

# Il reverse mentoring: un modo per rivitalizzare l'organizzazione

*I processi di mentoring nella gestione della socializzazione organizzativa (Van Mananen & Schein, 1979) e nelle transizioni di carriera sono prassi consolidata in molte organizzazioni. Le stesse pratiche hanno attratto l'interesse della ricerca negli ultimi due decenni e sono molteplici i lavori pubblicati che ne dimostrano l'efficacia (Allen, Eby, O'Brien, & Lentz, 2008). Il tradizionale processo di mentoring prevede, derivando dalla pedagogia, che sia la persona più giovane ad apprendere quanto richiesto nelle pratiche lavorative (Traetta, Arnese, & Ligorio, 2010), e più in generale della*

*cultura organizzativa (Schein, 2000), da quella più anziana. Le sostanziali modifiche introdotte dai nuovi elementi normativi, come l'innalzamento dell'età pensionabile, e le spinte derivanti dalle nuove spinte competitive richiedono di rivedere le modalità e la gestione della fase di induction. Particolare interesse assumono le grandi differenze generazionali e la propensione al cambiamento sia nell'utilizzo della tecnologia (Prensky, 2001), sia nella capacità di comprendere gli elementi emergenti dalle nuove frontiere competitive. In questo senso risultati confortanti si stanno ottenendo dalla pratica del*

*Reverse Mentoring, dove la tradizionale e rigida concezione del passaggio informativo unidirezionale viene sovvertita da un processo di scambio in cui il newcomer impiega la propria capacità di utilizzo di nuove strumentazioni (non necessariamente tecnologiche), instaurando un'efficace relazione di scambio con le persone di maggiore esperienza lavorativa. Questa modalità offre un particolare vantaggio soprattutto nella creazione di un efficace contratto psicologico inteso come la percezione di una mutua tacita obbligazione della relazione di impiego (Scheel, Rigotti, & Mohr, 2013).*

## Gli autori

- **Claudia Crescenzi**, Founder, Managing Director GROWBP ([www.growbp.it](http://www.growbp.it)), Executive Coach MCC
- **Edoardo Gironi**, Strategy Manager GROWBP Executive Coach PCC

## Il contesto di trasformazione dell'economia

**L**e tensioni presenti durante l'ultimo quinquennio nell'economia e, quindi, nel mercato del lavoro hanno modificato nella sostanza il modo di intendere il lavoro e la relazione tra persona e organizzazione. Cresce il livello di *Job Insecurity*, ovvero il livello di insicurezza percepita dai lavoratori rispetto al futuro con il conseguente effetto negativo determinato dalla diminuzione dell'*engagement*. Si viene a modificare nei significati profondi il patto di reciprocità individuo-organizzazione. Il rapporto di lavoro – un tempo basato su stabilità di lungo periodo – sul quale si costruiva un contratto psicologico relazionale fondato sul riconosci-

mento e su precise identità sociali, sposta il suo orizzonte nel breve termine in una continua rinegoziazione, nella quale gli elementi di scambio divengono quasi esclusivamente di carattere economico. In questo senso diventa essenziale rendere espliciti i valori condivisi per garantire livelli di efficienza tali da consentire alle organizzazioni di competere sui mercati. Compito delle risorse umane è favorire tutte quelle pratiche in grado di generare il senso di appartenenza e la costruzione di identità sociali definite e riconoscibili (Pontiggia & Isari, 2010).

Il rapporto che si instaura tra *newcomers* e organizzazioni si è modificato su entrambi i lati del mercato. Aziende



che non sono più in grado di offrire lo stesso livello di certezze garantite alle generazioni passate. Giovani che appartengono a una generazione che presenta caratteristiche nuove da ‘nativi digitali’ (Ferri, 2011) associate a un rapporto con i valori sociali modificato rispetto alle generazioni che l’hanno preceduta. Quali sono e come possono essere colmate le distanze tra queste entità che si trovano a fronteggiare cambiamenti tanto significativi quanto in costante e rapida successione? Quali reciproci contributi possono scambiarsi per aumentare la loro capacità di scoprire le nuove regole di una società ‘liquido-moderna’ dove “gli individui non possono concretizzare i propri risultati in beni duraturi: in un attimo, infatti, le attività si traducono in passività e le capacità in incapacità” (Bauman, 2006)?

L’incertezza si sposa con la complessità, con l’affrontare situazioni del tutto nuove, caratterizzate da un numero elevatissimo di variabili e dove l’adattabilità, assumere la forma liquida in grado di adattarsi al proprio contenitore, per proseguire con la metafora di Bauman, diviene una necessità per la sopravvivenza delle organizzazioni. L’elemento fondamentale per assicurare l’adattabilità sembra essere diventato la capacità di acquisire competenze soprattutto strategiche, che fanno riferimento alla capacità di ‘apprendere ad apprendere’: ne risulta modificato il processo di apprendimento, spostato a un livello che va oltre i contenuti meramente cognitivi e investe, insieme, il modo di porsi di fronte ai problemi per risolverli e gli stili di comportamento, ovvero il modo d’essere in relazione degli individui.

Cresce in questo contesto la necessità di creare le condizioni per lo sviluppo della resilienza delle risorse umane attraverso pratiche organizzative in grado di valorizzare i contenuti individuali, in una logica di adattabilità (Luthans & Youssef, 2007) che faccia leva sulle diversità derivanti dalla co-presenza di lavoratori appartenenti a generazioni differenti.

### Le diverse generazioni al lavoro

Il mercato del lavoro vede oggi la compresenza di tre diverse generazioni, le quali presentano approcci e riferimenti valoriali differenti. In particolare assume particolare risalto la *generazione Y* che pare discostarsi dalle precedenti in modo particolarmente netto.

#### GenY

Anche se esiste una scarsa convergenza nella letteratura sui confini cronologici tra le generazioni (Parry &

Urwin, 2011), possiamo identificare quella dei nati tra il 1978 e il 1994 come la *generazione Y*, anche definita come ‘next generation’ o ‘millennials’ (Sheahan, 2009): è la generazione che sta pagando il prezzo più elevato in termini di mancata occupazione. Ciò che la caratterizza maggiormente sono i contenuti della sua formazione, sia dal punto di vista del percorso di studi, molto spesso più esteso rispetto a quello delle generazioni precedenti, sia per la contiguità con la tecnologia che li rende dei ‘nativi digitali’. La definizione è di Mark Prensky, che nel 2001 descrive come questa singolarità derivi dall’ideazione e dalla rapida diffusione della tecnologia

digitale negli ultimi decenni del XX secolo (Ferri, 2011). Prensky, nel suo articolo *Digital Natives, Digital Immigrants* sottolinea come i nativi digitali hanno trascorso tutta la loro vita circondati da – e utilizzando – computer, videogiochi, lettori di musica digitale, videocamere, telefoni cellulari, giocattoli e tutti quegli strumenti che sono stati creati dalla rivoluzione digitale (Prensky, 2001); (Ferri, 2011). Prensky si spinge a dire che esperienze diverse

portano a strutture cerebrali diverse, i modelli di lettura e costruzione del mondo dei nativi digitali sono diversi da quelli delle altre generazioni.

I *millennials* sono abituati a studiare molto e a sentire la pressione delle attese che i genitori hanno su di loro; per questo risultano molto più stressati delle generazioni precedenti. Sono abili nel cogliere i vantaggi che derivano da tutte le opportunità che incontrano. La comunicazione e l’utilizzo della tecnologia rappresentano l’elemento centrale, anche quando consideriamo gli aspetti legati alla formazione e all’ambiente lavorativo. L’uso degli strumenti di comunicazione è profondamente diverso tra i nativi digitali e gli immigrati digitali. Ne è una testimonianza la risultante di molte ricerche che dimostrano come l’uso degli strumenti di comunicazione ‘tradizionali’ – per esempio i telefoni in voce – da parte dei preadolescenti e dei giovani è praticamente inesistente (Ferri, 2011).

L’uso prevalente è quello di inviare messaggi (SMS; Whatsapp, Facebook, ecc.) per rimanere in contatto con la rete dei pari. I giovani della *generazione Y* mostrano una elevata tendenza ad apprendere dall’esperienza, costruendo la loro esperienza non in modo lineare ma “per successive approssimazioni secondo una logica che è più vicino a quella abduzione di Pierce, che non a quella induttiva di Galileo o a quella deduttiva di Aristotele che caratterizza lo stile di esperienza” (Ferri, 2011, p. 44) del-



La comunicazione e l’utilizzo della tecnologia rappresentano l’elemento centrale, anche quando consideriamo gli aspetti legati alla formazione e all’ambiente di lavoro.

le generazioni precedenti. La comunicazione con i pari, la cooperazione, l'utilizzo di diversi modi di accostarsi al problema dato e di molteplici codici e piani di interpretazione per risolverlo li differenziano ulteriormente.

#### GenX

È il gruppo generazionale 'di mezzo' nel mondo del lavoro attuale. Appartengono alla *generazione X* i nati tra il 1961 e il 1981. I GenX sono caratterizzati da un buon livello di educazione a cui non corrisponde un adeguato livello di professionalizzazione. Hanno avuto un ingresso nel mondo del lavoro caratterizzato da un crescente livello di incertezza che li rende la prima generazione a non contare su un'occupazione 'per la vita', ma a doversi confrontare con differenti esperienze e a sviluppare quella che è stata definita una *protean career*. La *protean career* descrive un orientamento alla carriera dove è la persona, e non l'organizzazione, che si deve fare carico del proprio sviluppo dove il principale criterio di successo psicologico è soggettivo (Hall, 2004). Gli appartenenti alla generazione X resteranno ancora a lungo nel mondo del lavoro e hanno ancora molto da dare, anche se il loro atteggiamento prevalente è quello di lavorare per vivere e non di vivere per lavorare.

#### Boomers

I *boomers*, nati tra il 1945 e il 1961, hanno definito la rottura con il 'mondo precedente' sovvertendo le tradizioni che avrebbero dovuto tramandare. Alla costante ricerca dell'individualità, della possibilità di scalata sociale, nella trasformazione che li ha portati dall'essere *hippie* al divenire *yuppie*, che li porta a vivere se stessi come qualcuno che sta evolvendo piuttosto che come persone che stanno invecchiando. I *baby boomers* sono la prima generazione cresciuta con la TV. I loro figli sono la prima generazione cresciuta con internet e gli apparati digitali.

I giovani appartenenti alla generazione Y sono i figli dei baby boomers, la generazione delle rivoluzioni, quelle che hanno realizzato i grandi cambiamenti sociali e culturali come quelli cresciuti con un forte senso della comunità di cui hanno fatto parte e in cui si riconoscono. Sono la generazione che per prima è cresciuta con la televisione come i loro figli sono i primi cresciuti con un accesso a internet. I boomers sono cresciuti con forti valori di riferimento che hanno segnato il loro sviluppo, dalle lotte contro la guerra in Vietnam alla liberazione sessuale e al movimento femminista (Howe & Strauss, 2007). Nel modo del lavoro ci sono entrati spesso mol-

to giovani e senza grosse difficoltà occupazionali, costruendo le proprie carriere in modo lineare e progressivo, spesso nella stessa azienda o all'interno dello stesso settore. Le competenze sono state sviluppate nel tempo raggiungendo livelli di profondità e di esperienza estremamente elevati.

#### Il ruolo del *reverse mentoring*

Il concetto di *reverse mentoring* è stato formalmente introdotto dal passato CEO di General Electric Jack Walsh nel 1999 (Chaudhuri & Ghosh, 2011), che ha così definito un nuovo paradigma di operazione nell'ambito del processo di socializzazione organizzativa o, come viene indicata in letteratura, di *induction*.

Si tratta di una relazione di *mentoring* invertita, dove le persone più giovani vengono affiancate a lavoratori più esperti con lo scopo di acquisire nuovi apprendimenti. Uno schema di relazione così impostato offre diversi piani di lettura come, ad esempio, la possibilità che i lavoratori appartenenti alla generazione dei boomers possano sviluppare una cultura della diversità, una visione più globalizzata e una gestione del lavoro in team diversa da quella per loro prevalente. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002) Accanto a questo non si può tralasciare l'importanza che un processo di *reverse mentoring* può avere nei confronti dei *millennials*, con benefici quali ad esempio un più immediato accesso alle informazioni, apprezzamento, stima, soddisfazione e sviluppo personale (Chaudhuri & Ghosh, 2011).



Ciò che va considerato con grande attenzione sono i gap tra boomers e millennials che spesso impediscono un chiaro ed efficace scambio di esperienze utili allo sviluppo di entrambe le parti coinvolte nella relazione di *mentoring*.

Ciò che va considerato con grande attenzione sono i gap tra boomers e millennials che spesso impediscono un chiaro ed efficace scambio di esperienze utili allo sviluppo di entrambe le parti coinvolte nella relazione di *mentoring*. Tra questi *gap* certamente si inseriscono i differenti livelli di istruzione: molto spesso, i newcomers hanno ricevuto una formazione specifica che li rende portatori di conoscenze teoriche più avanzate rispetto ai seniors, i quali, dal canto loro, hanno una maggiore esperienza e capacità di *problem solving* accurato. Questi *gap*, se non governati, rischiano, a seguito delle differenti reciproche aspettative, di inibire una comunicazione efficace tra le parti. Di bloccare il processo di mutuo riconoscimento indispensabile per lo sviluppo di un terreno comune di apprendimento.

Sempre più i processi di apprendimento si spostano dalla conoscenza verso l'essere.



Dall'acquisizione di tecnologie, saperi e prodotti, a una conoscenza dei processi, allo sviluppo della consapevolezza e delle proprie capacità individuali. L'apprendimento viene in questo senso riconosciuto come il risultato di 4 differenti elementi (Siemens & Titterberger, 2009):

- **sociale:** l'apprendimento è un processo sociale. La conoscenza è la proprietà emergente dell'interazione tra le persone di un network in un processo di apprendimento;
- **situato:** l'apprendimento è sempre legato a una particolare situazione o contesto. Sia l'apprendimento che la cognizione sono fondamentalmente situati, aumentando con ciò la necessità di attività educative in grado di rispecchiare il più possibile la normale situazione di utilizzo della conoscenza;
- **riflessivo:** l'apprendimento richiede tempo per assimilare le nuove informazioni. Chi apprende ha bisogno di avere l'opportunità di riflettere, difendere e condividere ciò che è stato appreso affinché possa divenire parte del proprio repertorio di conoscenza;
- **poliedrico:** l'apprendimento un insieme di elementi che vanno dalla teoria, all'*engagement*, alla sperimentazione e alla attiva costruzione del significato dell'appreso.

Il *reverse mentoring* assume quindi, alla luce delle considerazioni fin qui fatte, un ruolo di facilitazione essenziale nella gestione della costruzione di un nuovo frame di riferimento, dove la riduzione dei gap valoriali e di prospettiva tra le generazioni può liberare fondamentali risorse di creatività nell'affrontare le sfide con occhi nuovi. In particolare si rivela particolarmente efficace nello sviluppo della capacità di problem solving così come nella sensibilità di recepire i segnali deboli che emergono dai mercati evidenziando le nuove opportunità di sviluppo delle attività.

Ciò che viene richiesto a chi ha la responsabilità dello sviluppo delle risorse umane è una grande attenzione a comprendere e gestire le dinamiche di scambio sociale, agevolando il processo di reverse mentoring sia a livello organizzativo che nella relazione duale tra le persone coinvolte nel processo.



## BIBLIOGRAFIA

Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). *The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications*. Journal of Vocational Behavior, 73(3), 343-357.

Argentero, P., Cortese, C. G., & Piccardo, C. (A cura di). (2008). *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina.

Ashforth, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). *Content, causes,*

*and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test*. Academy of Management Journal Vol.32(4), 803-829.

Bauman, Z. (2006). *Vita liquida*. Roma : Editori Laterza.

Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2011). *Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed*. Human Resource Development Review, 55-76.

Ferri, P. (2011). *Nativi Digitali*. Milano: Pearson Italia.

Howe, N., & Strauss, W. (2007). *The Next 20 Years: How Customers and Workforce Attitudes Will Evolve*. Harvard Business Review, July-August 41-52.

Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1992). *Organizational Socialization as a Learning Process : the Role of Information Acquisition*. Personnel Psychology , Volume: 45, Issue: 4 pp 849-875.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). *Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence*. International Journal of Management Reviews, Vol. 13, 79-96.

Pontiggia, A., & Isari, D. (2010). *L'inserimento in azienda*. Sviluppo e organizzazione, 239, 17-31.

Prensky, M. (2001). *Digital Natives, Digital Immigrants*. On the Horizon MCB University Press, Vol. 9 No. 5.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory analytic approach*. Journal of Happiness studies, 71-92.

Scheel, T. E., Rigotti, T., & Mohr, G. (2013). *HR practices and their impact on the psychological contracts of temporary and permanent workers*. The International Journal of Human Resource Management, 24(2), 285-307.

Schein, E. H. (2000). *Culture d'impresa*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

Sheahan, P. (2009). *Generation Y: thriving and surviving with Generation Y at work*. New York: Hardie Grant Books.

Siemens, G., & Titterberger, P. (2009, march). *Handbook of Emerging Technologies for Learning* Tratto da [umanitoba.ca/learning\\_technologies/cetl](http://umanitoba.ca/learning_technologies/cetl)

Solari, L. (2004). *La gestione delle risorse umane*. Roma: Carocci.

Traetta, M., Arnese, S., & Ligorio, M. B. (2010). *La socializzazione alle pratiche lavorative tra partecipazione e identità*. Psicologia Sociale, vol 3 pp 403-442.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Research in organizational behavior, Vol. 1, 209-264.

Hall, D. (2004). *The protean career: A quarter-century journey I*. Journal of Vocational Behavior, 65(1), 1-13. doi:10.1016/j.jvb.2003.10.006

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Emerging Positive Organizational Behavior*. Journal of Management, 33(3), 321-349. doi:10.1177/0149206307300814