

Il mentoring.

Intervista a Fabrizio Monteverde a cura di Silvia Battisti.

Ti intervisto sul mentoring, ma forse la prima domanda dovrebbe riguardare la differenza che intercorre tra mentoring e coaching. Non credi che si faccia spesso confusione, che i confini tra queste due attività non sempre siano del tutto chiari?

E' vero, si fa una certa confusione tra le due attività, a mio avviso anche nell'ambito della letteratura scientifica. Intendo dire che, nei testi pubblicati sul mentoring, la differenza tra le due attività appare sufficientemente chiara sul piano descrittivo-concettuale, ma quando si entra nei dettagli applicativi tali differenze sembrano talvolta sfumare in una sorta di sovrapposizione tra mentoring e coaching o, in alcuni casi, il coaching viene presentato come una specie di sottoattività del mentoring.

Nel coaching, il coach è l'allenatore che, in funzione di una competenza specifica, aiuta una persona che vuole arrivare, consapevolmente, da un punto A ad un punto B, che intende raggiungere degli obiettivi definibili su un piano logico-razionale e che, in funzione di ciò, chiede il supporto del coach perché non sa come arrivarci o vuole arrivarci più velocemente.

Il mentore fa qualcosa di diverso, mentore è chi aiuta un mentee con l'obiettivo prioritario di supportarlo nello sperimentare una crescita personale e/o professionale attraverso un percorso che, in ogni caso, si fonda su un processo di autoapprendimento.

Il coaching nei contesti lavorativi solitamente si centra su un percorso di apprendimento lavorativo (a meno che non si tratti di life coaching...), mentre il mentoring ha obiettivi più ampi, che vanno oltre lo specifico obiettivo di ruolo. Il mentore non risolve i problemi del mentee, ma gli assicura un sostegno, lo accompagna nei successi come negli incidenti del suo percorso lavorativo. Il ruolo di mentore si sostanzia pertanto nella capacità di centrarsi sull'ascolto del mentee e dei suoi progetti, desideri, difficoltà, nel favorire la creazione di connessioni che diano significato agli eventi, nell'aiutare, in definitiva, il mentee nella costruzione di un proprio modello "soggettivo" di ruolo che non può essere trasmesso da qualcun altro, ma esclusivamente costruito sulla base della propria esperienza e a partire dallo sviluppo di una personale identità professionale.

Io ritengo che la sovrapposizione tra le due attività sia anche correlata ad un vincolo di natura culturale, ovvero che il coaching sia, tutto sommato, un'attività sintonica con le culture aziendali più diffuse, mentre il mentoring rappresenta una modalità, un servizio di grande utilità alla persona e alla azienda che può essere facilmente compreso sul piano teorico, ma non sempre facilmente attuabile nella prassi; questo per questioni attinenti ad elementi di natura psicosociale, culturale, economica che sostanziano le concezioni gestionali più diffuse nelle aziende relativamente al modo con il quale, di norma, viene concepito il rapporto con i propri dipendenti.

Tu affermi che il mentoring confligge con delle problematiche di natura culturale: cosa intendi in particolare?

Penso a come i modelli di cultura d'impresa che oggi riconosciamo come i più diffusi e condivisi siano più o meno esplicitamente orientati ad approcci quali, per esempio, il management by objectives (MBO) o il planning, programming and budgeting system (PPBS).

Tali orientamenti gestionali permettono di guardare alle organizzazioni di lavoro esclusivamente come strutture d'azione collettiva orientate al raggiungimento razionale dello scopo produttivo. Secondo questa concezione di *olsoniana* memoria, gli stessi individui agirebbero guidati da un egoismo razionale orientato al raggiungimento di un tornaconto di natura prettamente economica.

In tal senso i modelli culturali aziendali rischiano di mostrarsi sempre più inadeguati a fondare spazi di progettualità con scopi altri dal fine produttivo immediato. Non sembrano esserci spazi di supporto per quei processi collettivi di donazione di senso in cui il lavoro possa essere elemento di realizzazione personale e di appartenenza professionale. Questo aspetto si sposa fra l'altro con il problema della motivazione nei contesti "lean organized", dove il percorso di carriera gerarchica non rappresenta più un leva motivazionale funzionale.

Le persone si confrontano con contesti aziendali che richiedono, spesso in maniera strumentale, identità "forti" e capacità competitive sempre più affinate per il raggiungimento di quegli obiettivi economici che, nella nostra cultura, sembrano diventati l'unico ingrediente (non più in concorrenza con aspetti quali la "lealtà", la "fedeltà", "l'onore") per contraddistinguere il successo e il prestigio lavorativo e personale.

Una delle criticità funzionali dei modelli manageriali più diffusi nei contesti organizzativi è, per esempio, l'utilizzo di modalità comunicative e di trasferimento di informazioni che privilegiano la direzione "dall'alto verso il basso" (veicolata dai vertici aziendali e dai ruoli manageriali verso le posizioni con funzioni più strettamente operative e di interfaccia con il cliente/utente). Tale modalità comunicativa, guidata dalla presunta necessità di assegnare obiettivi economici non "negoziabili", non valorizza il feedback proveniente dal "basso" e, ovviamente, può comportare significative ripercussioni, sia per quel che riguarda il patrimonio di informazioni che rischia di essere perduto (e questo appare piuttosto discrepante rispetto all'attenzione che tutte le organizzazioni di lavoro oggi dichiarano nei confronti dell'orientamento al miglioramento continuo e all'implementazione della qualità), sia sul piano della motivazione di quelle stesse persone alle quali si chiede di essere proattive e di sapere gestire relazioni in maniera competente, ma veicolando nei loro confronti un messaggio piuttosto contraddittorio sul piano "metacomunicativo".

Sembra, allora, che soprattutto le culture di servizio e i modelli gestionali più in uso rappresentino una sorta di artificio concettuale al servizio di una logica illusoria e strumentale che dichiara obiettivi di sviluppo a lungo termine, ma che, nel nome degli obiettivi di budget (di breve termine), chiede alle persone di curare gli aspetti formali più di quelli sostanziali e di comunicare in maniera manipolativa. Talvolta si rischia persino di "istigare" i dipendenti alla tentazione di "sofisticare" (a danno della stessa azienda) i dati di raggiungimento degli obiettivi assegnati, al fine dell'ottenimento di premi e riconoscimenti di carriera; si avvia così una sorta di circolo vizioso nel quale i processi comunicativi interni diventano ingannevoli e, in definitiva, "finti".

Per quanto detto prima sul senso che può assumere un'attività di mentoring in termini di supporto all'autosviluppo della persona nella sua interezza, i modelli organizzativi orientati a leve motivazionali di

natura esclusivamente economica non possono che supportare culture gestionali poco interessate agli esiti formativi del mentoring. Il problema consiste allora nel trovare una modalità organizzativa in grado di armonizzare la logica del profitto (vitale per la competitività aziendale) con una gestione delle persone non strumentale ed attenta ad aspetti motivazionali molto più complessi di quanto si tenda in genere a considerare.

Ma se una azienda investisse realmente sul mentoring, quale utilità ne potrebbe trarre?

Io credo che il mentoring sia una attività particolarmente interessante per l'azienda se rivolta, in modo particolare, a due tipologie di "utenti", i neo-assunti e i talenti.

Per i neo-assunti l'utilità principale è relativa alla possibilità di facilitare il processo di inserimento e la *metabolizzazione* degli elementi di cultura aziendale, di clima, delle regole implicite che presiedono alla convivenza in quello specifico contesto. Questi sono, infatti, gli aspetti che prescrivono ai singoli soggetti che posto occupare in azienda, con quali aspettative/motivazioni/investimenti, chi possono/devono essere/diventare, cosa è desiderabile, cosa è giusto, cosa è permesso, ecc.

Il modo con cui il neo-assunto si interfaccia con tali aspetti può essere decisivo per la qualità dell'apporto lavorativo che ci si può attendere nel corso della sua carriera in azienda.

Per i talenti (o comunque per chi occupa ruoli sensibili per competenze, informazioni/processi gestiti, ecc.) il mentoring si configura come attività che limita il turnover e crea fedeltà e appartenenza aziendale, supportando una motivazione al lavoro che investe la persona globalmente sul piano dell'identità professionale e dell'autorealizzazione personale.

È chiaro che una motivazione al lavoro centrata non solo su aspetti di natura economica, ma anche sull'investimento personale e sull'appartenenza ad un contesto fa aumentare in modo esponenziale le possibilità che l'organizzazione raggiunga gli obiettivi prefissati.

Il mentoring sembra contraddistinguersi come un'attività piuttosto complessa: il ruolo di mentore presuppone una formazione specifica?

La questione della formazione dei mentori, in relazione a quanto sin qui detto, assume una rilevanza a mio avviso fondamentale. Quando nell'Odissea Mentore guida Telemaco nel suo viaggio a Tiro, Mentore non è Mentore, sotto le sue spoglie in realtà c'è Atena. Mentore non conosce la strada, non sa già qual è la strada da percorrere, dove Telemaco deve andare. Mentore è uno strumento del divino, è guidato dal divino, e precisamente da Atena.

A partire da questo riferimento mitologico-narrativo sul Mentore "originale", l'elemento di riflessione attiene al modo in cui un mentore possa gestire il proprio ruolo.

Io ritengo che un mentore sia proprio uno strumento di un divino che qui, ovviamente, intendo su un piano squisitamente simbolico come progetto di vita e di lavoro del mentee.

I consigli, le informazioni, il ruolo di guida assunto da parte di una persona con maggiore esperienza e competenza sono, pertanto, strettamente vincolati ad un processo di apprendimento di cui il mentee deve sempre assumere il ruolo di reale responsabile.

Nello specifico, l'aspetto fondamentale di una formazione rivolta a dei mentori dovrebbe riguardare l'implementazione della capacità

di aiutare il mentee nello sviluppare una competenza che si sostanzia nell'attivazione di un pensiero critico su alcuni temi di centrale importanza nel proprio percorso di crescita personale e professionale; ne cito alcuni solo per esempio: le sue aspettative/attese nei confronti dei contesti professionali in cui si trova ad operare, la percezione e l'attribuzione di importanza/priorità data ai problemi via via incontrati e alle scelte che gli è possibile effettuare, la speranza/ proiezione verso il futuro, il rapporto con il potere, la gestione dell'aspetto motivazionale relativamente alle soddisfazioni/frustrazioni sul lavoro, lo stile di gestione delle relazioni con gli interlocutori incontrati nei vari contesti di riferimento.

La formazione, in tal senso, non è da intendere come il modo attraverso il quale addestrare i mentori ad una modalità oggettiva di svolgimento del compito che presupponga l'acquisizione o il perfezionamento di competenze tecnico-specialistiche di sorta, ma uno strumento che favorisca lo sviluppo di competenze gestionali e relazionali da organizzare in funzione delle personali disposizioni, interessi e conoscenze del mentee come dello stesso mentore, in un contesto aziendale che supporti una cultura dello sviluppo non meramente strumentale nei confronti delle persone.

Fabrizio Monteverde è psicologo, psicoterapeuta, docente nell'Università di Palermo e consulente aziendale in attività di formazione e di sviluppo del personale.