

IL MENTORING MILITARE







Questa concezione educativa olistica riveste una sempre più crescente importanza nella formazione individuale sia nel settore delle professionalità militari che in ambito civile nel nostro Paese come in campo internazionale.

A cura di Gaio Saverio Fabbri

Per capire esattamente cosa sia il Mentoring abbiamo intervistato il dottor Matteo Perchiazzi uno dei massimi esperti italiani del settore, consulente per il Centro di Formazione Didattica e Manageriale, CE. FO. DI. MA., dell'ISMA – Istituto scienze militare e aeronautiche), e fondatore della SIM - Scuola Italiana di Mentoring di Firenze, (www.scuoladimentoring.it).

“Mentoring”, per alcuni dei nostri lettori forse ancora un termine il cui significato non è di facile comprensione. Potrebbe chiarirci le idee in merito?

“Esistono numerose definizioni nella letteratura per il concetto di Mentoring in particolare in quella anglosassone: ne riportiamo una “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). In Italia, l'unica definizione più ufficiale risale alla ricerca Cameo dal  Isfol (Felice e Tagliavini, 2004): “aiuto informale, o formale 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 (Mentor e Mentee) che condividono volontariamente la propria esperienza di vita, all'interno di un processo di reciprocità e di crescita (Felice, 2000)”. Attualmente ancora non esiste un  nizione ufficiale all'interno del ~~quattro~~  no esperto a ‘cambiare’, inoltre a ~~variare~~  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”.

In cosa si differenzia il Mentoring rispetto ad altri “approcci”?

“Quello che è importante ribadire in questo contesto è che il Mentoring non deve essere scambiato per una ‘tecnica’, ma per una concezione pedagogica precisa. 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*, etc... In tutta questa moltitudine, secondo alcuni autori mancano però spazi personalizzati, uno ad uno per ‘dare e ricevere il dono della saggezza’ e della consapevolezza. 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 flessibi-

le 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. (M. Perchiazzi, 2009). 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 Protégè, o Pupillo) al fine di trasmettere la propria esperienza per ‘lasciare traccia’ della propria vita nella società e nel mondo. Diversamente, si trova 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.



Il dottor Matteo Perchiazzi fondatore della SIM - Scuola Italiana di Mentoring di Firenze

Si è fatto ancora poco nell’utilizzo del Mentoring come strumento sistematico di supporto alla socializzazione al lavoro, allo sport, alla comunità, o alla cittadinanza, o alla scuola, ovvero alla formazione e/o pre – formazione di una identità personale, e/o professionale e/o di identità professionali che siano in congruenza con le richieste e le assurdità del mercato del lavoro e della formazione. Il grosso problema è la capacità di auto – progettazione e di attribuzione di significato alle esperienze lavorative multiformi, puntiformi e dettate dall’occasionalità e dalle sin-

Un gruppo di aspiranti Marines segue gli ordini del sergente Morris nel campo reclute di Minneapolis. Foto di Clinton Firstbrook





Durante la fase di addestramento la sintonia tra istruttore e allievo deve essere coltivata. Foto di Rachael K. A. Moore

gole possibilità lavorative del momento. Quel dare significato è decisamente importante al fine di creare e auto-progettare un percorso di identità lavorativa, personale e specifico, ma anche flessibile e disposto ad accogliere anche esperienze (e quindi competenze) non perfettamente congruenti, senza creare disaffezione, demotivazione e frustrazione. Il mentoring è prezioso per supportare questa creazione di senso sia attraverso la sua funzione di supporto psico-sociale, sia quella di supporto di carriera, sia quella di role modeling (Kram, 1987)".

Veniamo al Mentoring militare

"Il Mentoring Militare si può suddividere in tre diverse aree:

A- la prima dalle scuole militari verso la carriera militare

B- la seconda come gestione del personale e delle risorse interne

C- la terza, il Mentoring nell'attività internazionale di cooperazione nelle missioni "exit strategy" della NATO, in cui le forze militari italiane sono coinvolte, in particolare quella di attualità in Afghanistan.

Il primo impulso nell'ambito militare è stato dato sicuramente da una associazione limitrofa all'ambito militare stesso. La sezione Toscana dell'Associazione ex - allievi Nunziatella ha cre-

ato una Onlus di nome 'Mentoring Ex allievi Scuole Militari' con cui ha promosso il Mentoring per l'orientamento professionale sia in ambito civile, sia in ambito militare. Se in Italia nell'ambito militare si è cominciato a parlare di Mentoring si deve decisamente all'esperienza antesignana della Onlus, di cui l'ex Presidente è stato il Generale di Squadra aerea della riserva Marcello Caltabiano - Aeronautica e attualmente l'Ing. Aimone di Savoia Aosta".

Cosa ci può dire sul Mentoring militare dalle scuole ufficiali e sottufficiali verso la carriera militare e come gestione della professionalità interna?

"Il primo impulso al Mentoring militare all'interno delle scuole ufficiali e sottufficiali è stato dato, come già accennato in precedenza, dall'esperienza della Onlus Mentoring 'Ex allievi scuole militari'. In particolare, il primo quadro ufficiale noto del Mentoring militare si ha nel Convegno tenuto a Roma all'ISMI, al Palazzo Salviati, il 24 Settembre 2005, intitolato 'Nunziatella Mentoring Fase 2', organizzato in collaborazione con i partners del progetto Leonardo MAITRE, dalla Onlus Mentoring Ex allievi e dalla Regione Lazio, salutato tra l'altro con un messaggio ufficiale dal Presidente della Repubblica. In questo convegno, a cui hanno partecipato i

massimi esperti del Mentoring italiano, oltre che altri partner del progetto MAITRE internazionali, l'intervento del Generale di Brigata a riposo delle Esercito Giuseppe Giaccone illustra quanto è conosciuto nel panorama del Mentoring militare, ovvero dalle scuole ufficiali e sotto - ufficiali verso la carriera militare. Secondo i dati presentati da Giaccone, l'attività di Mentoring che ha coinvolto maggiormente la Onlus Ex allievi Scuole Militari è quella verso l'Esercito, verso i Carabinieri e verso l'Aeronautica, forze queste che hanno cominciato solo da qualche anno ad utilizzare sistematicamente il Mentoring come modalità di 'coltivazione' dei talenti e di orientamento professionale anche interno alle forze armate. Si menzionano inoltre anche esperienze di Mentoring nella Marina, nella Guardia di Finanza, ed in particolare nella Sanità militare anche come gestione interna del personale, ma non sono in circolazione dati specifici che siano di particolare rilievo per una ulteriore argomentazione".

Ci fa una comparazione tra il Mentoring europeo/anglosassone e quello statunitense?

"Prima di fornire un quadro sintetico dell'utilizzo del Mentoring nello scacchiere internazionale, vorrei prima



Il maggiore Hamilton, del corpo degli U.S. Marines tiene una lezione sulla vita militare a un gruppo di studenti universitari. Foto di David Flynn

soffermarmi su due accezioni diverse esistenti in letteratura, che forniscono inoltre un quadro di riferimento culturale che ha molto a che fare con la concezione del Mentoring degli Stati Uniti e del Canada e quella europea, dai paesi di lingua anglofona agli altri paesi europei, che si rispecchia molto sull'approccio del Mentoring militare nella NATO Training Mission in Afghanistan, e quindi nel Mentoring militare americano. Il passaggio dai modelli americani a quelli inglesi, e da lì al resto d'Europa hanno tracciato un'evoluzione di stili e di modalità di intendere cosa è un Mentor e cosa fa, che essenzialmente possono essere divisi in due filoni differenti: il *Developmental Mentoring* e lo *Sponsoring Mentoring*. Il primo enfatizza lo sviluppo e la personale responsabilità, mentre il secondo punta deliberatamente sull'effettivo uso del potere e dell'influenza del Mentor. Solo per capirne le radicali differenze, basti vedere l'uso del termine 'Protege' (protetto) nello *Sponsoring Mentoring*. La concezione del Mentee, che nell'approccio americano è una persona da proteggere, mentre in quello europeo deve essere aiutata a pensare, ci dà l'idea della diversità dei due filoni. Così come la funzione esplicita di 'apri- porte' e di *Networking* del primo,

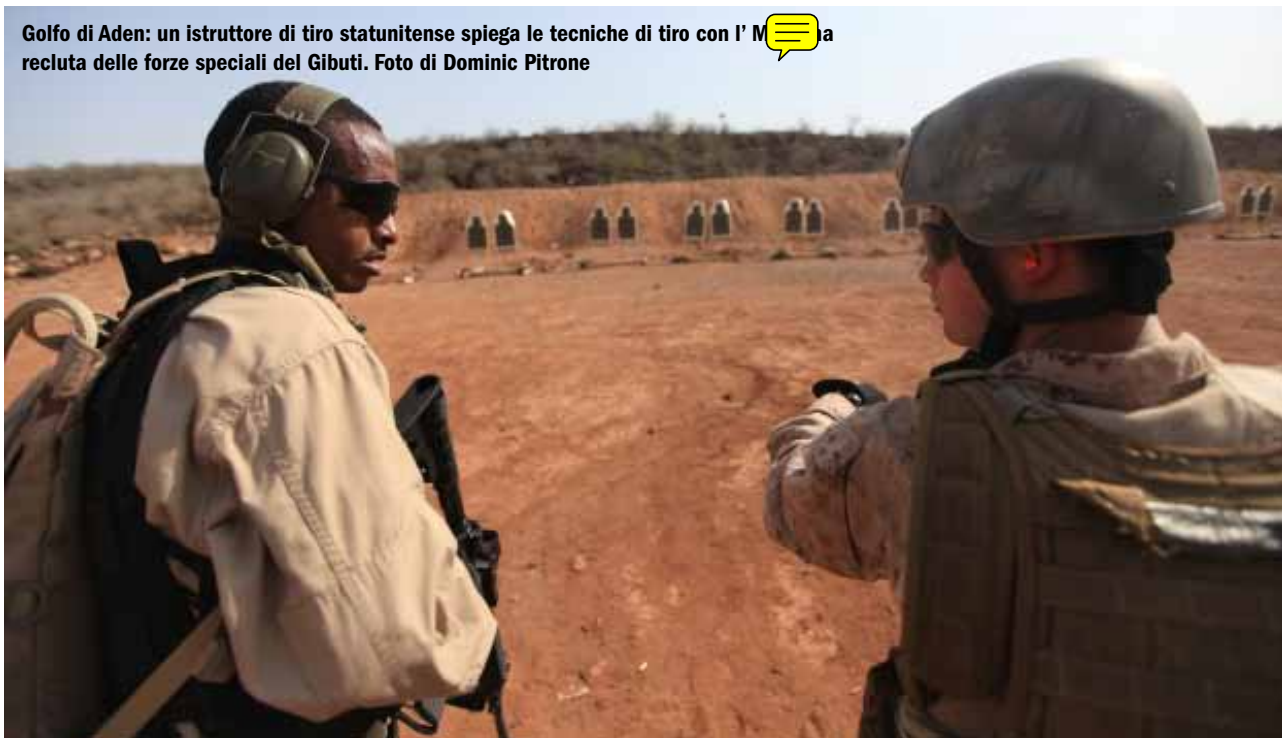
il potere del Mentor è 'parcheggiato' nel secondo, o al massimo utilizzato come strumento di attivazione di motivazione all'impegno nella relazione. Un altro aspetto rilevante è che nel primo si manifesta un apprendimento ad una via, mentre nel secondo è a due vie, prevalentemente anche a causa del tipo di gestione della relazione, che nel primo è più di guida e di consiglio esplicito, mentre nel secondo di agente di sviluppo e di facilitatore dell'apprendimento. Per approfondire il tema si veda la letteratura (Clutterbuck, 1985, p. 20, e Megginson D., Clutterbuck, Garvey B., Stokes P & Garret- Harris R., Kogan Page, 2006, p.17.). È importante naturalmente tenere sempre presente nel considerare questi due stili, che in pratica, il prodotto e il risultato può non essere così chiaro e definito. Non è semplice infatti immaginare che un Mentor non usi per niente la propria influenza per offrire dei vantaggi al proprio Mentee se quest'ultimo gli chiede di dare un parere su una particolare questione e/o di valutare una capacità o un aiuto. Al contrario, uno *Sponsoring Mentor* talvolta apprende dal proprio Mentee, anche se questo non viene visto come centrale nella relazione. Ad ogni modo, in una relazione dinamica, le barriere su cosa è appropriato o

meno varieranno a seconda di fattori come la nazionalità o la religione, come il tempo o gli obiettivi da raggiungere, o la tipologia di organizzazione. Vedi ad esempio in una multinazionale un atteggiamento di un Mentor potrebbe essere visto come altamente appropriato e consigliabile, mentre in una piccola impresa, al contrario potrebbe essere visto come pesante o troppo tollerante, etc. È comunemente accettato che negli Stati Uniti, anche se con le debite precauzioni e le contaminazioni che si realizzano nella pratica, è prevalente lo stile di *Sponsoring Mentoring* (Megginson 2006). Mentre invece, in Europa, a partire dall'Inghilterra è più diffuso lo stile del *Developmental Mentoring*".

Il Mentoring nell'esercito americano?

"L'esercito americano è forse l'organizzazione più grande e diversificata del mondo. Con circa 1,4 milioni di uomini e donne in uniforme, l'esercito statunitense, per esempio, è composto il 20% afro-americani (quasi il doppio della percentuale di popolazione degli Stati Uniti). Inoltre il 44% delle donne nelle forze armate sono minoranze. Inoltre, a uomini e donne sono garantite la parità di retribuzione per lo stesso grado e tempo di servizio. In aggiunta, ci sono decine di migliaia di posti di lavoro diversi in campo militare, ognuno dei

Golfo di Aden: un istruttore di tiro statunitense spiega le tecniche di tiro con l'M16 a una recluta delle forze speciali del Gibuti. Foto di Dominic Pitrone



quali richiede un diverso mix di competenze. In tale ambiente il Mentoring è un importante mezzo per acquisire e mantenere questo mix cruciale di abilità e di consapevolezza.

Quali i problemi del Mentoring in Military USA?

La diversità può significare molte cose: sesso, razza, etnia, anzianità, la religione, la personalità, gli interessi e abilità. Un unico tipo di diversità nelle forze armate è la sua struttura gerarchica. Vi è una differenza di status definitivo tra ufficiali e personale di truppa. Inoltre, alti ufficiali operano in ambienti diversi da ufficiali subalterni, e arruolati junior sono separati da sottufficiali (sottufficiali). Queste strutture gerarchiche richiedono tipi diversi di mentoring. Inoltre, la gerarchia di rango rende difficile lo stretto contatto tra mentori potenziali e protetti.

La diversità in termini di razza e dell'origine etnica è anche ben chiara nel militare. Infatti, l'esercito americano è stata la prima istituzione sociale integrata negli Stati Uniti dal 1948, anno in cui viene effettuato l'ordine esecutivo n. 9.981 del presidente Truman. Ci sono ancora questioni che riguardano la razza e l'origine etnica, tuttavia, ad esempio, gli afro-americani ufficiali in unità ROTC prevalentemente bianchi.

trovano più facilmente tra i mentori ufficiali bianchi di quanto non facciano gli afro-americani da college storicamente neri e università. D'altra parte, preferiscono mentori militari che capiscono la loro cultura ed il loro esteso orientamento familiare.


Mentre molti ufficiali e sottufficiali maschi bianchi che hanno avuto maestri, riscontrano un minor numero di afro-americani e latini in relazione personale militare che hanno avuto la stessa opportunità. Inoltre, gli ufficiali di sesso femminile hanno meno mentori di agenti di sesso maschile, sebbene uno studio di infermiere della Marina aveva trovato un maggior numero di mentori. Forse perché la maggior parte del Corpo Infermiere è femmina, pertanto potrebbero essere disponibili più mentori. Le donne devono affrontare il problema unico di essere escluse da molti ruoli di combattimento. Poiché questi ruoli possono essere cruciali per l'avanzamento di carriera, le donne possono non avere alcune opportunità importanti per raggiungere posizioni di rilievo in campo militare. In particolare, le donne possono essere in gran parte escluse dall'opportunità di avere e/o di essere mentore in situazioni di combattimento.

Oltre alle questioni della diversità,

nell'ambiente militare si fa mentoring per la maggior parte dei suoi membri. Frequenti cambi di posto, molte volte ogni due-quattro anni, fanno sì che il mentoring venga utilizzato per i rapporti di passaggio di consegne. C'è inoltre da aggiungere che l'opzione del pensionamento dopo 20 anni (o anche meno) del servizio militare rimuove mentori potenziali dal sistema.

Quali le soluzioni approntate?

Di fronte ai vari problemi sopracitati, i servizi militari hanno sviluppato una serie di tecniche per fornire le funzioni di base, anche quando il tipo tradizionale di mentore non è disponibile. La loro situazione trova le sue radici antiche nella storia classica dell'Odissea. Il primo mentore della civiltà occidentale è stato un amico fidato di Ulisse, di nome Mentore, che doveva badare a Telemaco, figlio di Ulisse, mentre era assente a causa della guerra di Troia. In realtà, la maggior parte dell'orientamento a Telemaco è venuto da Atena, la dea della sapienza che era anche la dea guerriera, che spesso è apparsa a Telemaco travestita da Mentore. Così, il primo contesto in cui si è verificato il mentoring è stato all'interno di un contesto militare, e che l'alternativa a Mentore era una donna! Data la scarsità di mentori per le donne in operazioni

Il lavoro di squadra è tenuto in grande considerazione nell'ambito del moderno addestramento militare  di Devin Nichols



militari di oggi, l'ironia è evidente.

Quali le alternative Mentoring per i militari USA?

I servizi militari (Esercito, Aeronautica, Marina e Marines) hanno sperimentato diversi tipi di *alternative mentoring* al fine di affrontare i problemi particolari che il mentoring può presentare nell'ambiente militare.


Peer Mentors. Una soluzione di successo per i militari è quello di impiegare mentori "peer". La letteratura civile riconosce che i coetanei possono servire come mentori parziali, per fornire informazioni, risposte, o per l'assistenza sociale. L'esercito ha adottato questo concetto appieno. Ad un ufficiale all'arrivo di una nuova unità è assegnato uno sponsor, di solito di rango simile ma con più tempo nel gruppo. Lo sponsor può aiutare con l'orientamento del singolo alla base e agli alloggi di fissaggio dentro o fuori base. Inoltre, lo sponsor può presentare i membri di questa unità, essere di aiuto ad ottenere le risorse per avviare il processo.

Surrogate Mentors. Per gli arruolati, i sottufficiali superiori possono fungere da mentori surrogati. Arruolati giovani devono imparare abbastanza velocemente quali sono i comportamenti adeguati (ad esempio, seguendo gli ordini e ponendo la squadra al di sopra del

singolo) e comportamenti inappropriati (ad esempio, insubordinazione e ponendo l'individuo al di sopra del team), al fine di affermarsi nel mondo militare. Mentoring, in particolare per alcune minoranze (come pure alcuni bianchi), può significare la differenza tra imparare a lavorare nell'ambito della cultura militare o continuare a combattere contro il sistema militare e, infine, avere a che fare con la giustizia militare.

Team Member Mentoring. Gran parte dei centri di missione militare in combattimento, supporto, e squadre di personale che si diversificano non solo nel genere, razza ed etnia, ma anche nella specialità del lavoro e mix di abilità tecnica. Scenari di combattimento, rifornimento rapido di combattenti, funzionamento dei sistemi di armi e le crisi mediche richiedono azione rapida di team ad alte prestazioni. La ricerca militare dimostra che il successo di queste squadre ad alte prestazioni dipende da concetti di team mentoring, come il feedback strutturato di individui dai membri del loro team. In situazioni di elevate prestazioni, come il combattimento, i membri del team devono collaborare strettamente. Di conseguenza, i membri del team sono ampiamente addestrati a fare domande rapidamente e a fornire risposte rapide sullo sta-

tus della missione, la disponibilità delle risorse, e l'assistenza necessarie. In situazioni di crisi, i membri del team devono essere addestrati a fornire ogni altro tipo di alternative in caso di errori sul compito ed eventuali omissioni procedurali. In sostanza, il feedback efficace deve concentrarsi su una rapida comunicazione tra i membri, la conoscenza delle reazioni in decisioni di scelta. I membri del team possono anche dare ad ogni altro tipo di reazione sui problemi che si verificano durante i processi di gruppo. Questo feedback può portare a diagnosi di problemi e ad un miglioramento correttivo chiamato team guidato auto-correzione. Inoltre, questa tecnica può portare ad aspettative condivise e la comprensione che è necessario per coordinare gli sforzi del team tra i diversi membri cross-funzionale di molte squadre di militari.

Speciality Advisor. Tutti i servizi specializzati nel personale di supporto, come medici, avvocati, infermieri, ingegneri, e cappellani, che hanno bisogno di una guida speciale per lo sviluppo della carriera. La Marina ha messo a punto i leader di specialità per questo compito. Si tratta di un individuo  alto livello nel settore, conosciuti e rispettati da molti, che possono essere designati dal direttore del Corpo di specialità (ad

Apprendere il Mentoring Manuale operativo per la formazione dei Mentor



Matteo Perchiazzi è consulente sviluppo risorse umane e formazione per enti e aziende, si occupa di ricerca sociale e del lavoro, di ricerca e sviluppo di metodologie di valutazione, formazione e orientamento, in particolare del Mentoring per l'orientamento e il riorientamento al lavoro. Attualmente è consulente per il Rotary Internazionale Sud - America 'Rotary eMentoring', per Mentoring ex - allievi Scuole militari, per Fil Spa e altre agenzie formative in progetti di Mentoring nell'ambito del career management e del career counselling. Project Manager di progetti Europei per l'educazione - formazione - lavoro. Ha pubblicato sul tema in varie riviste e siti specializzati. In questo volume approfondisce il tema della relazione tra chi voglia affrontare percorsi di iniziazione e chi si presti nell'aiuto gratuito, muovendo le corde dei sentimenti, delle emozioni, delle competenze per attivare processi di apprendimento. Il Mentoring offre ai giovani un'opportunità per mettersi in contatto diretto con l'esperienza e la saggezza, crea l'occasione per dare ascolto al nuovo ed è, in quest'ottica, una metodologia di formazione del carattere e di preparazione alla vita, in grado come poche di accorciare le distanze

**Apprendere il Mentoring
Manuale operativo
per la formazione dei Mentor
Di Matteo Perchiazzi
Transeuropa 2009
www.transeuropaedizioni.it
Pagine 244
Euro 23,90**

esempio, Medical Service Corps o infermiera Corps) o eletti dai membri del corpo. Il consulente di specialità è un intermediario tra quattro circoscrizioni elettorali: l'individuo, il corpo speciale, la comunità della Marina, e il detailer (o cessione ufficiale di lavoro). Il leader di specialità funge da consulente per gli individui. A volte sono utili nella funzione lobbista e di collegamento fra i vari collegi elettorali in materia di personale. Aiutano anche match di qualificazione individuale se si unisce con le esigenze di unità del Corpo di specialità, e assistono la detailer per l'assegnazione dei posti di lavoro all'interno della Marina Militare".

Per quanto riguarda la realtà operativa delle nostre Forze Armate: mi riferisco in particolare al Mentoring per il contingente italiano in Afghanistan presso la NATO training Mission e il CFODIMA Aeronautica ISMA?

"L'esperienza italiana del Mentoring nel contesto internazionale è iniziata con i carabinieri italiani, che hanno 'mentORIZZATO' le forze irachene nazionali di polizia, nell'esperienza della NATO Training Mission in Iraq, nel 2007. La NATO Training Mission in Iraq è stata istituita nel 2004 per aiutare gli iracheni a costruire le loro forze di sicurezza. Diciassette paesi coinvolti in questo sforzo sul terreno, e altri nove paesi fornire attrezzature, materiale e supporto strategico. La NATO Training Mission in Iraq ha sviluppato un nuovo programma di Mentoring incentrato sulle capacità di leadership chiave, insegnato da un italiano dei Carabinieri. La Gendarmerie francese ed i Carabinieri italiani sono organismi militari incaricati di compiti di polizia fra le popolazioni civili.

Così è iniziata l'esperienza più eclatante e di attualità del Mentoring militare in Italia, ovvero quella internazionale per far fronte alla richiesta di expertise militare e di una metodologia che 'aiutasse a creare sviluppo e autonomia' e non dipendenza, in missioni il cui obiettivo è quello di andare lì per andare via, ovvero che hanno alla base una concezione di 'exit strategy'.

Le due forze interessate dal programma di Mentoring che si inserisce nella NATO Training Mission in Afghanistan sono l'esercito e l'aeronautica.

L'esercito ha iniziato da circa tre anni

dal 2008 e il programma di Mentoring di cui la Scuola di Aosta è la base metodologica e scientifica.

L'aeronautica militare italiana ha iniziato il programma Mentoring nel 2010, sotto la consulenza scientifica e Metodologica del Centro di Formazione Didattica e Manageriale (ISMA) supportata da M. Perchiazzi.

L'impostazione del programma si basa prevalentemente sulla creazione di un sistema di Knowledge management system continuo nell'arco degli anni in cui l'aeronautica dovrà mandare in affiancamento figure professionali:

- figure professionali logistiche (Base Mentor team), inizio missione dicembre 2010 - in corso

- Piloti (MI 17 Mentor Team), inizio missione giugno 2011, in corso

Fino alla fine del 2014 nell'ottica della exit strategy NATO, periodo entro cui l'aeronautica dovrà mandare in missione circa 300 Mentor per affiancare l'aeronautica militare afghana nella creazione strutturazione della base di Shindand, che dovrà diventare Centro di eccellenza dell'aeronautica militare afghana per l'avvio del processo di pacificazione del paese.

Come tutti i programmi di Mentoring formale e strutturato, per ogni Mentor Team (Base Mentor e MI 17 Mentor) è stato realizzato il seguente percorso:

- formazione iniziale Mentor (parte sulla sicurezza Personale, parte sulla metodologia del Mentoring e sulla cultura afghana)

- assistenza in itinere per eventuali criticità riscontrate nell'affiancamento attraverso la piattaforma di eMentoring ISMA per gestione e formazione continua comunità di Mentor, grazie all'assistenza della SIM, Scuola Italiana di Mentoring;

- fornitura di tools per la gestione dei rapporti di Mentoring in presenza;

- strumenti di monitoraggio e valutazione in itinere ed ex post (diari dei Mentor)

- strumenti di follow up per i Mentor Team che favoriscano il passaggio di consegne da un Team all'altro.

L'attività di Mentoring in Teatro Afghanistan si è svolta e si sta tuttora svolgendo attraverso l'aiuto di un traduttore e, a seconda delle categorie professionali, ha luogo in modalità "one to one"

Nell'ambito di un programma di cooperazione internazionale un istruttore militare americano spiega le tecniche di comando a un gruppo di ufficiali bulgari. Foto di Rachael K. A. Moore



(normalmente figure di comando), e in modalità “one to others” (a seconda della numerosità delle divisioni). Informazioni più precise e di attualità si possono ritrovare inoltre nel sito della Aeronautica Militare Italiana (www.aeronautica.difesa.it). Il programma durerà fino al 2014 e al momento è stato ridefinito come programma di “Advising” e non più solo di Mentoring, ma questo non è il luogo per trattare l'argomento. Un programma comunque di formazione formatori da cui la NATO e il Ministero della Difesa Italiano si aspettano molto, e su cui è puntata l'attenzione dei vertici sia tecnici sia politici italiani e internazionali.

Sulla sua esperienza personale come incaricato del Centro di Formazione Manageriale e Didattica dell'ISMA (Istituto di Scienze Militari e Aeronautiche) invece?

“Le possibilità di fare bene nel supporto metodologico e scientifico del Mentoring ci sono tutte in questa avventura, in cui cercherò di mettere al servizio della missione le mie competenze e conoscenza sul Mentoring, che sono state maturate prevalentemente in ambito aziendale, Universitario e sociale, sia come consulenza, sia come formazione e ricerca”. “La componente della diversità religiosa e culturale forte, anche se sembra un ostacolo, sicuramente ricopre una grande sfida dal punto di vista dell'elaborazione di strumenti, di

metodi e di modelli che potrà servire in corso d'opera per migliorare la formazione dei nuovi Team di Mentor, oltre che migliorare l'assistenza in itinere sul metodo e soprattutto sulla concezione pedagogica che sta alla base del Mentoring, fondamentale per la Scuola Italiana di Mentoring e per l'elaborazione scientifica del Mentoring”

“Abbiamo la possibilità unica di raccogliere una quantità di dati per tre anni che possano contribuire ad elaborare un modello teorico bottom – up, basato sul riscontro dei dati empirici; questa sfida potrebbe essere preziosissima sia per gli alti vertici politici, sia per la comunità scientifica”.

Quali le sue previsioni per lo sviluppo futuro del Mentoring militare in Italia?

“Nella presente trattazione abbiamo tralasciato molti aspetti inerenti al Mentoring e quindi al suo sviluppo nell'ambito delle forze armate. Ad esempio l'aspetto della formalità o dell'informalità della relazione, le modalità con cui viene sostenuta e portata avanti (faccia a faccia, *Blended* o eMentoring), se la diade del rapporto è o non è considerata pari (*Peer Mentoring* e *Peer Education*) e tanti altri.

In sostanza il Mentoring militare è una realtà in espansione e comincia ad essere presente in tutte le Forze Armate, come abbiamo visto sia come strumento per orientare i giovani alla carriera militare, sia per l'ambito inter-

nazionale e le attività in teatro. Sicuramente un primo ambito di sviluppo e consolidamento può essere quello per la gestione del personale interno come orientamento al ruolo e come passaggio di consegne. Inoltre, un altro ambito a cui sono particolarmente affezionato è quello dell'orientamento a modelli positivi per giovani a rischio: i militari di carriera infatti potrebbero fornire utili modelli da imitare per i giovani che non sentono di poter progettare il loro futuro, oltre che per rendere più appetibile la carriera militare”.

Si ringraziano per la collaborazione anche con la collaborazione il Tenente Colonnello Genaro Di Napoli del Centro di Formazione Didattica e Manageriale (CE. FO. DI. MA) dell'Istituto Militare di Scienze Aeronautiche di Firenze (ISMA) e i



Per approfondimenti

Siti di riferimento relativi

www.amitie.it/maitre/en/index.htm
www.cortilepiccolo.com
www.friendsforyouth.org
www.mentoringinstitute.org
www.mentoringproject.org
www.mentoringusaitalia.org
www.mentoring.org
www.scuoladimentoring.it
www.thebrightsidetrust.org
www.aeronautica.difesa.it