teoria e applicazioni, Trento.
- Bertini, M., Braibanti, P., e Gagliardi, M.P. (1999). I programmi di “Life skills Education” (LSE) nel quadro della moderna psicologia della salute. *Psicologia della Salute*, 2, 11-31.
- Boda G., Life skill e Peer Education. Strategie per l’efficacia personale e collettiva, La Nuova Italia, Milano 2001.
- Carli, R., e Paniccia, R.M. (1999). Psicologia della formazione. Il Mulino, Bologna.
- Carter, S.: The development, Implementation and Evaluation of a Mentoring scheme, in *Industrial and Commercial training*, 26, 7, pp. 17-23, 1994.
- Clawson, J.G., Mentoring in the information Age, in *Leadership & Organizations Journal*, 17, 3, pp. 6-15, 1996.
- Cocco G., *Fare assessment*, Ed FrancoAngeli, Milano 2006
- Cortese C., Mentoring e formazione. FOR- Rivista per la formazione 2000.
- Croce, Lavanco, Vassura (a cura, 2011), *Prevenzione tra pari. Modelli, pratiche e processi di valutazione*. FrancoAngeli, Milano.
- Gardiner, C. (1998). Mentoring: towards a professional friendship. *Mentoring and Tutoring*, 6, 77-84.
- Goleman D., *Lavorare con intelligenza emotiva*, Rizzoli, Milano 2000.
- Landi M. (2004). “Educazione paritaria”. In *Peer educator. Istruzioni per l’uso*, Franco Angeli, Milano, p. 56.
- Ottolini G. (a cura, 2011), *Verso una peer education 2.0?*, Ed. Gruppo Abele, Torino.
- Pedon A. e Sprega F., *Elementi di Psicologia del lavoro*, Armando Editore, Roma, 2008.
- Pellai, A., Rinaldin, V. & Tamborini, B. (2002). *Educazione tra pari. Manuale teorico-pratico di empowered peer education*. Erickson, Trento.
- Piccardo, C. (1995). *Empowerment*. Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Pontecorvo, C., Ajello, C. e Zucchermaglio, c. (1995). *I contesti sociali dell’apprendimento*. LED, Milano.
- Quaglino, G.P. (1985). *Fare formazione*. Il Mulino, Bologna
- Quaglino, G.P. e Carrozzi, G.P. (1998). *Il processo di formazione*. Franco Angeli Editore, Milano.
- Quaglino G., *Fare formazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano 2005.
- Quaglino G. e Cortese C.”Mentoring”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n° 160, 1997.
- Rogers C.R., *Libertà nell’apprendimento*, Giunti Barbera, Firenze 1973.
- Sloane, B.C. & Zimmer, C.G. (1993). The power of peer health education. *Journal of American College Health*. 41, pp. 241-45.
- Turner, G. & Shepherd, J. (1999). A method in search of a theory: peer education and health promotion. *Health Education Research: Theory & Practice*. 14(2), 235-47).
- Gli assessment centers: l’uomo giusto al posto giusto, in “*Rivista Militare*”, gennaio 2007.