

l a v o r o

IMMAGINATE un amministratore delegato che prende lezioni da un giovane neoassunto. O una multinazionale che assolda laureati acerbi perché ispirino i senior. Immaginate che siate voi, voi professioniste navigate, a diventare "allieve" di una collega che ha gli stessi anni di vostra figlia...

Detto così, suonerebbe decisamente inverosimile, visto che stravolge ogni linea guida sensata dell'apprendimento, a partire da quella che riconosce a chi ha l'esperienza più lunga sul campo il *know-how* per approcciare meglio un problema. Se non fosse che l'inverosimile sta già accadendo: la collega con gli anni di vostra figlia potrà a breve esservi assegnata come mentor. Diventare lei, insomma, vostra guida fidata nell'aprire nuove strade alla vostra carriera.

Comincerà con l'insegnarvi a brillare su LinkedIn e Instagram e a rilanciarvi con Trademark-You, a fabbricare preziose infografiche con Canva.com, ad attirare clienti su Hootsuite.com, insomma a trasmettervi quella digital attitude senza la quale voi (voi che, per età, avete telefonato con l'apparecchio grigio a disco della Sip) sareste lasciate ai margini di quell'impetuossima corrente di cambiamento generato dalla rivoluzione tech che sta rivoltando tutto. E che, da una parte, sta lanciando le carriere delle venti-trentenni mentre, dall'altra, sta facendo rapidamente invecchiare quelle di professioniste fino a ieri dall'appeal smagliante sul mercato. Ecco, magari voi.

Così nelle aziende sbocciano programmi di Age Management e iniziative intergenerazionali, capaci cioè di fare interagire i giovanissimi della generazione Z, ovvero gli esordienti che oggi non hanno neanche vent'anni, con i quasi settantenni (ma anche con i baby boomers - i nati tra il 1946 il 1964 -, con la generazione X - nata tra il 1965 e il 1980 - e con i tanto acclamati millennials, di cui le multinazionali paiono essere follemente innamorate).

«Ormai nei luoghi di lavoro convivono fino a cinque generazioni diverse, un fatto assolutamente inedito», spiega Gabriele Gabrielli, docente di Organizzazione e Gestione delle risorse umane all'Università Luiss Guido Carli e autore di un saggio il cui titolo è un sorta di **manifesto**: *Di generazione in generazione: teorie e pratiche dell'accoglienza* (FrancoAngeli). Il professore mette in luce che «l'età sta sempre più diventando una discriminante professionale, sociale ed economica». «Il punto è che i millennials posseggono istintivamente quella *mindset* digitale che è diventata cruciale nelle aziende che guardano al futuro», puntualizza Francesca Devescovi, responsabile della formazione, sviluppo

e welfare di **Valore D**, associazione di aziende che promuove la diversità, il talento e la leadership femminili. «Così se fino a ieri i neoassunti venivano assegnati ai senior per essere guidati nei percorsi aziendali, oggi i rapporti si capovolgono e si affermano strumenti come il *reverse mentoring*, una relazione tra persone che si guidano l'una con l'altra e in cui la più giovane ha un ruolo molto attivo, spesso proprio nell'insegnare al senior la risoluzione di problemi aziendali in un'ottica che sia il più possibile digitale. Noi abbiamo avviato progetti di *reverse mentoring* in diverse aziende, come Zurich, Sanofi o Vodafone, dove questi nativi digitali sono stati chiamati Ninja».

Il *reverse mentoring* può essere declinato come un rapporto rigorosamente a due, dove una "mentor" (la guida) sostiene una "mentee" (chi viene guidata) attraverso incontri periodici supervisionati dall'azienda, o come un rapporto su base invece reciproca, nel quale ci si scambiano competenze ed esperienze. Altre volte si creano team trasversali che, superando le gerarchie, si concentrano sulla soluzione di un problema aziendale, apportando soluzioni a seconda della generazione di

appartenenza. Il *reverse mentoring* si presta, insomma, a generare interpretazioni liberissime, come accade in Microsoft dove, nel progetto Mach, 64 laureati ad alto potenziale (su un totale di 800 persone) sono chiamati a vere e proprie sfide per diffondere nuova energia in azienda con progetti innovativi.

«I millennials possono trasmettere la domestichezza con il digitale ma anche qualcosa di più», dice Federico Capeci, Ceo di Kantar, gruppo di ricerche di mercato di WPP e studioso dei millennials nel saggio *Post Millennial Marketing* (FrancoAngeli). Capeci sintetizza nell'acronimo S.T.I.L.E. i valori base di questa generazione lontana distanze siderali da quella che l'ha preceduta: Socialità, Trasparenza, Immediatezza, Libertà, Esperienza.

Come relazionarsi con i millennials per apprendere il meglio? «L'ascolto attivo, ovvero un ascolto vigile e immersivo, è il pre-requisito», spiega Capeci. «E poi credo che, di fondo, sia importante non delegare ai più giovani la responsabilità di dare soluzioni. Io nella mia azienda ho creato un comitato di millennials, ma ciò che mi è interessato sin dall'inizio è comprendere le loro modalità di ragionamento. Quando ho chiesto loro di analizzare lo scenario competitivo della mia azienda, sono stato spiazzato dall'originalità delle conclusioni: mi hanno segnalato competitor esteri e competitor estranei al nostro settore di riferimento».



**CERCASI
NEOLAUREATI
PER ISPIRARE
MANAGER:
OVVERO
QUANDO L'ETÀ
DIVENTA
UNA CHANCE
PROFESSIONALE**



Cosa *accade*
se per una volta
sono le *junior*
che insegnano
alle *senior*?
Semplice, prende
vita il "*reverse*
mentoring",
un modo nuovo
di intendere
il rapporto
allievo/maestro
sul lavoro.
Tutto *alla rovescia*

di PAOLA CENTOMO

TE LO SPIEGO IO...

Una giovane mentor potrebbe
trasmettere quella "digital
attitude" che le senior faticano
a imparare per ovvi motivi d'età.

reverse mentoring

→ Questa attitudine dirompente a scombina-re lo status quo che rende i millennials così allettanti per le aziende ingenera a volte tra i senior timori e diffidenze. Quando **Valore D**, per la ricerca "Talenti senza età" condotta con l'Università Cattolica di Milano, ha chiesto alle cinquantenni quali misure di Age Management avrebbero scelto se fossero state proposte dalla loro azienda, il *reverse mentoring* è risultato agli ultimi posti. Secondo la ricercatrice Paola Castello, il *reverse mentoring* è ancora

poco proposto dalle aziende e poco scelto dai lavoratori forse «a causa delle resistenze culturali nei confronti di posizioni gerarchiche più basse». E aggiunge il professor Gabrielli: «Oggi cresce la paura di essere esclusi, di non contare più nulla. Pesa una sorta di... dittatura dell'approccio tecnologico, così come una diffusa retorica giovanilista, che porta a idealizzare la generazione dei millennials, di cui ricerche molto pubblicizzate decantano valori che poi vengono smentiti da altre».

"NOI L'ABBIAMO PROVATO"

Sei mentor (ovvero le docenti), tutte studentesse universitarie, non più di 24 anni ciascuna; otto mentee (le allieve), tutte dai 40 anni in su. Tema del reverse mentoring: Personal branding e social media. A volere il progetto è stato PWN, Professional Women's Network, una rete di professioniste impegnate per favorire il talento, la carriera, la leadership delle donne.

Silvia Vaccarone, mentee

40 ANNI, MILANESE, CATEGORY MANAGER DI HP



Silvia, quali impressioni dopo l'esperienza di reverse mentoring?

«È una vera e propria ventata di aria fresca, rispetto agli strumenti che conosco e utilizzo abitualmente. E soprattutto, rispetto alla prospettiva con cui leggere il mondo, assolutamente diversa dalla

mia. Ora mi sembra di dare a tutto ciò che mi circonda un senso e un significato più ampio. Fare *reverse mentoring* è un privilegio che tutti, donne e uomini over 40, dovrebbero anche solo per una volta avere».

Cosa si fa negli incontri di reverse mentoring?

«Il *reverse mentoring* di PWN è fortemente centrato sul gruppo: una volta al mese ci troviamo tutte insieme, mentor e mentee, per affrontare i diversi aspetti del personal branding e dei social media, con i relativi tools e best practices. Quindi facciamo seguire un incontro one-to-one di tutoring vero e proprio sullo sviluppo della strategia personale».

Lei ha 15 anni più della sua mentor. Davvero questo non le ha mai creato imbarazzo?

«All'inizio ero curiosa: mi sentivo abbastanza avanti sul piano digitale e, sotto sotto, mi dicevo che potevo avere anch'io qualcosa da insegnare a loro. Non c'è voluto molto ad avere la conferma che né io né le altre possiamo più vivere di rendita: in fondo, una volta ti laureavi e con quello che imparavi all'università campavi tutta la vita. Ora è impensabile».

Cosa le piace delle millennials?

«Hanno una grinta e una consapevolezza che noi neanche ci sognavamo. E hanno bisogno di riconoscere nel lavoro i valori in cui credono».

Cosa ha imparato da loro, concretamente?

«Per esempio a usare LinkedIn in maniera efficace. Oggi so che va aggiornato di continuo, e non deve essere un semplice curriculum ma una presentazione convincente.

Le mentor ci hanno fatto comprendere l'importanza di fare breccia subito su chiunque consulti il profilo».

Cosa ha trasmesso alla sua mentor?

«Una finestra sempre aperta sui processi aziendali, realtà sconosciuta a lei che è universitaria».

Simona Toni, mentor

24 ANNI, DI LUCCA, STUDENTESSA IN PSICOLOGIA PER LE ORGANIZZAZIONI ALL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DI MILANO



Tre aggettivi per il suo reverse mentoring.

«Elettrizzante. Arricchente. Mi ha fatto crescere».

Cosa hanno acquisito le mentee è chiaro: conoscenze digitali. E voi mentor?

«Abbiamo capito che, anche se siamo universitarie, abbiamo molto da dare ai "grandi"».

Si ricorda il primo incontro con le vostre future allieve?

«Certo! Non eravamo per niente rilassate. Per 24 anni della nostra vita non avevamo fatto altro che imparare e in quel caso, paradosso estremo, ci trovavamo per la prima volta a insegnare, per giunta a donne professionalmente solide, dirigenti, coach, libere professioniste affermate... Poi però abbiamo colto che desideravano fortemente mettersi in gioco: inibizioni e remore sono cadute in fretta».

Quanto sono lontane, in fatto di conoscenze digitali, ragazze di 20 anni e donne di 50?

«Le senior non hanno un'attitudine digitale istintiva come la nostra, che siamo cresciute immerse nel web, ma conoscono bene il digitale sul piano tecnico».

Che qualità deve possedere una relazione di reverse mentoring per dare risultati?

«Io ho sempre creduto nella regola della reciprocità "dare per ricevere" e nel potere del gruppo, che permette a persone comuni di raggiungere risultati non comuni».

Paola Centomo 