



Panoramica sul mentoring e la formazione dei mentori

1. Il contesto

Il progetto MAITRE, finanziato dal programma comunitario Leonardo da Vinci, intende sviluppare una Guida pratica di Formazione del Mentore Europeo e diffonderne l'impiego nei programmi d'educazione e formazione professionale negli Stati Membri. La fase di lavoro numero 3, denominata Ricerca sugli strumenti e le metodologie formative, si è svolta nel periodo 2005-2006. Primo obiettivo di questa fase è stato quello di presentare una panoramica delle attività di mentoring nei paesi partner: Bretagna (Francia), Italia, Lettonia, Spagna e Regno Unito. In Francia, Italia e Spagna ciò ha significato ri-

prendere e aggiornare le ricerche svolte nell'ambito del precedente progetto CAMEO, finanziato dalla Commissione europea - DG Occupazione e Affari Sociali, mentre in Regno Unito e Lettonia la ricerca è stata avviata ex-novo. Secondo obiettivo è stato quello di individuare e analizzare i materiali e gli strumenti usati nella formazione dei mentori, al fine di identificare quali materiali includere nella Guida pratica di Formazione del Mentore Europeo e quali lacune colmare con nuovi materiali. Riunioni di progetto sono state tenute a Londra nel dicembre 2005 per progettare i contenuti della Guida pratica e a Rennes, in Francia, nel settembre 2006 per testare i materiali raccolti.

indice

Contesto	1
Definizioni ufficiali di mentoring	2
Politica pubblica	2
Tipologia e portata dei programmi di mentoring	3
Manuali e guide per la formazione dei mentori	4
Le competenze del mentore	4
Il futuro del mentoring	5

Acknowledgements



This report was produced for the EU Leonardo funded MaiTre project by Professor Andrew Miller of Middlesex University based on the contributions of partners. The case studies upon which the report is based, and all other documents, can be accessed via the projects website at www.amitie.it/maitre. We would like to thank all the mentoring and tutoring projects, mentor trainers, mentors and organisations that contributed to the report.

METODOLOGIA

Per presentare una panoramica sul mentoring nei propri paesi, i partner hanno condotto una serie di ricerche su fonti bibliografiche e sul web, analizzato documenti istituzionali, intervistato i responsabili delle istituzioni e dei progetti di mentoring scelti come casi di studio. La metodologia adottata per la ricerca sugli strumenti di formazione per mentori ha implicato la realizzazione di casi di studio. Complessivamente sono stati prodotti 24 casi di studio contenenti informazioni dettagliate sui metodi ed i materiali usati per la formazione dei mentori nel contesto di ogni progetto e in relazione alle specifiche finalità e tipologie di beneficiari. I casi di studio sono stati elaborati dopo aver visitato i progetti di mentoring, intervistato i responsabili, i manager, i formatori e i mentori. In alcuni casi i partner hanno preso parte ai corsi di mentoring per provarli di persona. L'obiettivo iniziale era di produrre 25 casi di studio, ma è stato possibile realizzarne solo 24, dei quali 5 in Francia, 9 in Italia, 4 in Spagna, 5 nel Regno Unito e 1 in Lettonia. Questi risultati riflettono il fatto che il progetto comprende 2 partner italiani e che in Lettonia il mentoring è al suo primo stadio di sviluppo, tanto che sono stati individuati solo due progetti (di uno dei quali soltanto sono state fornite informazioni). Ad eccezione della Francia, è stato difficile incentrare la ricerca esclusivamente sul mentoring nell'ambito dell'apprendistato e del sistema di educazione e formazione professionale ma tutte le attività analizzate avevano un obiettivo legato al lavoro e alle possibilità di impiego. Beneficiari del mentoring erano: apprendisti o personale dell'azienda – in 8 casi; studenti universitari - in 6 casi; persone socialmente escluse (disoccupati, rifugiati, carcerati, ecc.) – in 4 casi; alunni di scuola secondaria (ritirati o che vogliono iscriversi all'università) – in 3 casi; donne imprenditrici – in 3 casi; cadetti militari – 1 caso. Per la maggior parte si trattava di progetti in presenza (22 progetti), ma in due 2 casi (Regno Unito e Italia) l'attività di mentoring era svolta a distanza (e-mentoring).

Nell'analisi della formazione dei mentori, ci si è avvalsi di una rassegna internazionale che ha identificato 31 competenze presenti nei programmi formativi.

2. Definizioni ufficiali di mentoring

I governi e le istituzioni regionali o nazionali tendono a definire il mentoring solo quando si tratta di erogare dei fondi e di stabilire quali progetti finanziare o meno. In Francia, dove il mentoring non ha una tradizione, la figura del mentore/ tutor/ parraine è regolamentata dal diritto del lavoro.

Nel sistema di alternanza per giovani tra i 16 e i 24 anni, il ruolo del tutor è quello di "consigliare, aiutare, informare e guidare gli apprendisti durante il loro periodo di apprendistato nell'azienda". Il tutor è il supervisore dell'apprendista, responsabile della sua formazione, e lavora con il Centro per la Formazione degli Apprendisti (CFA).

In Italia non esiste una definizione ufficiale di mentoring ma ministri e funzionari pubblici fanno riferimento al mentoring nei loro scritti e discorsi come, ad esempio, ad: "un aiuto informale offerto da una persona all'altra su base volontaria, per creare un significativo e reciproco cambiamento nel sistema di conoscenze, nel lavoro, nella capacità e nel modo di pensare" (Felice, 2004). In Lettonia non esistono definizioni ufficiali di mentoring e l'atteggiamento nei confronti del volontariato risente probabilmente del passato in cui "volontariato" significava qualcosa di diverso.

In Spagna il mentoring è stato sviluppato da università e aziende che si sono ispirate all'esempio del Regno Unito e degli Stati Uniti.

Nel Regno Unito, l'*Home Office*¹ il Ministero degli Interni ha elaborato la seguente definizione per chiarire quali progetti potessero essere finanziati dal Mentoring Fund nei periodi 2001-04 e 2004-07:

"Il Mentoring è un rapporto uno-a-uno, di tipo non critico, in cui un mentore individualmente dedica il proprio tempo a sostenere un'altra persona. La relazione ha luogo solitamente in un momento di transizione della vita del mentee e per un periodo di tempo intenso e di durata significativa". (Active Community Unit, Home Office 2001).

3. Politica pubblica

In Francia la politica pubblica a favore del tutoraggio va ricercata nel contesto legale che riguarda varie forme di contratto lavorativo. Il Governo ha emanato la *Charte Nationale de l'accompagnement à la scolarité* che introduce il tutoraggio per gli studenti a rischio di abbandono.

In Italia il mentoring è stato finanziato dal programma EQUAL e i governi regionali sono probabilmente i maggiori finanziatori di programmi che comprendono forme di mentoring per donne imprenditrici, giovani a rischio, giovani in formazione professionale e nuovi assunti (le cosiddette "azioni di supporto").

In Lettonia il programma LIDERE di mentoring per donne imprenditrici ha ricevuto un modesto sostegno economico dal Ministero dell'Economia. In Spagna la più importante politica pubblica di sostegno al mentoring passa attraverso il programma EQUAL - pilastro II - imprenditorialità. Otto regioni hanno introdotto il mentoring nei progetti a favore dell'occupabilità dei giovani.

¹Il dipartimento governativo per la protezione pubblica dal terrorismo, dal crimine e dai comportamenti antisociali

Nel Regno Unito, fin dal 1997, la politica pubblica ha incoraggiato il mentoring in vari settori. I tribunali del Regno Unito possono emanare ordinanze di mentoring per giovani trasgressori della legge. L'*Home Office* ha stanziato 12 milioni di sterline per una struttura nazionale di *mentoring* e *"befriending"* a favore della comunità. Nel 2002, la preoccupazione per i rifugiati e i richiedenti asilo ha portato al finanziamento di progetti di mentoring finalizzati alla loro integrazione nella società britannica ed inserimento nel mondo del lavoro. Il dipartimento dell'Educazione ha finanziato programmi di mentoring realizzati da parte di professionisti nelle scuole fin dal 1992. Il programma di mentoring Aimhigher, finanziato a livello nazionale, ha dato vita a più di 160 programmi di mentoring ed e-mentoring nei quali studenti universitari svolgono il ruolo di mentori per studenti delle scuole superiori. Lo scopo è quello di incoraggiare i giovani a proseguire gli studi all'Università, contribuendo dell'obiettivo del Governo di raggiungere il 50% dei giovani iscritti a corsi d'educazione superiore (universitaria) entro il 2010.

4. Tipologia e portata dei programmi di mentoring

MENTORING SOCIALE

Il mentoring sociale mira a favorire l'inclusione sociale dei gruppi svantaggiati e a rischio. In Bretagna (Francia) e Lettonia non sono stati trovati esempi di mentoring di questo tipo. In Italia esistono diversi progetti interessanti, come ad esempio il Mentoring per Donne in Politica realizzato dal Centro Documentazione Donna di Modena, il Progetto Mentoring Madre & Figlia di Brescia, i Centri di Solidarietà e il CEM (Centro Educativo Murialdo) di Taranto, che aiutano i carcerati privi supporto a livello sociale. In Spagna ci sono molti progetti sociali finalizzati all'inclusione di gruppi come i disoccupati, tossicodipendenti e rifugiati, soprattutto finanziati dalla Comunità europea (ESF/EQUAL) e dai fondi regionali. Un'indagine dell'*Home Office* del 2001, ha individuato più di 8000 progetti di mentoring prevalentemente sociale e servizi befriending in tutto il Regno Unito. Time Together, un progetto di mentoring per rifugiati finanziato dall'*Home Office*, mira coinvolgere 24 città e 2550 mentori/mentee entro il 2007.

MENTORING AZIENDALE, NELL' APPRENDISTATO E A SOSTEGNO DELL'IMPRENDITORIA

In Francia il ruolo di tutor è esteso alla formazione professionale degli apprendisti. In Italia vi sono programmi di mentoring per donne imprenditrici, come il Progetto Portico, il progetto Madre e Figlia (Toscana) e Imprenditoria Femminile (Piemonte). Esistono inoltre programmi per apprendisti, come il Progetto Formazione Professionale e

Apprendistato per giovani tra i 15 e i 22 anni, portato avanti dallo IAL di Prato e Firenze. Il progetto SIL (Firenze) intende sviluppare l'occupabilità dei quindicenni ed è gestito dal Servizio per l'Impiego.

In Lettonia, esiste un programma di mentoring per integrare i nuovi assunti in una banca (Krajbanka) e il programma LIDERE a supporto dell'imprenditoria femminile.

In Spagna molte grandi aziende hanno sviluppato programmi di mentoring interni, come: *Telefónica Mentoring* – mentoring basato sulla ricerca di giovani talenti nel campo degli affari; *Alcatel España – mentoring e coaching per nuove reclute*; *Programa de mentoring Grupo Antolin – mentoring per giovani talenti e la promozione di forme di comunicazione e consapevolezza interculturale*. Il programma *Seniors Españoles para la Cooperación Técnica* (SECOT) coinvolge professionisti in pensione in forme di mentoring a sostegno del personale di piccole e medie imprese (SMEs), giovani imprenditori e persone in situazioni di svantaggio.

Nel Regno Unito, il mentoring aziendale per i più giovani, i nuovi assunti e le minoranze etniche è molto diffuso. Per esempio una ricerca ha affermato che, nell'ambito di una sola regione, circa la metà delle 500 aziende più importanti prevedono programmi di mentoring interni. Il mentoring ha fatto a lungo parte delle forme di sostegno per giovani imprenditori, in particolare grazie al Prince's Trust (dal 1983 al 2002 – 50.000 giovani professionisti aiutati). Il mentoring è inoltre molto popolare e "richiesto" come elemento dello sviluppo professionale nei servizi pubblici alla persona come quelli educativi e il Servizio Sanitario Nazionale.

MENTORING A SCUOLA

In Francia, la *Charte Nationale de l'accompagnement à la scolarité* che è stata rielaborata nel 2001, promuove la figura dell'"accompagnatore" o guida per favorire la riuscita a scuola di bambini svantaggiati attraverso attività fuori orario scolastico. In Italia il problema dell'abbandono scolastico con i problemi sociali ad esso correlati, ha portato allo sviluppo di molti progetti. Il più rilevante è il Mentoring/USA Italia, che opera in più di 20 città italiane, ma ce ne sono altri come il Progetto *Help* (Pontassieve, Toscana) e il progetto *Rondo* (Toscana). Il progetto Maestri di Strada riguarda i bambini che non hanno mai frequentato la scuola o i ragazzi che non sono in possesso di un diploma di scuola superiore. Alcuni progetti come quello di ENAIP Toscana *"Working together"* vuole rendere consapevoli i ragazzi di 14 anni delle possibilità offerte dalle scuole superiori e dalla formazione ed educazione professionale. In Lettonia non ci sono esempi di progetti di mentoring in corso nelle scuole o in ambito educativo. In Spagna ci sono pochi esempi di questo tipo, tranne il progetto AMIGO dell'Università di Sivi-

glia, che coinvolge gli studenti in attività di mentoring per i giovani in età scolare a rischio. Nel Regno Unito c'è una tradizione di rappresentanti del mondo del lavoro che svolgono il ruolo di mentori per giovani tra i 14 e 16 anni, aiutandoli ad aumentare il rendimento e la motivazione; ad esempio una ricerca del 1998 afferma che 700 scuole secondarie (20%) hanno programmi di mentoring di questo tipo. Una ricerca del 2004 sul mentoring tra pari (peer mentoring) nelle scuole ha individuato 4000 giovani coinvolti come mentori e mentee (studenti più anziani che fanno da mentori a studenti più giovani).

MENTORING ALL'UNIVERSITÀ

In Francia il tutorato, come misura per contrastare gli alti livelli di abbandono nelle Università, è stato introdotto nel 1996. Attualmente ci sono molti tipi di programmi di tutoraggio nelle Università francesi, come nelle Università di Lille, Jussieu, Montesquieu, Nancy e Rennes. Un nuovo progetto "100.000 studenti per 100.000 alunni" accoppia studenti universitari volontari e studenti di scuola superiore per incoraggiarli ad intraprendere gli studi universitari.

In Italia c'è una vasta gamma di forme di mentoring faccia-a-faccia, uno-a-uno e di gruppo, così come anche forme di e-mentoring: ad esempio, all'Università di Bari, Lecce, Roma (La sapienza) e Firenze. L'e-mentoring della Scuola Militare Nunziatella coinvolge ex-cadetti con esperienza professionale in forme di guida universitaria e alla carriera a giovani appena usciti dalla scuola di Napoli. Al momento in Lettonia mancano esempi di mentoring a livello universitario. In Spagna il mentoring è largamente incoraggiato dai nuovi regolamenti che sottolineano il bisogno di una più efficace azione di orientamento. Ci sono anche esempi di e-mentoring e "blended mentoring" (che integra forme di mentoring in presenza con forme a distanza) in Università come quella di Siviglia e Deusto. L'attività di supporto innovativa della scuola di Farmacia di Siviglia accoppia farmacisti con studenti degli ultimi anni del corso per aiutarli nel processo di transizione al mondo del lavoro. Nel Regno Unito il progetto nazionale *AimHigher* impegna studenti universitari in attività di mentoring sia in presenza che on line per aumentare il rendimento scolastico e la motivazione di studenti delle scuole superiori. La Middlesex University ha gestito un network di Università inglesi dal 2004 al 2007 e una ricerca ha individuato 166 programmi di mentoring in 94 università, 34 dei quali erano legati al progetto e-mentoring Brightside Trust's Health (1700 mentori e 2650 mentee) e 45 legati ad altri progetti di e-mentoring. Il programma di mentoring nazionale condotto dalla Cardiff University coinvolge 30 Università attive in 160 scuole e 6900 mentee.

5. Manuali e guide per la formazione dei mentori

In Francia ci sono molti strumenti, guide e Cd-Rom per la formazione dei tutor. Altrove gli enti di formazione ed i formatori tendono a proteggere i diritti dei materiali per la formazione dei mentori rendendoli disponibili solo nell'ambito delle attività di formazione a pagamento. In Italia ci sono pochi testi per la formazione dei mentori e uno dei più utili - quello di Mentoring Usa/Italia Onlus - non è in vendita ma viene usato solo all'interno dei progetti dell'Associazione. In Lettonia esiste solo un testo in lingua lettone, tradotto dall'originale in finlandese. In Spagna la formazione del mentore nelle aziende è svolta da consulenti e non si basa su testi pubblicati, come del resto nelle università dove è spesso informale. Tuttavia ci sono molti corsi disponibili via internet che comprendono materiale di formazione. Nel Regno Unito molti progetti di mentoring hanno prodotto il proprio materiale di formazione che generalmente non è messo a disposizione di esterni. Il Network nazionale per il mentoring, la Fondazione *Mentoring e Befriending* pubblica molti materiali che possono essere usati a scopi formativi. Editori commerciali si sono inoltre avventurati nel settore dei manuali di mentoring, ma molti esempi possono essere anche scaricati via internet e adattati agli usi.

6. Le competenze del mentore

La ricerca svolta nell'ambito della fase 3 ha coinvolto un'approfondita rassegna sulle competenze dei mentori sviluppate nei corsi di formazione. A questo fine è stata prodotta una tabella indicante la definizione di ciascuna competenza, le ragioni della sua inclusione, le modalità con le quali è stata sviluppata, generalmente attraverso una formazione interattiva (un gruppo di mentori e un formatore). L'elenco delle 31 competenze è stato utilizzato per creare una lista iniziale di contenuti per la Guida pratica di formazione del Mentore Europeo previsto dal progetto MAITRE. Un'analisi dei 24 casi studio ha mostrato quanti di questi progetti comprendono ogni competenza nel proprio programma di formazione per mentori (numeri tra parentesi). La Guida pratica è divisa in 3 sezioni: 1) le basi - competenze: comprendere il ruolo di mentore (24); comprendere i differenti gradi della relazione di mentoring (8); comprendere i limiti e la riservatezza (22); 2) Le abilità del mentore: intelligenza emotiva (18); saper ascoltare (20); saper raccontare (11); coaching (14); capacità di insegnamento e tutoraggio (10); conoscere le carriere in ambito professionale (20); saper comunicare online nell'attività di e-mentoring; 3) Relazione di mentoring: saper instaurare il

rapporto (17); saper gestire il rapporto (15); saper pianificare l'azione e gli obiettivi (15); capacità di adattamento (11); saper orchestrare una conclusione positiva (10); saper valutare (22).

Varie attività interattive di formazione tratte dai 24 casi di studio sono state testate dai partner del progetto MAITRE a Rennes, in Bretagna, nel settembre 2006. I partner hanno selezionato accuratamente le attività specifiche in base alla loro applicabilità generale e al fatto di toccare queste competenze. La sessione inoltre ha illustrato le competenze che inizialmente non sono state incluse nella Guida pratica, ma che sono state comunque riconosciute importanti, come: il *problem solving*; la comunicazione non verbale. Nella prossima fase progettuale i partner testeranno le attività di formazione dei mentori nel proprio paese per produrre la Guida pratica finale di formazione del Mentore Europeo MAITRE.

7. Il futuro del mentoring e del tutoraggio

In Francia si assiste ad un rinnovato interesse per il tutoraggio a tutti i livelli dell'educazione e nella formazione professionale. Le aziende sono interessate al tutoraggio per l'inserimento di nuovi lavoratori e per il passaggio di consegne tra i dipendenti più anziani e le nuove leve. Il *Plan de cohésion* sociale mette in risalto l'importanza del ruolo dell'apprendistato nella lotta alla disoccupazione giovanile, con l'obiettivo di aumentare il numero degli apprendisti di oltre il 40% nei prossimi 4 anni.

In Italia non c'è un conoscenza diffusa del mentoring e questo è proprio uno degli obiettivi che MAITRE si prefigge in Italia attraverso eventi nazionali rivolti agli *opinion leader*. Un segnale positivo in questo senso è dato dai numerosi progetti di successo di mentoring e tutoraggio nel campo degli affari, delle piccole e medie imprese, della politica, dell'inclusione sociale, della formazione professionale, dell'educazione, della formazione militare, dell'apprendistato.

In Lettonia ci si aspetta che il mentoring si affermi gradualmente nelle grandi imprese, a cominciare dalle istituzioni finanziarie e dal settore commerciale, grazie al lavoro di ICT Riga, il partner lettone di MAITRE. Tali progressi sono tuttavia ostacolati dalla mancanza di linee guida, abilità, esempi ed esperienze locali. In Spagna il mentoring sembra decollare nelle aziende grazie all'enfasi posta sullo sviluppo delle cosiddette "*soft skills*", sebbene il focus sia sovente sull'addestramento. La nuova politica per una più efficace azione d'orientamento sta stimolando approcci innovativi da parte delle Università, che sono a buon punto nello sviluppo di peer mentoring e tutoraggio e di altre forme di mentoring. Il mentoring sta cominciando inoltre a emergere come

modello d'azione per combattere l'esclusione sociale attraverso il potenziamento e lo sviluppo dell'occupabilità.

Nel Regno Unito il mentoring sociale continuerà ad essere finanziato dal Home Office fino al 2007 (e forse oltre) e il volontariato da parte di giovani ed adulti (incluso il mentoring) viene promosso per creare capitale sociale e contribuire alla coesione sociale. Nelle scuole forme di mentoring tra pari stanno diventando sempre più popolari per promuovere la coesione, il rendimento e lo sviluppo personale. Le forme di mentoring a livello universitario, che vedono gli studenti svolgere il ruolo di mentori presso gli studenti delle superiori continuano ad essere molto diffuse e sono state finanziate fino al 2008. Le forme di mentoring tra pari e di tutoraggio nelle università sono destinate ad aumentare quanti più studenti "vulnerabili" e non tradizionali verranno reclutati. La campagna nazionale per l'educazione all'impresa e all'imprenditorialità sta incoraggiando sempre più il mentoring e l'e-mentoring da parte di professionisti incentrato sulla promozione sulle "imprese scolastiche" e gli start-up d'impresa.