



MENTORSHIP

METODOLOGIA DIDATTICA PER LA FORMAZIONE DEI LEADER

Capo Gruppo di Lavoro

Gen. C.A. (Ris.) Leonardo Di Marco

Autori

Gen. C.A. (Ris.) Luigi Chiapperini

Gen. D. (Aus.) Luigi Paolo Scollo

Gen. B. (Aus.) Giordano Ciccarelli

Cap. Gianmarco Ansanelli

Studio autoprodotta

2021

Email

info@centrostudiesercito.it

Indirizzo

Viale Bruno Buozzi 47,
Roma, 00197

Sito web

www.centrostudiesercito.it

PREFAZIONE DEL PRESIDENTE DEL CENTRO STUDI ESERCITO

Gentile lettore,


È con piacere che presento questo studio, realizzato da uno dei nostri soci del Centro Studi Esercito, che affronta il tema della funzione di "Mentoring" nella nostra Forza Armata. Ho trovato personalmente stimolante la chiarezza con cui questo lavoro mette in luce la figura del "Mentore" e i benefici concreti che il mentoring può offrire alla crescita e alla preparazione dei nostri Leader.

Nel corso della mia carriera, ho potuto constatare quanto iniziative di questo tipo siano fondamentali per consolidare competenze strategiche, operative e organizzative, offrendo ai Leader strumenti concreti per affrontare scenari complessi e in continua evoluzione. Confido che questo lavoro rappresenti un utile contributo alla riflessione sulle pratiche di formazione e mentoring nella Forza Armata, offrendo spunti di applicazione pratica sia per chi opera direttamente nelle unità, sia per chi è chiamato a valutare scelte strategiche e operative.

Con stima,

Gen. C.A. Salvatore Farina

Presidente del Centro Studi Esercito



Abstract

Il presente studio si prefigge di illustrare la figura del "Mentore" e mettere in evidenza i benefici che la funzione di "Mentoring" può fornire alla preparazione dei Leader della Forza Armata al pari di quanto oggi avviene in ambito NATO e ancor di più in ambito aziendale/industriale.

Sommario

Abstract	
Sommario	
1 Generalità	1
2 Concetto di mentoring	3
3 Il mentoring nella NATO	5
4 Il mentoring in ambito militare nazionale	7
4.1 Attività per le quali si propone il mentoring	7
4.2 Individuazione dei mentore	10
5 Conclusioni	12
Bibliografia	14

1 | Generalità

Il mentoring, nell'accezione più generale, ha varie finalità. La definizione più esaustiva, tra le tante esistenti, appare essere quella della "Manchester Metropolitan University¹" secondo cui il mentoring è uno strumento idoneo a:

- avviare i nuovi assunti;
- supportare gli individui nel percorso di sviluppo professionale;
- agevolare i cambi di ruolo nell'ambito dell'attività lavorativa;
- facilitare l'implementazione di processi riorganizzativi interni all'organizzazione;
- migliorare le conoscenze individuali.

Volendo sintetizzare è quindi possibile affermare che il mentoring persegue l'ottimizzazione della struttura organizzativa attraverso la formazione e la crescita guidata di coloro i quali la compongono. Importando il concetto in ambito Forza Armata: il mentoring è una metodologia didattica che contribuisce alla formazione dei Leader.

Prima di procedere con l'analisi dettagliata della situazione e la relativa formu-

¹<https://www.mmu.ac.uk/media/mmuacuk/content/documents/human-resources/a-z/guidance-procedures-and-handbooks/MentoringGuidelines.pdf>

lazione di proposte, appare necessario e conveniente richiamare brevemente il concetto di "competenze".

La Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 23 aprile 2008, presenta il Quadro Europeo delle Qualifiche e dei Titoli (European Qualification Framework - EQF), e in tale ambito precisa anche il significato dei termini "conoscenze", "abilità", "competenze", nel quadro europeo:

- «conoscenze»: risultato dell'assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento. Le conoscenze sono un insieme di fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio. Le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche;
- «abilità»: indicano le capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi. Le abilità sono descritte come cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti);
- «competenze»: comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche, in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale. Le competenze sono descritte in termini di responsabilità e autonomia.

Ebbene, il mentoring tende a trasmettere il Know-how indispensabile per sviluppare le abilità cognitive necessarie per mettere a frutto le conoscenze.

Il mentoring contribuisce quindi, a raggiungere la competenza a comandare, sia essa in termini di responsabilità e autonomia.

2 | **Concetto di mentoring**

La parola "mentor" (mentore) fu coniata da Omero. Nell'Odissea: quando Ulisse partì per la guerra di Troia, affidò il figlio Telemaco all'amico Mentore perché gli facesse da precettore. Tra le coppie famose di mentore/mentee una delle più celebri è certamente quella di Aristotele e Alessandro Magno.

Il mentoring è una metodologia di formazione che fa riferimento a una relazione, generalmente uno a uno, tra un soggetto con più esperienza e uno, o un gruppo, con meno esperienza al fine di far sviluppare a questi ultimi delle abilità e quindi delle competenze. Sostanzialmente il mentoring si è sviluppato come metodo per sostenere e incoraggiare la persona durante la propria formazione così che possa arrivare a rendere al massimo del proprio potenziale, migliorando le proprie prestazioni e sviluppando al massimo le proprie abilità.

Il mentoring è una relazione tra due "colleghi", nella quale il collega più esperto usa la sua preparazione professionale, le sue esperienze e le sue conoscenze dell'ambiente di lavoro per supportare l'apprendimento del collega meno esperto.

Molte organizzazioni ricorrono al mentoring quando membri dell'organizzazione stessa acquisiscono posizioni di maggior rilievo e responsabilità, ad esempio nel transito da "project manager" a "program manager", necessitando quindi di assimilare rapidamente gli strumenti necessari a assolvere efficacemente la nuova funzione.

Il mentoring è uno strumento molto potente di sviluppo personale e sta diventando sempre più popolare per l'efficacia che ha nell'aiutare le persone a realizzarsi nelle loro carriere tramite l'instaurarsi di una relazione d'aiuto, in cui si condividono esperienze simili, basata su fiducia e rispetto. Mentoring è diverso da coaching.

Mentre il coacher (allenatore/istruttore) si focalizza sulle tattiche di lavoro per un rapido raggiungimento dei risultati operativi di breve termine, in altre parole tende ad ampliare le conoscenze tecniche, il Mentore ricorre all'esperienza per aiutare un altro individuo, il mentee, ad avere successo in azienda e nella vita, mirando a sviluppare le abilità, fondamento delle competenze.

Mentoring è altresì diverso da tutoring.

Il Tutor è un elemento attivo del processo di apprendimento. Al Tutor è attribuita la responsabilità di creare contatti più ravvicinati tra lo studente e l'istituto di formazione al fine di agevolare il processo di apprendimento². Il Tutor agevola il dialogo con l'istituzione scolastica, trasmette conoscenza, organizza e condivide i contenuti, facendo in modo che ne sia favorita l'assimilazione. Il Mentore sviluppa le abilità individuali.

Affinché il mentoring sia proficuo, è necessario che:

- il rapporto tra Mentore e Mentee sia basato sulla stima reciproca e sulla fiducia, in altre parole su un'intesa personale attraverso la quale il Mentore sia apprezzato come un consigliere saggio, riservato, fidato e onesto;
- le persone che scelgono di diventare Mentore devono avere passione per quest'attività. Questa passione deve comprendere fra l'altro il desiderio di sviluppare i Leader del futuro;
- tra il Mentore e il Mentee non deve esistere alcun rapporto di dipendenza gerarchica sia essa diretta sia indiretta.

²<https://www.unicusano.it/servizi/tutorato> Università Niccolò Cusano

3

Il mentoring nella NATO

Negli ultimi due decenni la NATO ha sviluppato e ottimizzato il programma "NATO's Senior Mentor" per supportare lo sviluppo professionale dei propri Comandanti e dei relativi Staff. Tale programma prevede l'impiego di dodici Ufficiali Generali, non più in servizio attivo, che forti delle precedenti esperienze personali esercitano le funzioni di Mentore per i Comandanti e per gli Staff delle unità NATO.

Il programma, gestito dall'Allied Command Operations (ACO), prevede attività di mentoring di gruppo e individuale.

Nel dettaglio, nel mentoring "di gruppo" i NATO Senior Mentors partecipano ai corsi di pianificazione operativa gestiti dalla Scuola NATO di Oberammergau. Durante tale attività il mentoring è rivolto ai futuri pianificatori della NATO. La funzione del Mentore, in tale ambito, è quella di integrare le lezioni teoriche e le esercitazioni di pianificazione con esempi di realtà operative vissute oltre che condividere esperienze con i frequentatori. In aggiunta, il Mentore esercita le funzioni di Comandante Operativo, intervenendo quindi attivamente nel processo di pianificazione con correttivi e direttive. In pratica, alternando la figura del NATO Senior Mentor nessun corso di pianificazione è uguale al precedente; ciò che hanno in comune è l'esperienza professionale travasata che attribuisce realismo ai concetti teorici impartiti dalla Scuola.

Il mentoring "individuale" è svolto essenzialmente in supporto ai Comandanti.

Si concreta durante le principali esercitazioni e prevede un mentoring costante dalla fase di addestramento propedeutico, alla fase di pianificazione per concludersi con la fase condotta. In tale attività il NATO Senior Mentor focalizza il supporto sul Comandante, senza peraltro tralasciare lo Staff. In linea con i principi di tali attività, il Mentore non si sostituisce né al Comandante e tantomeno allo Staff. Li aiuta a trovare gli strumenti necessari a svolgere efficacemente le loro funzioni. Li ispira mettendo a loro disposizione le proprie conoscenze e le proprie esperienze. Supporta il Comandante nello sviluppare la propria visione e nel condividerla con lo Staff indicandogli gli strumenti a disposizione per mantenere la propria azione al livello che gli è proprio. Allo stesso tempo supporta lo Staff nell'implementare correttamente gli strumenti a disposizione. È un'attività estremamente delicata che richiede competenze, sensibilità e discrezione che il Senior Mentor mette a disposizione del Comandante e dello Staff instaurando un sincero rapporto basato su fiducia e affidabilità.

4

Il mentoring in ambito militare nazionale

Al pari di quanto emerso sia in ambito industriale/aziendale e sia in ambito NATO, l'adozione del concetto di mentoring potrebbe sicuramente apportare benefici in ambito militare nazionale.

Escludendo a priori l'adozione del concetto di mentoring nella sua completezza appare opportuno e conveniente individuare ipotesi di attuazione sia per quanto riguarda i possibili settori su cui focalizzare, almeno nelle fasi iniziali, proposte per l'implementazione della metodologia e sia per quanto attiene all'individuazione dei Mentori.

4.1 Attività per le quali si propone il mentoring

Analizzando la definizione di mentoring della "Manchester Metropolitan University", presentata in premessa, è possibile affermare che il mentoring trova la sua naturale efficacia in due macro-aree di sviluppo della leadership militare:

- formazione / addestramento;
- cambi di ruolo nell'ambito della progressione di carriera, ovvero passaggio da "project manager" a "program manager".

La ricca letteratura esistente in materia dimostra che queste sono le fasi in cui il Mentee necessita più che mai della guida del "Collega Anziano" con cui instaurare una comunicazione franca, che lo aiuti a comprendere l'approccio da adottare per sormontare le difficoltà insite della macro-area.

In un ambiente formativo quale quello delle scuole militari e degli istituti di formazione, di qualunque ordine e grado essi siano, il Mentore svolge il ruolo, non formalizzato, di educatore nei confronti degli Allievi dai quali, però, è percepito come loro "simile" perché collega anziano che ispira desiderio di emulazione grazie al proprio modo di porsi e alla consistenza professionale che gli ha consentito di emergere nell'ambito militare.

Questo sistema di trasmissione delle conoscenze ha diversi vantaggi, primo fra tutti, avere come riferimento qualcuno che si è già confrontato con le difficoltà che loro stanno incontrando quotidianamente e che, cosa assai più rilevante, ha messo a frutto i concetti che l'insegnante sta loro trasferendo. Questo travaso di conoscenze ed esperienze avviene, ed è questo il valore aggiunto, non attraverso canali strutturati e formali, quali quelli utilizzati dagli Istruttori e dai Tutor, bensì attraverso un dialogo non formale e, ancora più importante, non valutativo. In sintesi, agli allievi è proposto un modello di Leadership dal quale lasciarsi ispirare.

Idealmente il mentoring andrebbe sviluppato per l'intera durata della fase formativa interessata. Importando però le esperienze acquisite nel mondo aziendale/industriale nonché in ambito NATO, è possibile affermare che l'efficacia maggiore del mentoring si evidenzia allorché gli allievi si confrontano con momenti educativi particolarmente significativi che richiedono un impegno nuovo, percepito quale particolarmente gravoso. Esercitazioni complesse in aula, campi d'Arma, preparazione ad eventi valutativi conclusivi sono solo alcuni dei momenti formativi in cui la presenza di un Mentore incrementerebbe sicuramente il livello di apprendimento degli allievi.

Nell'ambito formativo/addestrativo il mentoring è altresì efficace per il miglioramento dei docenti/istruttori.

Per gli insegnanti questa metodologia mira ad affinarne le capacità didattiche, spesso apprese da colleghi più anziani o addirittura sfruttando il materiale didattico lasciatogli dai predecessori. In pratica, s'induce il docente/istruttore a riflettere attraverso la pratica dell'osservazione dall'esterno sul proprio operato in classe e il confronto con altri colleghi. L'azione riflessiva è vista come parte

dell'educazione permanente degli insegnanti che dovrebbero continuare lungo il corso della propria carriera a sperimentare metodologie e risorse per migliorare la pratica d'insegnamento.

I cambi di ruolo nell'ambito della progressione di carriera, seconda macro-area di apprendimento, sono invece i momenti in cui il singolo si trova ad affrontare un incarico che richiede l'adozione di approcci mai sperimentati prima, ad esempio un incarico di comando di livello elevato, l'assunzione di incarichi di rilievo nell'ambito degli Stati Maggiori di Forza Armata o Interforze oppure la guida di un Gruppo di Lavoro interdisciplinare particolarmente oneroso. In pratica, quegli incarichi in cui il Leader militare è costretto a uscire dalla propria "comfort zone" per confrontarsi con problematiche nuove che richiedono, non tanto nuove conoscenze tecniche, quanto la capacità di espandere il proprio orizzonte di pianificazione e la capacità di sviluppare "visioni" più ampie, più omnicomprensive e più flessibili.

Sono questi i momenti in cui un Leader onesto e consapevole, si rende conto della necessità di dover adattare il proprio approccio a una realtà a lui parzialmente sconosciuta. Non esistono scuole militari che insegnino come affrontare il Comando di una Brigata, in sede o in operazioni, oppure come dirigere un Reparto di uno Stato Maggiore. Le esperienze pregresse acquisite a livello reggimento o quale Capo Ufficio non aiutano ad affrontare in maniera adeguata le nuove "sfide", anzi inducono a rifugiarsi dentro ciò che gli è familiare, approccio questo quanto mai deleterio che, oltre ad indurre ad assumere più rischi del necessario, è percepito quale assoluta mancanza di leadership³. In questi particolari momenti formativi il vero Leader sente, quanto mai reale, la necessità di avere "una persona fidata che gli regga lo specchio e gli offra, in maniera disinteressata, spunti affinché egli stesso sia soddisfatto dell'immagine che lo specchio gli restituisce"⁴.

Ovvero, ha bisogno di un Mentore che, forte della sua leadership e delle

³Effetto Dunning Kruger. Distorsione cognitiva che può portare persone inesperte a sopravvalutare le proprie capacità o che induce un eccesso di sicurezza e fiducia in sé stessi e nelle proprie capacità previsionali (overconfidence). L'overconfidence porta ad assumere più rischi del necessario.

⁴NATO's Senior Mentor Programme. About the unknown known. General (Retr'd) Karl Heinz LATHER, German Army, NATO Lead Senior Mentor. The Three Swords Magazine 31/2017 pag.53

esperienze acquisite, lo aiuti, con riservatezza, a individuare l'approccio idoneo a sviluppare le competenze richieste per l'incarico.

È un programma denominato "one to one mentoring" nell'ambito del quale un collega "anziano" fornisce supporto, incoraggiamento e guida ad uno meno anziano sulla base della propria conoscenza ed esperienza professionale e personale. Il Mentore non fornisce soluzioni, non è il genio della lampada che per ogni problema ha la soluzione. Piuttosto, aiuta il Mentee a individuare il processo più idoneo per lui per giungere alla soluzione.

4.2 Individuazione dei mentore

Per ricoprire il ruolo di Mentore è fondamentale il possesso di requisiti minimi/ caratteristiche personali, quali: empatia, capacità comunicativa, capacità di ascolto, capacità diagnostica, cioè capacità di saper leggere da cosa è originato il problema, capacità di trasmettere agli altri il proprio sapere e la propria esperienza unita ad una consistenza professionale e ad una valenza "esemplare" nell'ambito militare, sicuramente replicabile.

Il bacino costituito da Ufficiali e Sottufficiali appartenenti al ruolo della ausiliaria e della riserva sicuramente contiene personale dotato dei sopracitati requisiti minimi/caratteristiche personali. Tale "serbatoio" garantisce sicuramente il soddisfacimento del requisito primario che deve essere a base del rapporto Mentore/Mentee, ovvero l'assenza di rapporti di dipendenza gerarchica sia diretta sia indiretta, presente e futura. Individuato il bacino è necessario definire i criteri per selezionare, in tale ambito, le figure che potrebbero svolgere proficuamente il ruolo di Mentore. Innanzi tutto, la passione per questa attività unitamente al desiderio di voler sviluppare i leader del futuro. Quindi, la volontarietà.

Tra la rosa dei volontari si tratterebbe ora di individuare le figure dotate di:

- capacità comunicativa intesa anche come capacità di saper trasmettere agli altri il proprio sapere;
- consistenza professionale;
- valenza esemplare nell'ambito militare non legata ad un singolo e pressoché irripetibile episodio, ma ad uno sviluppo di carriera caratterizzato da

una poliedricità di incarichi ricoperti con successo in ambito nazionale ed internazionale.

A questi criteri è necessario quindi aggiungere la garanzia che il personale selezionato sia costantemente aggiornato sull'evolversi dello strumento militare. Definito il "come" selezionare è necessario individuare il "chi" debba effettuare la selezione. Fatto salvo il principio che la definizione dei criteri e la nomina dei Mentore debba essere effettuata dalla Struttura di Vertice appare opportuno proporre che la selezione venga effettuata da un organo esterno alla Forza Armata che, scevro da interessi diretti presenti e futuri, assicuri imparzialità e trasparenza.

Per l'Esercito tale organo potrebbe essere individuato nel Centro Studi Esercito. Ovvero, un Ente costituito allo scopo di coltivare lo sviluppo e l'evoluzione del pensiero militare con particolare riferimento alla cultura organizzativa militare. Per le altre Forze Armate la selezione potrebbe essere affidata ai paritetici Centri Studi/Istituti di Cultura.

Tali Enti selettori garantirebbero, senza alcun interesse diretto e senza alcun onere finanziario, una continua e coerente alimentazione del bacino da mettere a disposizione delle Forze Armate.

5 | Conclusioni

L'analisi sin qui condotta ci permette di trarre le seguenti considerazioni conclusive. Il mentoring:

- è una metodologia di formazione universalmente riconosciuta quale elemento fondamentale per lo sviluppo di abilità, che si basa su una comunicazione di tipo bidirezionale anziché unidirezionale tipica del rapporto istruttore/allievo;
- non richiede un processo formativo esteso per la preparazione dei Mentore. A essi è richiesta esperienza, riservatezza e ferrea volontà di voler supportare la formazione dei futuri leader. Ai Mentore è richiesta la volontà di voler migliorare le persone non le loro conoscenze. Il bacino costituito dal personale in Ausiliaria/Riserva, ideale per l'individuazione dei potenziali Mentore, offrirebbe solo l'imbarazzo della scelta;
- è largamente adottato in ambito aziendale/industriale per formare i nuovi assunti e per supportare i futuri Manager durante i cambi di ruolo;
- costituisce una realtà consolidata per la formazione dei Leader di molti eserciti alleati e amici;
- è un programma di formazione che si sta espandendo in ambito NATO in maniera sempre più capillare e incisiva;

- è sicuramente in grado di migliorare la creazione dei futuri Leader militari sia durante il processo di formazione sia durante l'espletamento delle loro funzioni di dirigenza.

Esiste una scuola di pensiero che attribuisce la funzione di Mentore ai Comandanti sopraelevati. A questo approccio risponde adeguatamente Ken Bullman, Regimental Sergeant Major, TRADOC: "Noi tendiamo ad assumere che coloro i quali sono sulla linea di comando, per definizione, diventino i nostri Mentore. Il Comandante è il Mentore degli Ufficiali alle dipendenze oppure il Sottufficiale di Reggimento lo sia per i Sottufficiali di compagnia. Il Comandante è il Comandante, Lui o Lei potrebbero non avere le caratteristiche di cui i subordinati hanno bisogno. Il Comandante può guidare, insegnare e addestrare, così come previsto dalla carica che ricopre. Il Mentore è qualcosa di molto più personale"⁵. Il mentoring non è una funzione di comando. E' l'approccio che l'intera Forza Armata dovrebbe adottare per forgiare i futuri Leader facendo tesoro delle competenze e dell'esperienza di chi li ha preceduti.

⁵<https://cove.army.gov.au/article/mentoring-the-australian-army>

Bibliografia

Joshua Bowen. *Leader Development Handbook.3X5 leadership*, 2020.

Mario di Girolamo. *Il valore aggiunto nel mentoring nell'iter di addestramento degli Istituti di formazione dell'Esercito*, Informazioni della Difesa 1/2015.

Karl-Heinz Lather. *NATO's Senior Mentor Programme. About the unknown known*. The Three Swords Magazine 31/2017.

Manchester Metropolitan University. *Manchester Metropolitan University. Human resources. Mentoring Guidelines*.

Daniele Boldizzoni, Raoul C. D. Nacamulli. *Oltre l'aula. Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo. 2004.

Paul Naybour. *ATP-3.2.49 Use of Helicopters in Land Operations*. Edition A, Version 1, May 2024.

Rogoway, T. e Altman, H. *How to spot a great project management mentor*. <https://www.apm.org.uk/blog/how-to-spot-a-great-project-management-mentor/>. 2019.

Vicky Osborn. *Mentoring in the Australian Army*. <https://cove.army.gov.au/article/mentoring-the-australian-army>. 2019.

Leonardo di Marco. *Leadership Lessons from a Senior NATO Mentor*. Land Power Magazine. Spring 2020.



CSE
CENTRO STUDI ESERCITO

Email

info@centrostudiesercito.it

Indirizzo

Viale Bruno Buozzi 47,
Roma, 00197

Sito web

www.centrostudiesercito.it