



Progetto cofinanziato dall'Unione Europea



FONDO ASILO, MIGRAZIONE ED INTEGRAZIONE 2014-2020

*AperTI - Autonomia per Titolari di protezione Internazionale
Attraverso l'integrazione socio-economica*

PROG-3256 CUP: H19E20000130005 - Annualità: 2019/2021

*Linee guida per l'attività di mentoring:
idee, riflessioni e contributi.*

Roma, settembre 2022



INTRODUZIONE	3
1. IL MENTORING NEL PROGETTO.	4
1.1 L'approccio	4
1.2 La personalizzazione del rapporto	4
1.3 La reciprocità dell'arricchimento individuale	5
1.4 Il proseguimento, anche oltre la durata del Progetto, della relazione che si instaura tra Mentor e Mentee	6
2. LE FASI DEL MENTORING NEL PROGETTO "APERTI"	7
2.1 Il Contesto	7
2.2 Caratteristiche e tipi di relazione	8
2.3 L'attivazione del mentoring	11
2.4 Lo sviluppo della relazione	15
2.5 La motivazione	19
3. IL FEEDBACK	20

*Mi avete insegnato ad usare i miei poteri
solo per grandi gesta;
mi avete insegnato a sapere chi sono,
ma soprattutto a fare la cosa giusta
(Merlino al proprio Maestro)*

Introduzione

I mentori sono cercatori d'oro che con pazienza vanno alla ricerca della vena aurea nascosta nell'esperienza delle persone che non sanno che strada intraprendere, non conoscono le proprie capacità, pensano di non farcela ad affrontare un corso di studi, un lavoro, in una parola si rivolgono a un consigliere fidato nei momenti di smarrimento.

Professionisti di ogni età e disciplina aderiscono a titolo volontario e gratuito all'Associazione Mentore per diventare, almeno per una volta, il mentore di chi non sa cosa fare nella vita, di chi, giovane o meno giovane, è privo di una formazione culturale o tecnica "strutturata", non ha completato un ciclo regolare di studi, ha coltivato interessi tra loro eterogenei in maniera non professionale, non ha raggiunto una piena consapevolezza su ciò che vorrebbe fare e su ciò che sa fare.

Una persona così descritta avverte che i propri studi "disordinati" o inconcludenti o le proprie esperienze di vita servano a poco, siano anzi un ostacolo al suo ingresso nella vita attiva. L'Associazione Mentore, attraverso la metodologia che applica, intende proporre una diversa visione: ogni persona, anche se vive le esperienze più estreme, ha seguito percorsi formativi non lineari o ha dovuto abbandonarli, ha fallito i traguardi lavorativi assegnati oppure ne è stato privato in situazioni drammatiche, dispone di un capitale di cultura, competenze ed esperienze, che se opportunamente valorizzato costituisce una via di accesso o di ritorno alla vita attiva.

Se poi le persone alla ricerca di un sostegno sono anche straniere, in fuga da drammi solo appena immaginabili, sole nel senso più assoluto del termine o con un carico familiare che da più continenti ripone in loro la speranza di soluzione di ogni problema, allora il mentoring si configura davvero come la metodologia della tenacia di un cercatore d'oro che scava, interroga, investiga nell'esperienza umana per mettere in luce ogni traccia preziosa che in essa può trovare per investirla in nuove energie, in un progetto di recupero di quanto si è perso o di inserimento nei luoghi di approdo.

Il presente documento traccia delle linee guida per orientare i mentori nell'approccio con i titolari di protezione internazionale che saranno i loro interlocutori nell'ambito del Progetto. Si tratta di suggerimenti, spunti, riflessioni, che nell'ultima parte conterranno anche i contributi di ogni mentore al termine della propria esperienza, al fine di arricchire la metodologia con i ragionamenti, le emozioni e gli interrogativi di chi ce l'ha messa tutta per diventare il consigliere fidato degli erranti del XXI secolo, cittadini di continenti lontani, che fanno ormai parte della vita di ognuno di noi.

1. Il mentoring nel progetto.

1.1 L'approccio

“Il progetto AperTI - Autonomia per Titolari di protezione Internazionale attraverso l'integrazione socio-economica” risponde agli obiettivi di politica pubblica fissati dallo Stato italiano per delineare un processo di integrazione dei rifugiati nella comunità nazionale che si fonda sulla valorizzazione delle competenze ed esperienze individuali.

Si tratta di un approccio complesso che abbandona la ricerca di soluzioni “generaliste” per incentrarsi sul rapporto personalizzato tra istituzioni e nuovi cittadini, fatto di soccorso, cura, ascolto, in una parola quella che viene chiamata “accoglienza” e, ancora, di presa in carico, studio delle competenze e delle necessità individuali e familiari, aiuto alla ricerca di soluzioni abitative e lavorative, che potrebbe definirsi “processo di integrazione”, che resterà iscritto nella vita dei nuovi cittadini per sempre.

Ed è nel corso del processo di integrazione che si inserisce l'attività del Progetto e al suo interno quella del mentoring, metodologia di intervento che privilegia l'aiuto individuale, il supporto “uno ad uno”, in uno scambio di conoscenze che dovrà contribuire a far emergere le personalità dei destinatari - i titolari di protezione internazionale usciti dai circuiti di accoglienza da non oltre diciotto mesi - le loro competenze e le loro necessità fino alla realizzazione di effettive esperienze lavorative e di cittadinanza attiva.

Tredici soci dell'Associazione Mentore già nella fase di redazione del progetto hanno dato la loro adesione alle attività di mentoring con i potenziali destinatari; a loro potranno aggiungersene altri nei prossimi mesi e fino alla conclusione delle attività progettuali, prevista il 30 giugno 2022.

La loro disponibilità è totalmente disinteressata, quindi gratuita e a carattere volontario, come lo è l'apporto di chi ricopre cariche sociali nell'Associazione Mentore e svolge comunque un ruolo attivo nel del Progetto.

La peculiarità dell'azione di mentoring consiste essenzialmente nella personalizzazione del rapporto, nella reciprocità dell'arricchimento individuale e nel proseguimento, anche oltre la durata del Progetto, della relazione che si instaura tra Mentor e Mentee, secondo la denominazione utilizzata nell'esperienza anglosassone.

A differenza delle altre esperienze di mentoring, nell'ambito del Progetto gli interlocutori entrano in contatto con i mentori perché così è previsto dai percorsi personalizzati; in tutti gli altri casi il Mentee decide consapevolmente di rivolgersi al mentore nel corso di un processo di chiarificazione personale in cui matura la necessità dell'aiuto e quindi l'incontro è frutto di una scelta personale e convinta.

Si tratta di una contraddizione che tenderà a ridursi nel corso dei colloqui, allorché i destinatari del Progetto troveranno interesse e motivazione a proseguire il dialogo con i mentori, manifestando così la libera adesione al percorso.

Nell'ambito del Progetto in argomento questi tratti distintivi vengono mantenuti e se possibile ulteriormente valorizzati.

1.2 La personalizzazione del rapporto

Il dialogo diretto ed esclusivo segna gli almeno tre incontri che saranno organizzati tra il socio di Mentore designato ed il destinatario. Se potranno esserci momenti di confronto con i Partner di

progetto, ciò non cambierà l'impostazione del mentoring, che rimarrà riservata alla relazione tra i due soggetti.

Nel caso specifico del Progetto, buona parte delle informazioni sul titolare di protezione internazionale sarà fornita dal Partner regionale che cura la presa in carico del destinatario, l'orientamento professionale e il bilancio di competenze, ricorrendo alla ricca strumentazione dell'orientatore. In altri casi, l'analisi della storia personale e familiare del destinatario, il suo percorso scolastico e lavorativo e l'esame del curriculum vitae sono svolti dall'Associazione Mentore, da chi per suo conto svolge il ruolo di mentore interno, prima che il destinatario venga affiancato da un mentore "esterno", vale a dire da uno dei professionisti che a vario titolo sostengono l'Associazione e condividono le sue finalità, senza necessariamente ricoprire alcuna carica sociale.

La circostanza che le informazioni sul rifugiato siano acquisite in una fase distinta del Progetto ha il vantaggio indiscusso per il Mentore di disporre di una documentazione informativa accurata e soprattutto raccolta e sistematizzata da orientatori esperti, che risulterà preziosa nel primo incontro con il destinatario perché consentirà di abbattere le inevitabili barriere che si frappongono ai processi di conoscenza grazie alla possibilità di porre domande mirate, evitare argomentazioni non gradite, andare subito al fondo delle questioni.

La documentazione sul profilo del titolare di protezione internazionale sarà quindi inoltrata all'Associazione Mentore da parte del Partner territoriale al termine della fase della presa in carico, così da rendere possibile un primo approfondimento sull'abbinamento destinatario/mentore.

Non vi sono regole predefinite però i criteri saranno trasparenti e comunicati sia all'uno sia all'altro perché ci sia una unanime condivisione delle ragioni sottese a ogni tipo di scelta: le ragioni possono tener conto di vari elementi di natura personale o organizzativa (affinità specifiche, età, genere, prossimità fisica) e va considerata anche l'eventualità che un abbinamento possa non andare a buon fine e richiedere una sostituzione. Può accadere infatti che la corrente di empatia non si accenda e ciò va compreso ma non stigmatizzato.

1.3 La reciprocità dell'arricchimento individuale

Il logo dell'Associazione Mentore raffigura due figure umane stilizzate che si danno la mano. A parte i diversi colori non è dato distinguere chi delle due sia il Mentor e chi il Mentee.

In questa raffigurazione vi è tutto il senso del mentoring, il rapporto paritario nella sua essenza, il flusso orizzontale di idee e stati d'animo, le cose che si comprendono e quelle che allontanano gli interlocutori. Nei paragrafi successivi sarà esplicitato come il mentore racchiuda in sé varie figure senza esaurirsi in nessuna di esse. È certamente il consigliere fidato cui il Mentee si affida per essere condotto verso una maggiore consapevolezza delle sue potenzialità ed anche dei suoi limiti, sempre con riguardo alla sua crescita culturale, formativa o lavorativa. Ma il fatto che il destinatario, in questo caso il rifugiato, possa trovarsi in una condizione di necessità e si ponga con il mentore in un atteggiamento di richiesta a fronte di un bisogno non vuol dire affatto che esista un disallineamento sostanziale tra i due interlocutori.

La diversità oggettiva delle loro condizioni, laddove la corrente di empatia prima indicata non si spenga, sarà superata dalla natura disinteressata del confronto da parte di entrambi, in quanto ciò che il Mentee cerca non è nella disponibilità del Mentor, ma all'interno del suo stesso vissuto. Il mentore, il cercatore d'oro cui abbiamo più volte fatto cenno, ha solo il compito di trovare la vena aurea nascosta più o meno profondamente nell'esperienza di vita del suo interlocutore.

Ma il valore aggiunto del mentoring consiste anche nella costruzione di un dialogo arricchente in entrambe le direzioni ed il Progetto cercherà di darne conto: l'obiettivo è segnalare il ruolo attivo dei

destinatari e la loro capacità di rappresentare una condizione umana a partire dai loro racconti, dalla rappresentazione delle loro necessità ed aspirazioni e dalla capacità di stabilire con i mentori relazioni durature ben oltre la durata del Progetto.

1.4 Il proseguimento, anche oltre la durata del Progetto, della relazione che si instaura tra Mentor e Mentee

Si tratta dell'aspetto più problematico del mentoring, laddove questa metodologia è applicata all'interno di una progettualità che ha necessariamente un inizio e un termine temporale bene precisi. A termine di ogni progetto, il partenariato si disperde, la stessa cosa avviene con i destinatari, in sostanza vengono meno le ragioni per ritrovarsi intorno a un obiettivo comune.

Vero è che attualmente vi sono diverse opportunità per mantenere le relazioni e che anche i titolari di protezione internazionale utilizzano appieno le tecnologie di comunicazione, decisive per mantenere contatti e informazioni. Al di là degli strumenti informatici, sarà il senso dato al dialogo tra mentore e destinatario a costituire una garanzia di durata della relazione, che si realizzerà quanto più entrambe le parti avranno saputo dare e ricevere reciprocamente. Il mentoring può solo offrire una opportunità di incontro e di apertura verso l'altro, il resto spetta alla libera decisione di chi vi è coinvolto. Se avrà creduto nel metodo, rinvenendovi le condizioni per costruire effettive occasioni di confronto e di scambio, allora sarà più probabile che esse verranno mantenute nel tempo.

Vi è pure un'altra circostanza da tenere in considerazione. Alcuni professionisti hanno aderito all'Associazione Mentore perché da giovani sono stati aiutati da qualcuno che ha creduto in loro ed ha rappresentato il loro mentore ante litteram. Ora che hanno conquistato i traguardi prefissati intendono restituire l'aiuto generoso a suo tempo ricevuto, divenendo il mentore di chi è scoraggiato e perso. L'atto di restituzione è in parte un gesto di gratitudine, in parte è la consapevolezza che da soli non si sarebbe raggiunto l'obiettivo, per cui nella narrazione del "mi sono fatto da solo" c'è spesso la rimozione di coloro che, al netto delle difficoltà e degli ostacoli, hanno dato una mano, rimuovendo un impedimento o pronunciando una parola favorevole.

Sarà così anche per i destinatari del Progetto. Se si auspica che nella loro memoria rimanga iscritta l'esperienza del mentoring, allora andrà fatta durare il più possibile, perché duri anche nella memoria del mentore l'originalità assoluta, inaspettata e disinteressata di un incontro straordinario.

2. Le fasi del mentoring nel Progetto “AperTi”

2.1 Il Contesto

In un'epoca in cui le diversità culturali ed etniche ridisegnano i rapporti e rendono la società composita e variegata, la prospettiva autentica del processo di accoglienza ed integrazione dei territori deve declinarsi attraverso processi multidimensionali all'interno dei quali tutti i soggetti in causa sono chiamati ad interagire con una responsabilità condivisa che pone le persone, nella loro individualità, al centro degli interventi da attuare.

Il Progetto AperTi, realizzando percorsi individuali di inserimento socio-economico e socio lavorativo, finalizzati a promuovere l'autonomia dei titolari di protezione internazionale nella fase successiva all'uscita dal circuito di accoglienza, si pone quale obiettivo ulteriore quello di attivare una qualificata azione di esperienza concreta di cittadinanza, intesa come un meccanismo di inclusione nella comunità che ha nella appartenenza, in termini di status ed identità, nei diritti e doveri e nella partecipazione, le sue componenti essenziali.

A tal fine, nell'ambito dei percorsi tesi ad attivare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro valorizzando nel contempo l'incontro tra culture diverse nel comune obiettivo del rispetto dei diritti umani, il progetto AperTi individua nell'attività di mentoring una metodologia di intervento per contribuire a realizzare effettive opportunità di integrazione ed a conseguire risultati duraturi in termini di autonomia dei soggetti coinvolti.

Il processo di mentoring, infatti, agisce come forte catalizzatore del cambiamento riuscendo ad intervenire in modo olistico nel processo di apprendimento, al fine di massimizzare potenzialità ed attitudini dei soggetti coinvolti, sviluppando quel senso di appartenenza alla comunità che favorisce l'integrazione autentica.

Così come Mentore, il fidato amico e consigliere di Ulisse, al quale, prima di partire per la guerra di Troia, il Re di Itaca chiede di prendersi cura del figlio Telemaco, i mentori del progetto AperTi forniranno consigli ed esempi che, attraverso relazioni fluide, porteranno a nuovi stili di vita e di integrazione, disegnando mappe di azioni volte a migliorare il sistema delle relazioni tra le persone.

La centralità della solidarietà sociale che sta alla base della coesione e del senso del vivere collettivo sarà il fil rouge del percorso di accompagnamento da realizzare, che in una logica di informalità, leggerezza e gratuità porterà a traguardare la meta dell'autonomia e dell'integrazione dei destinatari, che senza disperdere il proprio patrimonio culturale lo porteranno a valore nella nuova dimensione di vita.

Trasversalmente, quindi, alle fasi di Progetto che vedranno coinvolte le figure professionali deputate a costruire il percorso utile a realizzare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, i mentori si affiancheranno ai destinatari, predisponendosi ad un ascolto attivo che, imperniato su relazioni di fiducia, porti a condividere scelte e valori, andando gli stessi a rappresentare un punto di riferimento, che senza condizionamenti ed in una logica di sviluppo dell'autonomia e rafforzamento del senso di responsabilità, favorirà la disamina dei dubbi e supporterà l'analisi delle problematiche legate al percorso da intraprendere.

Ai Mentor sarà, pertanto, ascritto il compito di istituire relazioni di sviluppo, fornire informazioni, essere un modello, facilitare la comprensione delle attese del contesto socio-economico di riferimento nella sua dinamica e nei suoi aspetti culturali, fornire feedback, far emergere gli elementi essenziali per poter esprimere al meglio le potenzialità dei soggetti coinvolti nel progetto AperTi.

Obiettivo ultimo del mentoring è, dunque, quello di favorire lo sviluppo della persona tramite un percorso assistito che porti alla consapevolezza piena di sé, delle proprie potenzialità e della nuova dimensione di vita da intraprendere.

In questa logica e secondo la matrice delineata, nelle presenti Linee Guida si offrono le indicazioni metodologiche e strumenti per porre in essere, in modo condiviso ed uniforme, l'attività di mentoring nell'ambito del Progetto.

2.2 Caratteristiche e tipi di relazione

Per antonomasia, dal nome dell'itaceo a cui Ulisse affidò il figlio Telemaco prima di partire per la guerra di Troia raccomandandogli di dividere con lui tutta la sua sapienza, il mentore è una guida discreta, un consigliere saggio e fidato, che funge da sostenitore e a cui è riconosciuta una sorta di autorità paterna.

Secondo l'autorevole definizione di Eric Parloee, fondatore di European Mentoring and Coaching Council, "lo scopo del mentoring è di supportare ed incoraggiare le persone nel gestire il loro apprendimento al fine di massimizzare il loro potenziale, sviluppare le loro skills, migliorare le loro performance, diventare le persone che vogliono essere".

Da tale definizione si traggono tutti gli aspetti caratterizzanti il mentoring che, al di là dei molteplici ambiti di applicazione e dei legami che tra Mentor e Mentee si vengono a stabilire, è definibile come un metodo per sostenere ed incoraggiare una persona durante il proprio apprendimento, così che possa arrivare ad esprimere al massimo il proprio potenziale, migliorando le proprie prestazioni e sviluppando le proprie capacità.

Superando gli stereotipi delle competenze e degli interventi formalizzati e strutturati, il mentoring si pone in una logica di solidarietà e di coesione sociale trasversale e 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 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.

La relazione di mentoring si inserisce e risulta coerente con una filosofia di comportamento centrata sull'attenzione per l'altro, sulla motivazione a mettere a disposizione la propria esperienza e il proprio sapere, sull'interesse per lo sviluppo della persona nella sua interezza, azioni queste che innescano un vero processo di crescita sia del Mentor sia del Mentee.

Tale tipo di relazione presuppone la passione per ciò che si fa e la gioia per ciò che si è costruito, la passione e l'amore per se stessi e il bisogno di condividere, confrontarsi, cercare e ricercare nuovi significati da attribuire alle proprie esperienze e a quelle altrui.

La relazione di mentoring contiene in sé molti tipi di relazione, ma non coincide con nessuna di esse.

Il mentore è un maestro, ma un maestro particolare disposto a imparare egli stesso dal suo allievo: a scambiare più che a trasferire.

È dotato di autorevolezza, in quanto aiuta il Mentee a valorizzare le sue competenze in funzione degli obiettivi che intende perseguire, dandogli fiducia, innalzando il suo livello di autostima e rafforzando i suoi punti forti, ma non soggiace a vincoli di ruolo e di valutazione della prestazione che più liberamente può orientare e sostenere.

È un genitore che mette a disposizione ciò che ha imparato grazie alla sua maggiore esperienza di vita; ma invero nel trasmettere ciò, inevitabilmente egli stesso è portato a riflettere e ad auto-interrogarsi sul perché di certe scelte, sulle conseguenze delle proprie decisioni, sul significato più generale del suo percorso di vita.

La relazione di mentoring, fondata sulla reciprocità e l'asimmetria allo stesso tempo, reintegra la relazione professionale con la dimensione storica, affettiva, ludica, dell'apprendimento e va a colmare le mancanze di rapporti basati sullo scambio, che caratterizza l'attuale contesto socio-economico improntato alla flessibilità e alla conseguente impossibilità/difficoltà di stabilire legami.

Il ruolo del Mentor è, quindi, quello di una guida esperta per trasmettere esperienza, cultura, metodi di approccio alle problematiche, senza condizionare le scelte del Mentee, aiutandolo piuttosto a diventare autonomo e capace di assumersi le proprie responsabilità attraverso un percorso basato sulla relazione e sulla fiducia, incoraggiandolo ed aiutandolo a credere in sé stesso, ad acquisire la consapevolezza di ciò che è e di ciò che può scegliere di fare della propria vita.

Comune denominatore di ogni declinazione del mentoring è la relazione di sostegno offerto volontariamente da una persona a un'altra in un processo che porta ad un arricchimento reciproco. Il carattere di volontarietà che contraddistingue il rapporto viene a connotarsi, secondo quanto codificato dall'ISFOL nella "Guida al Mentoring: istruzioni per l'uso" (ISSN 1590-0002), per essere:

- **aiuto informale** da una persona ad un'altra, nel compiere cambiamenti significativi nella conoscenza, nel lavoro e nel pensiero;
- **supporto, assistenza o guida** da una persona a un'altra per raggiungere un obiettivo in un determinato arco di tempo;
- **beneficio** della propria esperienza di vita, scuola o lavoro che un *senior* può fornire a un *mentee*, per incoraggiarlo a muoversi con sicurezza in esperienze diverse (il mentore diventa un modello di ruolo);
- **sostegno** di un individuo a un altro, all'interno di una interrelazione sviluppata in un lasso di tempo;
- **consiglio** da parte di una persona rispettata nei confronti di chi ha bisogno;
- **relazione** non costrittiva e basata non sul potere, ma che porta benefici a una o a entrambe le persone;
- **incontro** tra due persone che condividono volontariamente esperienze diverse in un processo di crescita talvolta reciproca.

Elemento nodale è, quindi, la creazione di un "rapporto" in cui i bisogni e gli obiettivi del mentee sono il fulcro su cui si deve basare l'attività del mentore volta a sostenere, incoraggiare, motivare ed ispirare il percorso.

Il mentore deve essere soprattutto un modello credibile, un termine di confronto valoriale, un punto di riferimento per l'analisi delle problematiche, per il confronto su convinzioni, idee, comportamenti.

La confidenzialità della relazione e l'affidamento che il Mentee ha nei confronti del proprio mentore non devono, tuttavia, portare a negare l'autonomia nelle scelte che il Mentee deve mantenere ed il mentore deve favorire.

Il mentore non è un salvatore, ma una guida, non è un terapeuta, ma una persona che sa ascoltare, non è chi risolve il problema, ma chi aiuta a risolvere il problema, non è un manager che organizza, definisce, controlla e corregge compiti e ruoli, ma un punto di riferimento.

L'attività di mentoring favorisce, quindi, l'autoconsapevolezza delle abilità del Mentee e ha quale obiettivo ultimo quello di aiutarlo a sviluppare una prospettiva proattiva del suo ruolo nella società.

Elementi fondamentali che connotano di attrattività il rapporto tra Mentor e Mentee sono la comprensione, l'empatia, le competenze di comunicazione, valori questi che favoriscono la sinergia d'intenti che il rapporto deve ambire a realizzare per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Altrettanto fondamentali nel rapporto risultano essere:

- il rispetto reciproco: ogni parte trova nell'altra qualcosa da rispettare e ognuno deve imparare a riconoscere i punti di forza dell'altro e celebrare i successi e i risultati comuni;
- la fiducia: si costruisce con una comunicazione aperta e onesta, affidabilità, coerenza, lealtà reciproca;
- l'essere realistici: individuando aspettative e limiti chiari per la relazione interpersonale.

Le caratteristiche del processo di sviluppo realizzabile attraverso l'attività di mentoring sono:

- l'applicazione in contesti di vita reale dei contenuti del processo, intesi come valori, convinzioni, comportamenti;
- lo sviluppo della capacità di analisi sul vissuto nella prospettiva del cambiamento che s'intende operare;
- il trasferimento del metodo di capitalizzazione delle esperienze, nella logica positiva e costruttiva di imparare anche dagli errori fatti.

Le modalità di sviluppo del mentoring possono essere basate su:

- Incontri one to one: appuntamenti tra il mentoring ed il mentee, faccia a faccia.
- Group mentoring: individuazione di un gruppo il cui fine è quello di promuovere lo sviluppo dei suoi membri con l'assistenza di un mentore;
- Mentoring misto: il percorso è un misto tra le prime due forme, ossia si stabiliscono sia incontri one to one che di gruppo.
- Peer mentoring. questo tipo di mentoring mette i due attori principali, il Mentor (peer mentor, che ha vissuto una determinata esperienza) ed il Mentee (peer mentee, il quale dovrà affrontare la nuova esperienza) sullo stesso piano ed i risultati scaturiscono dal rapporto equo tra i due, che si influenzano reciprocamente.
- Mentoring "a distanza": in assenza della possibilità di un rapporto in presenza, è possibile mantenere una comunicazione on-line, quindi a distanza.
- Blended mentoring: un misto tra i vari tipi di mentoring, che prevede la combinazione di attività organizzate faccia a faccia e in e-learning.

La relazione di mentoring, che nell'ambito del Progetto per la particolarità dei destinatari si andrà ad instaurare è di tipo "uno a uno" e, per quanto fluida ed informale, richiede comunque una strutturazione in vista degli obiettivi che s'intendono raggiungere. Il tipo di rapporto che si deve instaurare deve essere preordinato al fine che con l'attività s'intende raggiungere; all'uopo è

necessario procedere cadenzando nel tempo gli incontri e stabilendo ab origine le modalità comunicative.

Il ruolo dell'Associazione nell'ambito dello sviluppo del percorso assume rilevanza fondamentale, sia nell'abbinamento Mentor-Mentee, che nella condivisione di strumenti e metodi preordinati al raggiungimento degli obiettivi del Progetto, che nella fase di monitoraggio.

Pertanto, ferme restando le peculiari caratteristiche personali di ogni mentore in termini di empatia, doti comunicative, pazienza, il comune denominatore per tutti sarà la disponibilità di tempo e la capacità di sostegno emotivo che s'intende offrire ai destinatari al fine di realizzare compiutamente il percorso di integrazione in termini di valori, competenze sociali e sentimento di appartenenza.

2.3 L'attivazione del mentoring

Il mentoring nel progetto s'inserisce trasversalmente rispetto alle attività del Progetto che attraverso l'incontro tra domanda e offerta di lavoro mirano a creare le condizioni effettive per rendere i titolari di protezione internazionale protagonisti del proprio percorso di autonomia in una logica che dall'integrazione lavorativa conduce all'integrazione socio-culturale.

L'attivazione del programma ha luogo tenendo conto delle caratteristiche dei destinatari e favorendo l'abbinamento Mentor – Mentee in relazione all'età, al genere ed agli elementi che *prima facie* si possono scorgere quali idonei a massimizzare le opportunità di apprendimento in relazione alle diversità che favoriscono relazioni più ricche, anche per l'ampliamento dei punti di osservazione che dalla diversità in sé scaturiscono.

L'abbinamento tra Mentor e Mentee è attento e ponderato e ha quale finalità quella di instaurare relazioni efficaci ed emotivamente equilibrate che attraverso una sorta di solidarietà critica portino la persona a farsi carico di "se stesso", vale a dire a chiamare a raccolta i pezzi grandi e piccoli del proprio bagaglio culturale ed esperienziale e ad orientarlo verso la strada più consona ai suoi bisogni ed attitudini.

L'abbinamento tiene, quindi, conto della possibilità di sviluppare un rapporto equo ed equilibrato, senza predominanza di una figura sull'altra, evitando situazioni che anche potenzialmente possano favorire rapporti di tipo genitoriale, nonché situazioni di compatibilità tra i bisogni del Mentee e l'esperienza del mentore, compatibilità delle singole personalità seppur nella inevitabile diversità.

A seguito dell'"abbinamento" prenderanno il via i percorsi di mentoring "uno a uno", coerentemente con le esperienze concrete di cittadinanza attiva che il Progetto proporrà loro grazie ai percorsi dedicati allo sviluppo socio-culturale.

In realtà, il mentoring rappresenta un *trait d'union* tra le diverse fasi del Progetto, quella dedicata alla ricerca di un'opportunità lavorativa e quella finalizzata alla partecipazione civica attiva, essendo il Mentee il fulcro della relazione che si va ad attivare ed essendo il Mentor colui che mette a disposizione dell'altro parte del suo "sapere", "saper fare" e soprattutto del suo "saper essere".

L'Associazione Mentore rappresenta sempre il punto di incontro e di confronto per lo sviluppo armonico dei percorsi, di condivisione di fattispecie particolari ed è il collettore delle risultanze dell'intero percorso, essendo fondamentale mantenere in capo all'intera attività di mentoring una funzione di coordinamento e supervisione del processo.

Si schematizzano di seguito le fasi del programma di mentoring da attivare per i destinatari del progetto AperTi.

Nell'attività "ordinaria" di Mentore, vale a dire quella determinata da una esplicita e libera richiesta del Mentee di essere coinvolto in un confronto personalizzato, l'attività di mentoring procede

secondo uno schema più libero di quello di seguito definito. Quest'ultimo si è reso necessario perché il mentoring è inserito in un progetto strutturato, che prevede fasi e output codificati, per cui l'intero processo sarà scandito secondo un cronoprogramma che consentirà a tutti gli altri partner di progetto di seguire l'attività dell'Associazione e all'Autorità responsabile di cogliere con immediatezza il significato di ogni passaggio procedurale.

FASI	ATTIVITA'
Preparazione	Identificazione dei Mentori
	Identificazione dei Mentee
	Condivisione degli strumenti di lavoro: trasmissione Linee Guida e format tipo del report di colloquio
Avvio	Acquisizione del profilo del destinatario definito dal partner regionale: scheda di orientamento e bilancio di competenze
	Sintesi dei tratti distintivi del destinatario a cura dell'Associazione da riportare nel primo report di colloquio
	Abbinamento Mentor e Mentee
	Sottoscrizione mentoring agreement (da richiamare nel corso dei colloqui)
	Incontri periodici Mentor e Mentee
Costruire la relazione	Trasmissione report periodico in Associazione
	<i>Focus</i> periodico dei Mentori c/o Associazione
	Monitoraggio attività
	Final project meeting in co-presenza Mentor e Mentee per valutare e raccontarsi l'esperienza fatta insieme
Valutazione finale	Valutazione dei cambiamenti indotti
	Presa d'atto dei risultati raggiunti
	Prospettive

Espletate le fasi preliminari di individuazione dei Mentor e dei Mentee, l'Associazione procederà all'avvio del processo attraverso l'identificazione di un momento di incontro che consenta di introdurre le attività di mentoring nell'ambito specifico del Progetto ed al contempo rappresenterà il primo incontro Mentor-Mentee per lo sviluppo del rapporto, da formalizzare con la sottoscrizione di un accordo.

La sottoscrizione dell'accordo di mentoring assume rilevanza nell'ambito del processo contribuendo a individuare in maniera inequivocabile aspettative, obiettivi e tempistica di sviluppo del percorso; rappresenta una sorta di garanzia reciproca tra le parti che si impegnano moralmente ad intraprendere il percorso, definendone modalità e tempi. L'Accordo di mentoring, da sottoscrivere secondo il format di seguito riportato, delinea obiettivi ed aspettative concordati tra mentor e mentee e porta ad una prima individuazione del planing degli incontri e delle attività.

Mentoring agreement	
L'anno 2021, il giorno ____ del mese di _____, presso la sede dell'Associazione italiana Mentore, sono presenti:	
Mentor _____	Mentee _____
per definire modalità, obiettivi, aspettative e termini dello sviluppo della relazione di mentoring tra le Parti nell'ambito del progetto AperTi.	
<p>Premesso che:</p> <ul style="list-style-type: none"> • -il Mentor è il “ponte” tra il mentee e la “comunità” in termini di crescente fiducia reciproca, non modella il mentee secondo i propri valori ma lo guida alla consapevolezza dell'impatto delle proprie azioni sulla comunità e sulla sua vita futura. Ha con il mentee un rapporto di solidarietà critica uno a uno, lo aiuta ad identificare e proporre le questioni ed a diventare una persona che apprende in modo indipendente. • - il Mentee intende avvalersi del Mentor e a tale scopo si impegna a fornirgli una descrizione veritiera, trasparente e completa delle circostanze di interesse per la relazione che si va a sviluppare. 	
tanto premesso:	
<p>Il sottoscritto, in qualità di mentee, accetta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> – incontrare regolarmente il proprio mentore e mantenere con lo stesso una comunicazione frequente; – cercare molteplici opportunità ed esperienze per favorire il proprio apprendimento; – formalizzare le proprie esigenze e a focalizzare i propri limiti e i propri punti di forza, – fornire feedback al mentor per lo sviluppo della relazione; – analizzare i propri progressi rispetto al piano di azione concordato. 	
<p>Il sottoscritto, in qualità di mentore, accetta di:</p> <ul style="list-style-type: none"> – essere guida, incoraggiamento e supervisione per il mentee; – aiutare il mentee a capire dove migliorare, facilitando i processi di cambiamento; – fornire feedback al mentee per lo sviluppo della relazione; – mettere a disposizione del mentee il proprio “sapere”, “saper fare” e “saper essere”. 	

Mentor e Mentee si impegnano a:

- prendere parte al programma attivamente e a evitare interruzioni o discontinuità di partecipazione se non per dichiarati e validi motivi;
- a non trasmettere a terze parti informazioni sensibili condivise nel corso della loro relazione di mentoring;
- a definire un piano di lavoro che verrà periodicamente monitorato e se del caso adeguato alle mutate circostanze;
- a seguire i diversi step concordati con l'obiettivo di giungere ad un risultato finale che sarà descritto in un breve report;
- a dedicare alla loro relazione _____ ore del proprio tempo nell'arco massimo di __ mesi

Entrambe le parti sono libere di interrompere il programma qualora non si evinca un approccio positivo e costruttivo o nel caso in cui intervengano gravi impedimenti o disaccordi. I tali circostanze, la volontà di interrompere il rapporto deve essere comunicata all'Associazione italiana Mentore tramite mail _____ .

Il supporto offerto da Mentor a Mentee è di natura qualitativa e direzionale, non impositiva.

Il mentor si impegna a fornire al mentee le migliori indicazioni sulla base delle informazioni disponibili e della propria comprensione delle inclinazioni personali del soggetto e del contesto di riferimento, nell'ottica del "*best effort*"; il mentee mantiene la piena responsabilità delle proprie decisioni e manleva Mentor da qualsiasi possibile effetto negativo delle proprie scelte.

Il supporto offerto da Mentor a Mentee ha come scopo esclusivamente l'utilità sociale e non ha finalità di lucro anche indiretto o privato interesse.

<p>Sviluppo del programma di mentoring</p> <p>Gli incontri si svolgeranno con la seguente periodicità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> settimanalmente; <input type="checkbox"/> due volte al mese; <input type="checkbox"/> altro (specificare la tempistica concordata) <p>Gli incontri si svolgeranno con la seguente modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> di persona presso_____; <input type="checkbox"/> telefono; <input type="checkbox"/> altro (specificare la modalità concordata) <p>Gli incontri avranno la seguente durata media:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 30 minuti; <input type="checkbox"/> 60 minuti <input type="checkbox"/> altro (specificare la durata media concordata) 	
<p>Mentor e Mentee procedono alla definizione del Piano di sviluppo che sarà sottoposto a verifica periodica ogni_____ mesi ed eventualmente, ove necessario, ritariato sulle esigenze del mentee, per adeguare gli obiettivi e le date in base ai risultati raggiunti</p>	
<p>Durata</p> <p>Il programma di mentoring attivato a far data dalla sottoscrizione del presente atto avrà durata di_____, ossia fino al_____</p>	
<p>Firma del Mentore</p>	<p>Firma del Mentee</p>

L'accordo è in buona sostanza la sintesi del primo incontro ed è lo stile che s'intende imprimere all'intera attività. Infatti, per giungere alla sottoscrizione dell'accordo mentor e mentee devono stabilire il rapporto scegliendo empaticamente di iniziare il percorso insieme, condividere gli obiettivi da realizzare, chiarire e definire cosa aspettarsi reciprocamente.

2.4 Lo sviluppo della relazione

Formalizzata la relazione occorre darle forma. La forma fluida del rapporto che attraverso la fiducia si rinsalda. Rapporto che non può che passare per la conoscenza del vissuto del destinatario, di quello che è stato il viaggio che lo ha portato in Italia. L'Associazione provvederà, ove possibile, a disegnare una mappa per segnare le tappe fondamentali del percorso del Mentee, individuando i punti

determinanti che attraverso una cartina possano fissare le tappe del percorso e favorire la conoscenza dell'altro e comprendere come sia giunto al progetto.

Questo primo step sarà utile per ripercorrere con la memoria il viaggio esperienziale dell'utente e cogliere nel racconto che egli stesso fa del viaggio l'essenza dell'individuo che nella sua sofferenza ha trovato la forza per immaginare una nuova prospettiva di vita.

Fondamentale sarà riuscire ad individuare i legami, profondi ed indissolubili con il territorio che ha lasciato, nuovi ed incoraggianti con chi lo ha accolto.

La comprensione del vissuto e la capacità di fissarlo nelle sue tappe essenziali rappresenterà l'inizio della relazione "uno a uno", basata sull'empatia.

L'avvio della relazione sulla base della condivisione di emozioni e fatti legati al vissuto del mentee, consentirà, quindi, la base su cui procedere alla definizione di un Piano di sviluppo che, coerentemente con il percorso intrapreso nell'ambito del progetto AperTi, consenta il potenziamento delle capacità personali e professionali dell'individuo per il raggiungimento dei fini del progetto.

Per la definizione del Piano di Sviluppo si terrà conto degli obiettivi da raggiungere, delle attività da porre in essere e delle scadenze.

GOAL	ATTIVITA'	SCADENZA	VERIFICA

Il Piano di Sviluppo personale è un documento flessibile e aperto alla cui definizione mentor e mentee contribuiscono anche nel progress della relazione, attraverso quanto emerge nel corso degli incontri, attraverso domande utili a favorire la conoscenza. Le domande vanno impostate come domande aperte, interlocutorie, che favoriscono il racconto del mentee e la sua apertura nel rapporto, agevolando, altresì, un ciclo di feedback.

Nella proposizione delle domande è utile tener presente il modello di settaggio degli obiettivi GROW, ideato da John Whitmore, uno dei padri fondatori del Coaching.

Il modello GROW è basato su una sequenza strutturata di domande utili per individuare gli obiettivi da perseguire e gli ostacoli da superare; attraverso un approccio maieutico fondato su un paradigma chiaro: cambiare, migliorare e utilizzare il potenziale per raggiungere un obiettivo, una meta chiara nel futuro desiderato.

Con il modello GROW l'obiettivo è massimizzare la performance migliorando l'approccio e la qualità delle azioni dei singoli individui, resi autonomi nelle scelte grazie ad un processo autonomo di apprendimento, che si concretizza nella consapevolezza della situazione attuale, per consentire lo spostamento verso nuove soluzioni (le opzioni alternative), all'interno delle quali individuare la scelta più funzionale all'obiettivo da raggiungere e più aderente al futuro desiderato.

Definendo obiettivi specifici, misurabili, attuabili, realistici e stabilendo un arco temporale per la loro realizzazione, il modello GROW promuove con successo la fiducia e la motivazione intrinseca dell'individuo, con conseguente aumento di produttività e soddisfazione personale.

G.R.O.W.– che in inglese significa crescere – è l’acronimo delle 4 fasi del processo di settaggio degli obiettivi, che sono Goals, Reality, Options, Will.

La **G** di **Goals** indica gli OBIETTIVI: In qualunque processo di crescita personale o di motivazione è fondamentale partire dal risultato che si vuole ottenere, in modo puntuale e non vago.

Un obiettivo, per essere ben formato, deve rispondere a requisiti specifici come quelli sintetizzati nel popolare metodo S.M.A.R.T.:

- Specifico: definito in modo chiaro e determinato.
- Misurabile: che può essere monitorato e misurato.
- Ambizioso: che sia motivante ed importante.
- Realistico: che sia realizzabile.
- Temporizzato: definito nel tempo e scritto.

Un obiettivo, inoltre, va espresso in positivo perché il cervello, ragionando per immagini, non computa il “non”.

Nel modello GROW la determinazione degli obiettivi è effettuata in modo anticipato, in modo tale da permettere la visualizzazione del risultato raggiunto ancor prima di prendere coscienza della situazione di partenza, di passare all’azione o alla valutazione di opzioni ed ostacoli.

La **R** di **Reality** indica la REALTÀ.

Dopo aver delineato l’obiettivo è necessario raccogliere informazioni sulla realtà, ovvero sulla condizione presente. Esiste una relazione tra la fase di Goal e la fase di Reality: nella prima fase di Goal, infatti, si raccolgono informazioni sulla “scena ideale”, su ciò che si vuole ottenere; nella seconda fase di Reality, invece, si raccolgono informazioni sulla “scena attuale”.

Questo ordine consente di strutturare il percorso come segue:

- si fa innanzitutto chiarezza sul proprio obiettivo focalizzando “dove si vuole andare”
- in una seconda fase, si prende atto delle condizioni di partenza “dove ci si trova”
- si crea, quindi, un “ponte” tra le due fasi che il cervello considera già “collegate”
- si evitano cali di motivazione, anche se la scena “attuale” non è delle migliori essendo già collegata alla scena futura.

La **O** di **Options** indica le OPZIONI.

Dopo la fase di Reality, arriva il momento di valutare le Opzioni possibili, le varie scelte a disposizione per raggiungere il proprio risultato. Questa fase deve favorire l’apertura verso il più ampio ventaglio di opzioni, pertanto il Mentor potrà favorire tale circostanza utilizzando domande tipo:

- Che cos’altro puoi fare per ottenere il risultato che ti sei prefissato?
- Porta la tua attenzione a chi ci è già riuscito, come ce l’ha fatta?
- Quali altre risorse puoi sviluppare per ottenere il risultato che desideri?
- Quale persona potrebbe suggerirti ulteriori opzioni?
- Nel caso in cui dovessi trovare una difficoltà, qual è la prima cosa che puoi fare per superarla?

È fondamentale utilizzare le domande giuste in modo da portare il focus sulle risorse a disposizione e sull’entrare in azione.

La **W** di **Will** indica la VOLONTÀ

In tale fase, si passa ad un preciso piano d’azione utilizzando tutte le informazioni raccolte nelle fasi precedenti.

Per fare questo, si utilizzano domande che consentono di dettagliare il piano come:

- When (quando)?
- What (cosa)?
- Where (dove)?
- Who (chi)?
- How (come?)

Rispetto alle fasi precedenti, le domande non hanno più come scopo l'analisi della situazione, quanto il definire un percorso di azioni concreto e specifico per raggiungere il risultato desiderato. Esempi di domanda relative a questa fase sono:

- Che cosa farai?
- Quando lo farai?
- Dove e con chi?
- Di quali risorse hai bisogno?
- In che modo puoi procurarti queste risorse?
- Chi può aiutarti per avvicinarti al tuo risultato?
- Quali sono i tempi e le scadenze delle azioni che hai definito?
- Qual è la prima azione che farai immediatamente dopo il nostro incontro?

Al termine di ogni incontro il mentee deve individuare i punti di azione propedeutici al raggiungimento dell'obiettivo, definendo altresì risultati intermedi da valutare congiuntamente al mentore; il mentore deve sostenere il mentee favorendo lo sviluppo dell'autostima di quest'ultimo e della sua capacità di compiere scelte in relazione agli obiettivi programmati.

La relazione di mentoring da sviluppare sarà incentrata sul sostegno offerto dal mentore in termini di incoraggiamento costante del mentee ad attuare il proprio Piano personale in maniera autonoma, sviluppando la consapevolezza delle proprie capacità e dei propri limiti e della possibilità di autodeterminare il proprio percorso.

Ulteriore guida per lo sviluppo del Piano può essere rappresentata da una sorta di verbalizzazione congiunta degli incontri nell'ambito della quale andare a definire gli impegni delle parti in relazione allo step successivo concordato, secondo un modulo tipo come quello di seguito riportato.

Data	Mentor	Mentee
GOAL		Data prevista per il conseguimento
Azioni da seguire per raggiungere l'obiettivo		
Risorse necessarie		
Compiti da assolvere prima del successivo incontro		
Modalità di misurazione del progresso conseguito		
Prossimo incontro fissato per		

2.5 La motivazione

Fissare tempi ed obiettivi aiuterà il mentee a strutturare azioni idonee al loro raggiungimento, ma il valore aggiunto della relazione con il mentore potrà e dovrà essere un'ancora salda su cui fare affidamento sempre, anche nei momenti in cui la meta sembra difficile da raggiungere. Fondamentale sarà, quindi, la capacità del mentor di motivare il mentee, incoraggiandolo ed aiutandolo a trovare le energie e gli strumenti per raggiungere le mete prefissate.

La relazione empatica deve basarsi nella capacità di riconoscere la ricchezza negli altri; prospettiva, questa, che consentirà al mentor di poter sostenere il mentee ed incoraggiarlo.

A tal fine potrebbe essere utile l'esplorazione dei 5 MY:

1. MY STYLE: Autovalutazione personale da realizzare attraverso la presentazione di sé, supportando lo sviluppo di tecniche di comunicazione efficace
2. MY CRAFT: Autovalutazione delle proprie abilità tecniche, con individuazione di quelle in cui si eccelle
3. MY CAREER: Pianificazione del proprio percorso professionale, individuando obiettivi e strategie.
4. MY WORLD: Sviluppo della consapevolezza del proprio contesto, anche in termini emotivi
5. MY LIFE: Individuazione degli equilibri tra vita e lavoro, imparando a gestire i cambiamenti

Attraverso un rapporto dialogico e disinteressato con il mentor, il mentee sarà in grado di individuare le leve della propria motivazione, focalizzando la propria attenzione su quello che per lui vale veramente la pena realizzare e sui valori che ha posto alla base della sua nuova vita.

Sostenere lo sviluppo di emozioni e sensazioni positive attraverso il confronto e la relazione sarà, un altro elemento che consentirà di traguardare la meta. Infine, la capacità di riconoscere i risultati e apprezzare l'impegno profuso, rappresenteranno un ulteriore elemento per continuare il percorso intrapreso.

3. Il feedback

Periodicamente ciascun mentor trasmetterà un report delle attività svolte all'Associazione, che sovrintende l'intero percorso garantendone l'uniformità in termini di obiettivi e finalità da raggiungere, dove, altresì, si incontreranno per favorire lo scambio di esperienze e socializzare metodi e risultati.

Il Confronto tra i Mentor e tra gli stessi con l'Associazione è ulteriore garanzia di un percorso condiviso che pone al centro l'utente e focalizza l'attenzione sulle finalità che con il progetto AperTi si intendono raggiungere.

Le esperienze dei Mentor e dei mentee, saranno quindi raccolte e raccontate in quella che andrà a costituire l'appendice delle presenti Linee guida.