

LUX BIBLICA
...la tua parola è una lampada al mio piede

Il Mentoring

Uno strumento per la crescita
spirituale e caratteriale del credente

Susanne Waldner

Anno XXIII numero 45 - I semestre 2012



Alle mie mentori.

A Silvana.

*Anima fedele, donna di principi, esempio di vita.
Mi hai accompagnato in un periodo molto importante della mia vita e
hai lasciato un segno indelebile.*

A Doris.

*Tante volte avevi la parola giusta nel momento giusto e
sei riuscita ad aprirmi gli occhi per ciò che Dio
stava facendo nella mia vita.*

LUX BIBLICA

Il Mentoring

Uno strumento per la crescita
spirituale e caratteriale del credente

Susanne Waldner

IBEI EDIZIONI

LUX BIBLICA

Periodico semestrale edito a cura dello

ISTITUTO BIBLICO EVANGELICO ITALIANO

e-mail: segreteria@ibei - www.ibei.it

ANNO XXIII - n. 45

I semestre 2012

Direttore responsabile Rinaldo Diprose

Amministrazione I.B.E.I. Via del Casale Corvio n. 50 - 00132 ROMA

Redazione Rinaldo Diprose,
Fares Marzone,
Chris Zito

Stampa Vagnoni Grafiche srl - Via di Torre Branca, 85/c – Roma

Finito di stampare nel marzo del 2012.

Autorizzazione del tribunale di Roma n. 573/89 del 16 ottobre 1989

Poste Italiane S.p.A. - Spedizione in abbonamento postale

D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 2 e 3, Roma 2008

Abbonamento annuo	Italia	Estero
2011	€ 20,00	€ 20,00
2012	€ 20,00	€ 20,00

da versare sul ccp n. 74358003 intestato a:
ISTITUTO BIBLICO EVANGELICO ITALIANO
Via del Casale Corvio, 50 - 00132 ROMA

a mezzo Posta: da Italia – IBAN: IT62 N076 0103 2000 0007 4358 003
dall'estero - codice BIC: BPPITRRXXX N 07601 03200 000074358003

a mezzo Banca Popolare di Milano – IBAN: IT 44 V 05584 03213 0000000001561

Copertina: Adriano Vagnoni, Vagnoni grafiche srl

Le opinioni espresse nei vari contributi a questo numero di LUX BIBLICA rappresentano il pensiero dei singoli autori e non necessariamente quello della Redazione.

Gli abbonamenti non disdetti entro il 31 dicembre si intendono tacitamente rinnovati.

INDICE

INTRODUZIONE

«GRAZIE PER IL TUO AIUTO. DA QUANDO CI CONOSCIAMO, MI HAI SEMPRE AIUTATA A CRESCERE.»	9
--	---

CAPITOLO UNO

DEFINIZIONE DEL <i>MENTORING</i>	13
----------------------------------	----

CAPITOLO DUE

L'IMPORTANZA DEL <i>MENTORING</i>	33
-----------------------------------	----

CAPITOLO TRE

GLI OSTACOLI AL <i>MENTORING</i>	55
----------------------------------	----

CAPITOLO QUATTRO

LA PRATICA DEL <i>MENTORING</i>	77
---------------------------------	----

CAPITOLO CINQUE

LE PERSONE COINVOLTE	109
----------------------	-----

CONCLUSIONE	139
-------------	-----

APPENDICE A

DEFINIZIONI DEL TERMINE <i>MENTORING</i>	143
--	-----

APPENDICE B	
ESEMPI DI PROGETTI DI <i>MENTORING</i>	147
APPENDICE C	
UNA CATENA DI MOLTIPLICAZIONE NEL NUOVO TESTAMENTO	151
APPENDICE D	
ESEMPIO DI UN PROGETTO <i>MENTORING</i> «SMART»	153
APPENDICE E	
MODULO PER L' AUTOVALUTAZIONE	155
BIBLIOGRAFIA DELLE OPERE CONSULTATE	161

Susanne Waldner è laureata in Scienze culturali e lingue e ha conseguito il Diploma triennale dell'IBEL. Fa parte della Missionshaus Wiedenest e serve il Signore in Italia da molti anni, attualmente in collaborazione con L'Arca Teen Challenge e con l'IBEL, insegnando corsi di mentoring nelle scuole succursali.

RINGRAZIAMENTI

Senza alcune persone questo libro molto probabilmente non sarebbe mai stato scritto.

Ringrazio Rinaldo Diprose per l'accompagnamento durante la rielaborazione del materiale della mia tesi, l'incoraggiamento costante e tutti consigli importanti e Ada Marzone per le correzioni linguistiche e grammaticali e la sua pazienza nei miei confronti. Un grazie va anche a Chris Zito e Paul Currin per i loro suggerimenti e valutazioni.

Un "grazie mille" è dedicato ai miei compagni di studio dell'anno accademico 2009/2010 dell'IBEL, in modo particolare a Danilo, Sergio, Stefania, Lorenzo, Marco, Giacomina ed Elena. Abbiamo sperimentato cosa significa aiutarsi e incoraggiarsi a vicenda a crescere. Eravamo "compagni di viaggio" nelle varie sfide del percorso cristiano.

Non posso non menzionare Tim Faulkner che con pazienza e convinzione ha sempre cercato di trasmettere a noi studenti l'importanza della crescita personale.

Ringrazio gli studenti delle Scuole Succursali di Asti e di Palmi per il privilegio di essere stata partecipe di una parte del loro cammino con Dio e per aver potuto festeggiare con loro delle “vittorie” di crescita personale. Particolarmente preziosa era in queste due esperienze la collaborazione con Marvin Oxenham e Emmanuel Giuni. Ho imparato tanto da voi!

Un pensiero speciale alla mia chiesa di origine, a Ortenburg, Germania: con le vostre continue preghiere eravate e siete tuttora un grande sostegno per me.

Un grazie ai miei genitori, Angela e Rolf: da piccola mi avete fatto amare Dio e la Sua Parola e avete così messo un fondamento importante nella mia vita. Grazie a mio fratello, Jürgen: non hai mai mancato di incoraggiarmi!

Un ringraziamento particolare va a Marvin Oxenham, il relatore della mia tesi che sta alla base di questo libro: con la sua conoscenza, esperienza e competenza mi era un aiuto indispensabile per comprendere tanti aspetti teorici del mentoring. Soprattutto però mi ha insegnato nella pratica e con l'esempio della sua vita che cosa significa lasciar trasformare e modellare il proprio carattere da Dio.

Un ringraziamento molto sentito va ai destinatari della dedica, Silvana Oxenham e Doris Meister. Silvana, grazie per la tua amicizia e il tuo affetto, sono tanto riconoscente che fai parte della mia vita! Doris, i tuoi consigli pratici, il tuo modo ottimista di vedere le cose e il tuo dono di incoraggiamento sono molto preziosi!

Infine, voglio soprattutto ringraziare il mio Signore, per aver messo nella mia vita tutte queste persone, e tante altre ancora, e per il privilegio di poter crescere insieme a loro. Grazie, perché ci hai messo insieme in questo cammino chiamato “vita”, per sostenerci e aiutarci a vicenda e per avvicinarci di più a Te!

INTRODUZIONE

«GRAZIE PER IL TUO AIUTO. DA QUANDO CI CONOSCIAMO, MI HAI SEMPRE AIUTATA A CRESCERE.»

Con queste parole, Nadia, una ragazza giovane, nel novembre 2009 ha concluso una nostra chiacchierata sulla *chat*, durante la quale avevamo parlato un po' di tutto: dei problemi in famiglia, dei suoi rapporti con gli amici e di come Dio c'entrava in tutto questo.

Questa frase mi aveva fatto molto riflettere. Ad essere sincera, non avevo mai considerato il nostro rapporto sotto questo punto di vista. Per alcuni anni ero stata una delle responsabili del gruppo giovani frequentato da Nadia, poi, dopo un mio trasloco, abbiamo sempre mantenuto un certo rapporto nel quale magari mi sarei definita un po' come la «sorella maggiore».

Ho cercato di scoprire i modi in cui, inconsapevolmente, l'avevo fatta «crescere». Sono arrivata alla conclusione che l'elemento essenziale non erano stati quei pochi studi biblici che avevo tenuto all'epoca. Se penso al nostro rapporto, mi ricordo più che altro delle lunghe passeggiate al mare, con un gelato in mano, ore di chiacchierate in macchina, quando l'accompagnavo a casa dopo l'incontro dei giovani, momenti a casa mia, cucinando e mangiando insieme. In tutte queste occasioni, così come negli anni successivi, data la lontananza geografica, tramite *SMS* ed *email*, i temi affrontati erano stati i più svariati, dalla famiglia agli amici, dalla scuola ai vari hobby e interessi personali, dalla musica ai vestiti e ai film, dai problemi classici di un'adolescente al primo amore. La domanda ogni volta era: «Come mi devo comportare? E Dio, cosa c'entra in tutto questo?» e tutto ciò, sembra, abbia aiutato Nadia, come lei stessa mi aveva detto, a «crescere».

La crescita è decisiva per la vita. Dove non c'è crescita, non c'è (una vera) vita. Questo è vero non soltanto in senso biologico, ma anche negli ambiti spirituale e caratteriale. La *teoria* insegnata nelle nostre chiese deve quindi diventare *pratica vissuta* e portare a uno sviluppo dei singoli credenti. La domanda che sorge ora è se sia possibile anche per altri, come è stato per Nadia, realizzare una tale crescita tramite un rapporto personale con un'altra persona.

Un termine usato ultimamente più di frequente in questo contesto è quello del *mentoring*. Si tratta di un processo basato sia su principi generali di processi di gruppo e di conduzione sia su affermazioni bibliche, che si svolge tramite rapporti interpersonali all'interno delle comunità cristiane e che ha come scopo lo sviluppo spirituale e caratteriale del singolo credente. Oltre ad essere biblico, questo tipo di rapporto si dimostra efficace per una sana crescita sia dei singoli credenti sia delle chiese locali. Quindi sarebbe importante realizzare rapporti di questo tipo nonostante i vari ostacoli che ci potrebbero essere.

In Italia il *mentoring* è un termine ancora poco usato. In effetti, in alcune chiese locali non si sa neanche che cosa sia, oppure lo si confonde con altri processi come ad esempio il discepolato, mentre in altre ancora non si vede la necessità o l'utilità del *mentoring*, anche a causa di pregiudizi di varia natura. La conseguenza è che il *mentoring* fondamentalmente non viene usato e così si perdono anche tanti benefici per quanto riguarda la crescita a livello caratteriale e spirituale.

Se però è vero che la crescita è essenziale per la vita (cristiana) e se è vero che il *mentoring* è un mezzo efficace che porta alla crescita, allora dobbiamo pensare al modo in cui superare eventuali problemi nell'avviare e nel mantenere processi di *mentoring* nelle chiese locali in Italia. In vista di ciò dobbiamo fare alcuni passi.

Prima di tutto dobbiamo chiarire l'esatto significato del termine *mentoring*, analizzando la sua origine etimologica e la sua storia sia in ambito secolare sia in ambito ecclesiale, all'estero come anche in Italia, non tralasciando di descrivere le differenze fra *mentoring* e altre attività e concetti affini, come il discepolato, il *tutoring*, il *coaching*, la consulenza e la conduzione.

Il secondo passo necessario è considerare i fattori che dimostrano l'importanza dei processi di *mentoring*. Per fare questo ci serviremo da un lato di teorie secolari di processi di gruppo e di conduzione, e dall'altro di brani biblici che sottolineano la necessità di processi di questo tipo.

Solo a questo punto potremo considerare i vari ostacoli nell'ambito italiano che impediscono la messa in pratica del *mentoring*. Considereremo tra l'altro aspetti della storia, delle convinzioni teologiche, della cultura, ma anche della struttura delle chiese locali.

Poi ci occuperemo del modo in cui si possano istaurare rapporti di *mentoring* all'interno di una chiesa locale in Italia, dopo averne riconosciuto il valore, e vedremo come superare gli ostacoli. Faremo delle considerazioni generali sulle varie forme possibili, sulle singole fasi di un rapporto di *mentoring* e sul modo in cui creare una mentalità adatta, prima di descrivere un progetto concreto usando come modello quello realizzato ad Asti e a Palmi, in due Scuole Succursali della scuola biblica IBEL.

In conclusione rifletteremo sulle persone attive nei processi di *mentoring*, per vedere in che modo il *mentoring* dovrebbe riguardare in un certo senso tutti i credenti. Analizzeremo alcune caratteristiche e responsabilità degli individui coinvolti.

Lo scopo di questo lavoro quindi non è soltanto quello di dare una definizione chiara e dettagliata del *mentoring* e di analizzare i vari ostacoli che ne impediscono l'uso nelle chiese locali, ma soprattutto di dimostrarne l'utilità, per non dire la necessità, per

tutti i credenti e di incoraggiare i lettori, responsabili e membri di chiese, a iniziare rapporti di *mentoring* nelle proprie chiese.

CAPITOLO UNO

DEFINIZIONE DEL *MENTORING*

I. COS'È IL *MENTORING*

Prima di affrontare una tematica qualsiasi è sempre utile cominciare con una chiara definizione, per assicurarsi che chi parla e chi ascolta (o legge) pensino alla stessa cosa, evitando così degli equivoci.

Il fatto che in questo libro un intero capitolo su quattro sia dedicato alla definizione della parola *mentoring* dimostra che in questo caso ritengo particolarmente importante la chiarificazione dei termini. Perché? Discutendo con altri o leggendo dei libri sul *mentoring*, si nota che difficilmente due persone o due autori intendano la stessa identica cosa con questo termine, ma che le definizioni variano molto in base all'ambiente, al contesto culturale, eccetera.

Per questo motivo ritengo necessario analizzare prima di tutto l'etimologia del termine e lo sviluppo storico del *mentoring* per poi elaborare una definizione cristiana del termine che sarà alla base di tutto il discorso che seguirà, delineando anche le differenze tra *mentoring* ed altre espressioni simili che vengono spesso confuse con questo.

1. *L'etimologia della parola*

Per capire l'origine della parola *mentoring* dobbiamo tornare molto indietro nella storia, fino alla mitologia greca. Nella sua Odissea, Omero racconta che quando Ulisse partì per la guerra di Troia lasciò al suo amico Mentore l'incarico di prendersi cura di suo

figlio Telemaco, dicendogli: «Insegnagli tutto ciò che sai».¹ A questo punto si potrebbe pensare che *mentoring* non significhi altro che la trasmissione della conoscenza. Dobbiamo però considerare anche altri fattori: la responsabilità di Mentore verso Telemaco durò circa 20 anni e includeva oltre all'educazione teorica anche e soprattutto la formazione del suo carattere e lo sviluppo della saggezza per le sue decisioni.² Fondamentalmente il compito di Mentore era di rendere Telemaco un uomo forte e coraggioso quanto il padre.³ Secondo Omero, in certi momenti la dea della saggezza, Atena, si trasformava in Mentore per «guidare, proteggere e insegnare a Telemaco».⁴ Per questo il concetto originario di *mentoring* va oltre la trasmissione della conoscenza teorica, ma sottintende anche la crescita a livello di comportamento pratico e di saggezza e la trasformazione in un carattere virtuoso.

Partendo da quest'origine, la pratica del *mentoring* si sviluppò attraverso i secoli, come vedremo nel prossimo punto, in varie forme e stili. Anche le definizioni, di conseguenza, variano molto. Studiando queste definizioni⁵ possiamo però dire che quasi tutte contengono in un modo o in un altro i seguenti elementi:

- a) un rapporto personale tra due persone, di cui una risulta più matura o con maggiore esperienza;
- b) una trasmissione di conoscenze, di esperienze e di valori;
- c) lo scopo di facilitare la crescita e la trasformazione.

¹ Tobias Faix, *Mentoring: Chancen für geistliches Leben und Persönlichkeitsprägung*, quarta ed., Neukirchen-Vluyn, AUSAAT Verlag, 2008, p. 13.

² Jeremiah A. Barondess, "President's address: A brief history of mentoring", citato 31 maggio 2010, Online: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2376519/pdf/tacca00082-0062.pdf>, p. 3.

³ Online: citato 03 giugno 2010, http://www.tesionline.com/_PDF/13759/13759p.pdf, p. 1.

⁴ Matteo Perchiazzi, *Apprendere il mentoring: Manuale operativo per la formazione dei mentor*, Massa, Transeuropa, 2009, p. 125.

⁵ Nell'appendice A si troverà un elenco di diverse definizioni del *mentoring*, usate nei vari ambiti.

Tenendo presenti questi tre elementi basilari, ci serviremo, come punto di partenza, della seguente definizione generale di *mentoring*: «Un rapporto che si sviluppa, minimo tra due persone, nel quale un individuo più maturo mette a disposizione il suo tempo e la sua esperienza per favorire la crescita e la trasformazione di un altro in un ambito specifico della sua vita».

Vediamo ora in che modo si riscontrano questi elementi centrali della definizione nelle varie forme del *mentoring* nella storia. Più avanti cercheremo di specificare questa definizione dal punto di vista cristiano.

2. *La storia del mentoring*

A LIVELLO SECOLARE - ALL'ESTERO

Mentre la parola «*mentoring*» come termine tecnico è relativamente giovane, pratiche simili si trovano in quasi tutte le epoche. I primi modelli sono nati già in tempi molto antichi, come si vede in alcuni graffiti con figure di guaritori che trasmettono la loro conoscenza di erbe medicinali a dei giovani con lo scopo di preservare questa conoscenza.⁶ Si può pensare anche alle procedure usate dai tre re cinesi Yao, Shun e Yu, tra il 2333 e il 2177 a.C., tramite le quali il sovrano passava il trono a un suo successore virtuoso e competente.⁷

Nella Grecia antica troviamo tanti rapporti simili a quello tra Mentore e Telemaco. Spesso dei ragazzi venivano affidati a uomini più anziani e maturi, di regola amici o parenti dei loro padri, per poter poi di questi ultimi imitarne i valori.⁸

⁶ Perchiazzi, p. 125.

⁷ Chungliang Al Huang e Jerry Lynch, *Mentoring: The tao of Giving and Receiving Wisdom*, New York, HarperCollins Publishers, 1995, p. 11.

⁸ Margo Murray (con la collaborazione di Marna A. Owen), *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1991, p. 7.

Nell'apprendistato del Medio Evo all'interno delle corporazioni una persona «eccellente» nel suo mestiere (maestro) insegnava e formava un giovane meno esperto (apprendista), trasmettendogli i segreti della professione e aiutandolo a crescere. Non si trattava però soltanto della trasmissione di conoscenze, ma spesso andava oltre e il maestro influenzava l'allievo anche a livello personale, in quanto quest'ultimo spesso abitava a casa sua.⁹

A parlare però di *mentoring* vero e proprio, usando questo termine tecnico, si inizia all'incirca dalla metà del secolo scorso, anche se il concetto preciso di *mentoring* sembra cambiare ogni decennio. Una volta è caratterizzato dalla presenza di una figura forte e autoritaria ('60), poi gli viene attribuito un ruolo importante in periodi di transizione ('70), poi lo si definisce come una guida manageriale ('80) e ancora come un'alleanza che va sviluppandosi tramite un rapporto tra due persone allo stesso livello ('90).¹⁰

Per quanto riguarda gli ambiti in cui viene utilizzato il *mentoring*, sono da menzionare: il movimento femminista, l'aiuto per le minoranze, l'ambito dell'arte e quello scolastico, ma soprattutto esso è diventato un mezzo di formazione all'interno delle grandi aziende.

I paesi in cui il *mentoring* viene maggiormente praticato sono quelli anglosassoni e non a caso qualcuno lo ha definito come un'«invenzione del management americano».¹¹ Così ad esempio il congresso degli Stati Uniti ha indetto nel 2001 un «Anno del Mentore», incoraggiando le varie autorità comunali a organizzare dei programmi di volontariato per creare rapporti di *mentoring* tra adulti e adolescenti.¹²

⁹ Margo Murray, pp. 7-8.

¹⁰ "What is mentoring", citato il 31 maggio 2010, Online: <http://www.hr.salford.ac.uk/development/mentoringonlinepaper.rtf>, p. 2.

¹¹ Margo Murray, p. 9.

¹² APEGGA, "Strategies for Success in Mentoring: a Handbook for Mentors and Proteges", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://www.pegga.org/members/mentoring/handbook/chapter2.htm>.

Rapporti interpersonali famosi con le caratteristiche di *mentoring* nel corso della storia sono ad esempio quelli fra Socrate e Platone, Haydn e Beethoven, Freud e Jung¹³, Stein e Hemingway, Tina Turner e Mick Jagger.¹⁴

A LIVELLO SECOLARE – IN ITALIA

Mentre nei paesi anglosassoni il *mentoring* è già ben sviluppato, in paesi come la Spagna e l'Italia si stanno ora facendo giusto «i primi passi»¹⁵ per quanto riguarda sia la pratica sia la ricerca.¹⁶

La prima grande indagine è stata CAMEO (Comparazione ed Analisi del Mentoring in Europa), che si è svolta con la partecipazione dell'Amitié, della Camera Regionale di Commercio e Industria della Bretagna, dello Ial Toscana e dell'Osservatorio sull'Inclusione sociale, del Kemop e della Scierter Espana e che è durato 18 mesi, concludendosi nel maggio del 2003.

I risultati sono stati i seguenti: la raccolta dei dati è risultata difficoltosa, in quanto da un lato, specialmente in ambito aziendale, si è riscontrata una scarsa disponibilità a rispondere alle domande e dall'altro lato c'è stata una certa confusione nella terminologia tra *mentoring* e processi come *tutoring* oppure *coaching*. Inoltre, le attività di *mentoring* sono state comunque scarse, fondamentalmente non c'è stato niente a livello nazionale, ma più che altro solo a quello regionale.

Per quanto riguarda l'Italia è risultato che il *mentoring* è praticato principalmente in quattro ambiti.

¹³ “Encouraging growth – developing talent”, s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://www.hr.emory.edu/eu/employeestoolkit/professionaldevelopment/mentoremory/history.html>.

¹⁴ Perchiazzi, p. 126.

¹⁵ Isfol, *CAMEO: Comparazione ed analisi del mentoring in Europa*, a cura di Felice Alessandra e Tagliavini Alessandra, Milano, FrancoAngeli, 2004, p. 23.

¹⁶ Perchiazzi, p. 15.

Primariamente questo strumento viene usato nell'ambito dell'emarginazione sociale, soprattutto nella prevenzione e cura della tossicodipendenza (ad es. la Fict e il Ceis) e all'interno di centri di detenzione per il reinserimento sociale dei detenuti.

Un secondo ambito è quello del recupero scolastico, ad esempio iniziative come *Mentoring USA/Italia*, il progetto «Uno-a-Uno» del Telefono Azzurro e l'*Help Project* del comune di Pontassieve. Queste iniziative, pur agendo nel campo della formazione scolastica, non hanno l'intento di trasmettere conoscenze e contenuti teorici, ma piuttosto quello di offrire consulenza e di porre un freno all'abbandono scolastico e all'emarginazione.

Nel terzo ambito, quello di espatri e incarichi all'estero, l'*Erasmus Student Network* offre tuttora un servizio di *mentoring* per sostenere e potenziare gli scambi tra studenti.

L'ultimo ambito da considerare è l'imprenditoria. Casi interessanti in questo contesto sono i servizi offerti dalla Scuola Militare Nunziatella di Napoli, tutti quanti *on-line*, tra nuovi *ex* allievi e l'Associazione *ex* allievi, e il lavoro del Centro Ricerca e Formazione (Ceref) per i neo-infermieri. Anche in quest'ambito lo scopo non è quello di insegnare la teoria, ma di prepararli alla vita professionale, trasmettendo valori, orientandoli in vista delle scelte professionali e aiutandoli ad acquisire sicurezza e autoconsapevolezza.¹⁷

Tra tutte queste iniziative, il progetto *Mentoring USA/Italia* è degno di particolare attenzione. Esso fu fondato nel 1987 da Matilda Raffa Cuomo come *New York State Mentoring Program* per affrontare il problema dell'abbandono scolastico. Nacque così l'idea di affiancare ogni bambino a rischio ad un adulto «addestrato». Lo scopo era quello di intervenire prima che certe «abitudini distruttive

¹⁷ Isfol, pp. 7-71.

diventassero troppo radicate per essere cambiate»,¹⁸ e fino al 1995 un reinserimento sociale è stato facilitato in circa 20.000 casi. Dal 1996 il movimento ha preso piede anche in Italia, in un primo momento alla scuola «Osvaldo Conti» di Salerno. Oggi è operativo in Calabria, Campania, Lazio, Lombardia, Puglia e Sicilia e circa 9.000 studenti hanno ricevuto dei benefici.¹⁹ Questo progetto è un ottimo esempio del modo in cui paesi come l'Italia possano beneficiare dalle esperienze dei paesi anglosassoni.

Dopo la ricerca CAMEO ci sono stati altri progressi per quanto riguarda la diffusione del *mentoring* in Italia. Così già la parola stessa viene menzionata più volte nella nuova programmazione dei fondi Europei (2007-2013), gestiti dalle regioni e dalle province. Gli ambiti nei quali il *mentoring* viene maggiormente utilizzato rimangono quelli dei giovani a rischio, dell'abbandono scolastico e dell'imprenditoria femminile, tra cui ad esempio il progetto «Portico» nel Piemonte e il progetto «Madre e Figlia» in Toscana. A livello universitario il *mentoring* è un fenomeno piuttosto raro, anche se esistono comunque i primi progetti, come a La Sapienza di Roma e al Politecnico di Torino. Come nuovo «campo di utilizzo» si è aggiunta la politica, soprattutto per aiutare le giovani donne a partecipare attivamente alla vita pubblica. Ne è un esempio la finalità che si è data il Centro Documentazione Donna – Modena.²⁰

I problemi maggiori che continuano ad ostacolare il *mentoring* in Italia sono la mancanza di una definizione ufficiale e quindi una certa confusione nell'uso dei termini tecnici. Inoltre lo scarso uso dei processi di *mentoring* rimane un problema. Proprio per questo con il progetto MAITRE si è cercato di estendere le attività del progetto

¹⁸ Matilda Raffa Cuomo, "Il messaggio di Matilda Raffa Cuomo, fondatrice di mentoring", s.p., citato 31 maggio 2010, <http://www.mentoringusaitalia.org/2009/home.html>.

¹⁹ "Mentoring: USA Italia Onlus", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://www.mentoringusaitalia.org/de/associazione/struttura/presentazione.html>.

²⁰ Perchiazzi, pp. 28-32.

CAMEO, di studiare i fabbisogni formativi del mentore, di sviluppare un profilo europeo per mentori e di identificare i materiali e i metodi formativi dei paesi *partner* per promuovere così il *mentoring* in questi paesi.²¹ Il risultato è stato tra l'altro il primo manuale europeo di formazione di mentori, disponibile anche *on-line*.²²

NELLA CHIESA—ALL'ESTERO

Nel mondo anglosassone esiste ormai un'enorme quantità di libri, in lingua inglese, sul *mentoring*, anche in ambito cristiano. Però, dal momento che manca una storia della teorizzazione e dell'uso del *mentoring* in quest'ambito, è molto difficile trovare dei dati a riguardo.

Possiamo però notare, similmente al *mentoring* secolare, che in un certo senso anche tra i cristiani esistevano già nel corso di quasi tutti i secoli processi di questo tipo, anche se chiamati in modo diverso. Infatti, troviamo i primi esempi nella Bibbia, come vedremo nel secondo capitolo.

Nei monasteri benedettini, degli abati o dei monaci anziani venivano affiancati ai monaci giovani. Un esempio letterario ci è dato dal romanzo *Il nome della Rosa* di Umberto Eco, con il rapporto tra il frate Guglielmo di Baskerville e il novizio Adso.²³ Anche il monaco Santo Bede nelle sue opere descrive una specie di *mentoring* all'interno dei monasteri, una prassi che è stata usata per tanti secoli. Ad esempio, si racconta di Lutero che trattava vari argomenti con il suo mentore Johannes von Staupitz.²⁴ Leggendo infine le biografie di uomini e donne importanti nella storia del cristianesimo, si vede che

²¹ Online: citato 31 maggio 2010, <http://www.amitie.it/maitre/it/conta.htm>.

²² Online: citato 29 aprile 2011, http://www.amitie.it/maitre/training/html/introd_ita.html.

²³ Perchiazzi, p. 125.

²⁴ "Mentoring", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: http://www.12manage.com/methods_mentoring.html.

quasi tutti loro hanno avuto almeno un mentore, se non più di uno, il cui ruolo è stato decisivo per la loro vita cristiana.²⁵ Un esempio ci è dato dal ruolo di Thomas Scott nella vita di William Carey.²⁶

Per quanto riguarda il *mentoring* «moderno», esistono degli scritti che hanno come scopo non soltanto la trasmissione delle conoscenze, ma anche quello di portare ad una crescita a livello caratteriale nella vita del credente. Ovviamente manca in questo contesto la relazione con una seconda persona, tipica del *mentoring*, a meno che non si affronti il tutto in due o in un gruppo.²⁷

Il *mentoring* nel vero senso della parola lo offrono più che altro le organizzazioni che cercano di creare dei rapporti tra i vari credenti per questioni di lavoro, ma anche a livello spirituale e personale.²⁸ Anche nelle scuole bibliche e nelle Facoltà Teologiche, il *mentoring* è un metodo molto usato. In modo particolare il *Western Seminary* di Sacramento ne offre un ottimo manuale.²⁹ Nel 2010 il *Global Mentoring Project* ha cercato di creare, nel contesto del convegno di Losanna III, rapporti di *mentoring* a livello internazionale tra credenti di paesi diversi.^{30/31}

²⁵ "Mentoring: Care for Leaders", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: http://c4l-online.de/downloads/c4l_dl080105_Mentoring.doc.

²⁶ Basil Miller, *William Carey: Calzolaio, studente, linguista, botanico e missionario in India*, Roma, ADI-Media, 1996, p. 19.

²⁷ Howard Hendricks and William Hendricks, *As Iron Sharpens Iron: Building Character in a Mentoring Relationship*, Chicago, Moody Press, 1995, p. 99.

²⁸ "Marketplace Mentoring Program", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://www.marketplaceleaders.org/pages.asp?pageid=7885>.

²⁹ "Mentored Field Ministry: Resource Manual", 48 p., citato 31 maggio 2010, Online: http://www.westernseminary.edu/CurrentStudents/SAC/Student_Services_Forms/documents/Mentoring%20Manual.pdf.

³⁰ "The global mentoring project progress", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://www.mentorlink.org/institute/process.html>.

³¹ L'appendice B presenterà un elenco di progetti *mentoring* secolari e cristiani con i loro siti Internet.

NELLA CHIESA—IN ITALIA

Per quanto riguarda l'Italia, è ancora più difficile trovare dei dati. Questo dimostra che se già a livello secolare il *mentoring* è un fenomeno abbastanza giovane, all'interno delle chiese risulta ancora meno usato.

Infatti, scritti in italiano sull'argomento praticamente non esistono, neanche tradotti dall'inglese. Nel 2009, in un incontro di missionari della missione Wiedenest (Germania), di cui faccio parte, si è scoperto che nessuno dei collaboratori italiani conoscesse il significato della parola «*mentoring*».

Processi che potrebbero essere definiti come «*mentoring*», secondo le caratteristiche descritte all'inizio, esistono sicuramente anche tra i credenti in Italia, soprattutto a livello informale. Il *mentoring* viene usato pochissimo, invece, in modo sistematico e formale. Uno dei rari esempi è quello praticato alla scuola biblica IBEL, a Roma; qui da quattro anni a questa parte il *mentoring* viene praticato in modo più rigoroso. In questi ultimi anni, all'IBEL, ogni studente ha avuto il proprio mentore, scelto fra gli insegnanti, i membri del personale oppure collaboratori esterni. Esiste anche un apposito manuale che spiega tutto il processo da seguirsi nel corso dell'anno accademico.³² Inoltre, a partire dal 2010, il *mentoring* è stato inserito anche nel programma delle Scuole Succursali dell'IBEL, iniziando da quella ospitata nei locali dell'assemblea di Asti. All'inizio del corso, alla domanda posta ai 19 partecipanti su quante volte avessero già sentito la parola «*mentoring*», 10 hanno risposto: «mai», 7: «raramente» e solo 2: «spesso». Solo sette sapevano dare una definizione di questo termine. Nella Scuola Succursale di Palmi (RC) invece, nel 2011, 7 non avevano mai sentito parlare di *mentoring*, 6 raramente e 2 spesso. Un terzo ne sapeva dare la definizione.

³² Tim Faulkner, "Progetto di spiritualità pratica (PSP-R): corso e contratto", dispensa del corso Progetto di spiritualità pratica, Roma, Istituto Biblico Evangelico Italiano, s.d..

II. LA NOSTRA DEFINIZIONE

1. Le quattro «C» nella storia dell'istruzione

Abbiamo visto fin qui che il *mentoring* in qualche modo favorisce la crescita di una persona in un ambito specifico della sua vita. Il concetto della crescita è strettamente collegato a quello dell'istruzione, che a sua volta è stato grandemente influenzato dai filosofi greci. Soprattutto Platone e Aristotele hanno ideato il concetto della *paideia* greca. Per loro al centro non stava soltanto la trasmissione della conoscenza, ma anche il problema politico dello stato e la vita morale. La *paideia* aveva come scopo la formazione dell'uomo e del cittadino in tutti i suoi aspetti.³³ Si occupava della crescita della persona tra l'altro sotto i seguenti punti di vista:

LA CONOSCENZA

L'idea che Platone aveva dell'apprendimento era diversa da quella meccanica dei Sofisti. Mirava a un concetto più unitario della conoscenza, cercandone l'armonia. Tra l'altro proponeva la matematica, l'astronomia e soprattutto la filosofia tra gli studi teorici.³⁴ Non prevedeva però una ricezione passiva, bensì un «cercare con fatica» con la partecipazione attiva di chi vuole imparare, con lo scopo di raggiungere «l'idea del bene».³⁵

³³ "Pedagogia", *Enciclopedia Garzanti di filosofia e epistemologia, logica formale, linguistica, psicologia, psicoanalisi, pedagogia, antropologia culturale, teologia, religioni, sociologia*, terza ed., s.l., Garzanti Editore, 1983, p. 690.

³⁴ "Platone", s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://skuola.tiscali.it/filosofia-antica/platone.html>.

³⁵ Werner Jaeger, *Paideia: Die Formung des griechischen Menschen*, Berlin, Walter de Gruyter, 1983, citato 31 maggio 2010, Online: http://books.google.de/books?id=tv9mO2b-pYC&printsec=frontcover&dq=werner+jaeger+formung+griechischen+menschen&source=bl&ots=IO2rEDqxPb&sig=fYyv70svXtZdUINOgTQF5QVViuY&hl=de&ei=YYsDTLyANJLu-AaknbikCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CC8Q6AEwBQ#v=onepage&q&f=false, p. 755.

LE COMPETENZE

L'istruzione pratica era strettamente legata all'insegnamento teorico. Erano inserite materie «pratiche» come la ginnastica e la musica, però dobbiamo anche considerare che lo scopo principale di uomini come Platone o Aristotele era quello di formare l'uomo politico, l'uomo dello stato, quindi il percorso di formazione era sempre rivolto all'applicazione pratica per il bene della comunità. Generalmente però gli aspetti pratici godevano di minore considerazione.

IL CARATTERE

Questo aspetto rappresentava in un certo senso il cuore della *paideia*. Già per Socrate il «nocciolo» dell'esistenza risiedeva nel carattere morale. Socrate criticava i Sofisti per il loro interesse esclusivo per la conoscenza teorica e non per gli aspetti etici.³⁶ Platone poi, partendo dalla sua definizione di conoscenza, vedeva come risultato primario dell'impegno nella scienza la formazione del carattere. Ciò che contavano fondamentalmente erano quindi le virtù.³⁷

LA COMUNITÀ

Secondo il concetto greco, alla base dello stato funzionante c'era l'uomo virtuoso mentre il carattere del singolo determinava quello della comunità. L'etica morale «privata» era quindi strettamente legata a quella dello stato; era inimmaginabile una divisione tra queste due e pertanto l'istruzione dell'individuo era fondamentale per la formazione della società. Allo stesso tempo però anche il

³⁶ "Paideia", *Wikipedia: Die freie Enzyklopädie*, s.p., citato 31 maggio 2010, Online: <http://de.wikipedia.org/wiki/Paideia>.

³⁷ Werner Jaeger, p. 614.

carattere del singolo veniva formato dalla società e di conseguenza la comunità era sia il mezzo che il fine dell'istruzione.³⁸

Vediamo che nell'idea greca gli elementi della conoscenza, della capacità, del carattere e della comunità erano strettamente collegati tra loro e quindi erano inscindibili. Era dunque impossibile crescere soltanto in una di queste quattro «C» in quanto esse si influenzavano a vicenda. L'aspetto più importante però era il carattere che si formava principalmente nel contatto con «l'altro», quindi tramite la comunità.

2. *Le quattro «C» nella Bibbia*

Ciò che abbiamo appena detto circa l'istruzione nell'ambito secolare vale anche per i credenti e la chiesa? Possiamo trovare le quattro «C» anche nella Bibbia?

Il libro biblico per eccellenza che loda la *conoscenza* e la *saggezza* è quello dei Proverbi. Esso si prefigge in modo particolare lo scopo di dare «conoscenza e riflessione al giovane» (Pr 1:4). Nell'Antico Testamento l'insegnamento era un compito importante che Dio aveva affidato sia ai sacerdoti per quanto riguardava il popolo in generale (Le 10:11) sia ai genitori nei confronti dei loro figli (De 6:7). Era essenziale per assicurarsi che non dimenticassero le leggi e le opere miracolose di Dio e per trasmetterne il ricordo di generazione in generazione (Sl 78:1-7). Nel Nuovo Testamento, nei Vangeli, invece ci viene presentato Gesù come il grande maestro che insegnava al popolo «con autorità» (Mt 7:29) e che spiegava le Scritture, in modo particolare ai discepoli (Lu 24:27). Gli apostoli consideravano l'insegnamento un aspetto irrinunciabile del loro ministero (At 2:42; 6:1-4) e Paolo sottolinea di aver insegnato «tutto il consiglio di Dio» (At 20:27). Infine le Lettere neotestamentarie

³⁸ Werner Jaeger, pp. 2, 391, 412, 678 e 1061.

ribadiscono l'importanza dell'insegnamento della Parola di Dio e, quindi della conoscenza, in tutte le chiese (Cl 3:16 e 2 Ti 2:24).

Per quanto riguarda le *competenze*, notiamo che Dio vuole che il suo popolo e i singoli credenti Lo servano con le loro capacità pratiche e con le loro abilità. Ad esempio, riguardo ai lavori per il tabernacolo, viene sempre sottolineato che gli uomini e le donne coinvolti fossero «abili» nei lavori che eseguivano (si veda Es 35:10, 25-26, 30-35; 36:1-4). Allo stesso modo anche nel Nuovo Testamento si parla molto di «doni» che i credenti devono esercitare (Ro 12:4-8, 1 Co 12:4-11, 28-31). Viene sottolineato che ogni persona serve Dio non in un ambito qualsiasi, ma in quello che ha ricevuto come dono. Questo implica il miglior servizio possibile per il Signore e una continua crescita nelle proprie capacità.

Ugualmente anche la *comunità* è di enorme importanza nella Bibbia. Nell'Antico Testamento il popolo d'Israele era al centro dell'attenzione. Visto che a causa del peccato i rapporti interpersonali non erano dei migliori, sei dei dieci comandamenti (Es 20:1-17) servivano a salvaguardare la vita della comunità e la convivenza tra i singoli. Tutti i libri dell'Antico Testamento, particolarmente il Pentateuco e i Salmi, dimostrano che il credente dell'antico patto si vedeva soprattutto come membro del popolo eletto di Dio e quindi chiamato a vivere nella comunità e a crescere per mezzo di essa. Similmente, anche nel Nuovo Testamento, non si può pensare ad un credente al di fuori del contesto della chiesa: come membro del Corpo di Cristo, egli non potrebbe esistere senza di esso, anzi egli può crescere solo per mezzo della comunità e in vista della comunità (si veda 1 Co 12:12-27). Il progresso del singolo credente che usa il proprio dono per il bene di tutti porta anche alla crescita di tutta la chiesa (Ef 4:11-16).

Cosa dire, infine, per quel che riguarda il *carattere*? Se guardiamo nuovamente il libro dei Proverbi, vediamo che esso non intende la «conoscenza» o la «saggezza» come qualcosa di puramente teorico,

anzi ribadisce il bisogno di «mettere in pratica la volontà di Dio» «nelle singole situazioni della quotidianità» con lo scopo di «formare il carattere» «secondo il timore di Dio». ³⁹ Dunque la cosa essenziale per il popolo di Dio non era semplicemente quella di conoscere le leggi di Dio, ma anche di metterle in pratica (De 5:1, 27:10). Anche nel Nuovo Testamento vediamo che il carattere e la messa in pratica della conoscenza sono fondamentali. Una delle affermazioni forse più chiare a riguardo la troviamo nella Lettera di Giacomo: «Ma mettete in pratica la parola e non ascoltatela soltanto (...). Perché, se uno è ascoltatore della parola e non esecutore, è simile a un uomo che guarda la sua faccia naturale in uno specchio; e quando si è guardato se ne va, e subito dimentica com'era» (Gm 1:22-24). Però anche gli altri scritti neotestamentari trasmettono la stessa idea. Ad esempio, in Romani (capitoli 1-11) all'esposizione della teoria e della dottrina seguono sempre delle esortazioni pratiche. A questo proposito in Romani (capitoli 12-14), in Colossesi (capitoli 3-4) e in 1 Pietro (2:11-3:17) si trovano dei lunghi elenchi di imperativi. Quando Paolo dà a Timoteo delle indicazioni per la scelta dei vescovi/anziani, tra le sedici caratteristiche richieste, soltanto una ha a che fare con la capacità e la conoscenza («capace di insegnare»), due precisano la sua «posizione» nell'ambito familiare ed ecclesiale («marito di una sola moglie» e «non convertito di recente»), mentre tutte le altre si riferiscono al carattere della persona (1 Ti 3:1-7). Lo stesso vale anche per i diaconi (vv. 8-13). Per la scelta di un responsabile, quindi, l'elemento determinante è il carattere: né la conoscenza né la capacità.

³⁹ Nicola Martella, "Radici 2: Panorama dell'Antico Testamento: I Libri Didattici", dispensa del corso Panorama dell'Antico Testamento, Roma, Istituto Biblico Evangelico Italiano, sez. Proverbi, pp. 98-99.