

MENTOR

Giorgio Bresciani, 44 anni, è director di McKinsey & Company e responsabile del settore petrolifero per il Mediterraneo. In precedenza è stato a capo dell'ufficio McKinsey di Istanbul.

MENTEE

Nicoletta Basile, 38 anni, ricopre il ruolo di deputy store manager in Ikea, in passato dirigeva l'Area living room.



Abbiamo fatto mentoring

Nelle aziende c'è già. Solo che il mentoring poggia su rapporti gerarchici e non convince sempre. Ma ora c'è una novità. Valore D, l'associazione di donne manager presieduta da **Alessandra Perrazzelli**, lancia una mentorship *crossaziendale*, in cui mentor e mentee (semplificando, il docente e lo studente) lavorano in posti diversi. Tutto è stato organizzato da Linklage, multinazionale di Boston specializzata in training e coaching, presente in 15 Paesi. «Le premesse erano due» spiega **Laura Quintarelli** di Linklage Italia. «Supportare i mentor, quindi formare i formatori. E poi tenere l'attività riservata, non nota alle rispettive imprese». Uno dei passaggi più delicati è la costruzione delle coppie. «Consideriamo quattro o cinque elementi» precisa Quintarelli «come il livello di autostima, lo stile di comunicazione, la tendenza a essere analitici o sintetici, l'approccio culturale e infine, certo, l'estroversione o l'introversione». Tra i due può funzionare la similitudine ma anche la compensazione. Però non vengono lasciati soli: Linklage li rivede dopo le loro prime due riunioni e poi al termine. «Un mentoring è di successo se la coppia lavora su obiettivi specifici. Se mancano, vuole dire che si fanno chiacchiere. E non va bene».

Vuoi vedere che andrò all'estero?

Giorgio Bresciani è director di McKinsey & Company, Nicoletta Basile è una manager Ikea. Parlano insieme e si capisce che hanno un bel rodaggio: nessuno dei due interrompe l'altro.

Com'è cominciata l'avventura?

Nicoletta Basile: «Mi era uscito spontaneo: voglio un mentor che mi metta alla prova. Che mi faccia uscire allo scoperto, dopo un anno di assenza per maternità... Devo dire che c'è stata subito una grande e facile comprensione».

Giorgio Bresciani: «Avevo chiesto di lavorare con una persona fuori da tutto ciò di cui mi occupo di solito. C'era da parte mia grande curiosità e volevo capire – in un settore ignoto – come far crescere qualcuno».

La chimica ha funzionato. Io non sono neomamma, ma papà sì, e le emozioni familiari sono state un vero ponte.

Su cosa avete lavorato?

N B: Avevo due obiettivi. Il primo era trovare un equilibrio sano: grinta sul lavoro senza compromettere la vita a casa. Insomma, quello che va di moda chiamare *work life balance*. Il secondo era di posizionamento: prima della maternità ero una business leader dell'Area living room, al rientro sono diventata una deputy store manager. Il mio desiderio era traghettarmi verso una prospettiva di carriera.

Concretamente, cosa è successo?

G B: «Sul balance, abbiamo preso in considerazione alcune business story femminili di successo. Carriere clamorose, ma anche risolte sul piano personale. Dunque, la conciliazione è possibile, ed è anche una ricchezza per tutti. Come ci si arriva? La vera "fatica" non è dare (o darsi) delle risposte ma porre le giuste domande».

N B: «Le storie altrui mi hanno chiarito cosa dovevo fare io. Ma il bello del mentoring è che i temi vengono fuori senza che tu lo pensassi prima».

E adesso, a che punto è la carriera?

N B: «Il mio mentor mi ha sfidato a valutare l'esperienza fuori dall'Italia».

MARCO VERNIERI - Intesa Sanpaolo

Capire meglio il rapporto col boss

Marco Vernieri è il direttore del personale di gruppo in Intesa Sanpaolo e parla con parole pacatissime ma precise. «Mi sono messo a disposizione perché è un percorso a doppia circolazione, dunque utile anche a me. Tanto che noi abbiamo fatto sei incontri, due più di quelli previsti. Siamo stati disordinati, l'intervallo tra una riunione e l'altra si è anche dilatato, però abbiamo dedicato ogni volta più di tre ore. Anzi, degli interi pomeriggi nel mio ufficio».

Lei che cosa ha imparato da questa vicenda?

Due cose. Intanto a conoscere un po' meglio la leadership femminile. Tra me e la mia mentee c'erano due cross: quello aziendale e quello di genere. Avevamo due visioni diverse in contesti diversi. Per questo è fondamentale il rapporto che si crea, quel capirsi al volo pur essendo quasi sconosciuti: non avviene spesso.

E la seconda?

Una percezione più nitida di come si vive il rapporto con i superiori. Qui devo aprire una parentesi: fare il capo del personale è un ruolo condizionante. Con te la gente pesa spesso le parole.

Qual è stata la difficoltà maggiore?

All'inizio rompere il ghiaccio. Non è stato semplice comprendere la realtà in cui operava la mentee: quando non si hanno riferimenti si corre il rischio di essere sempre un po' autoreferenziali, e quindi poco efficaci nella veste di mentor.

Cosa ritiene di aver dato alla sua mentee?

Diciamo che un direttore del personale, persino se non vuole, non ce la fa a non dare indicazioni sulla gestione e sulle relazioni... La mia mentee aveva da poco tempo un nuovo capo e le occorreavano degli stimoli per costruire un rapporto migliore, con feedback più reali. Penso di esserci riuscito e questo mi ha dato una bella soddisfazione.



MENTOR

Marco Vernieri, 53 anni, dal 2008 è il responsabile della Direzione centrale del personale nel gruppo Intesa Sanpaolo. In passato è stato il capo delle risorse umane Unicredit.



ALESSANDRA POLO - Lifescan Italia

Ho imparato a chiedere un feedback

Alessandra Polo è il nuovo amministratore delegato di Lifescan, società del gruppo Johnson&Johnson con circa 100 dipendenti.

Che il mentor fosse uomo cosa le ha fatto pensare?

Che era un bene. Mi dava l'opportunità di confrontarmi con un modo di pensare potenzialmente diverso dal mio, vicino a quello dei colleghi.

Che aspettative aveva?

Il primo obiettivo era riuscire a disegnare un percorso di carriera, sfidando un po' anche le mie autolimitazioni. E il passo auspicato era diventare proprio amministratore delegato. Il secondo era avere un confronto su come gestire una squadra non avendone la responsabilità diretta. Ero appena passata dalla gestione di una Business unit a un incarico di riorganizzazione e quindi di staff: persone più senior, con riporti più sfumati... Il terzo riguardava la riorganizzazione: non è mai semplice e mi faceva piacere discuterne con qualcuno *super partes*.

Quale limitazione poneva a se stessa?

La principale era non focalizzare l'obiettivo su me stessa perché troppo concentrata sui compiti inerenti al mio ruolo: così non prefiguravi mai i tuoi passi, né sai se sono quelli giusti. Lui mi ha aiutato a smontare alcuni meccanismi: stavo chiusa nel perimetro, non immaginavo di cambiare, ero focalizzata sul network costruito. Invece ho preso in considerazione un'opportunità nel gruppo ma fuori dalla mia azienda.

Qual è stato «l'apprendimento» più strategico?

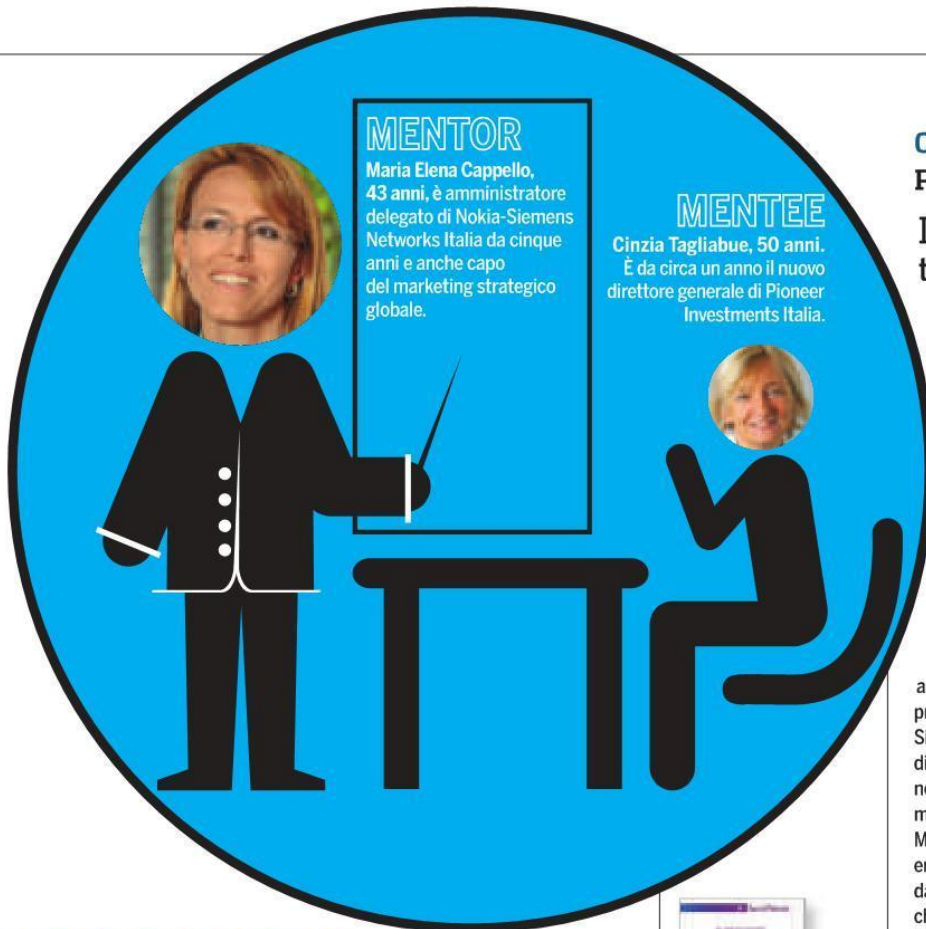
Verificare con gli altri le mie valutazioni. Per esempio, io ero convinta che una certa persona avesse una certa opinione di me. Ma quando gli ho chiesto un feedback, ho capito che non era come credevo... Può essere una delusione cocente, ma è un passaggio che dà la scossa a un gioco bloccato. Ora chiedo un riscontro sui progetti. E voglio capire anche la percezione altrui... Così il lavoro diventa più facile. Per tutti.



MENTEE

Alessandra Polo, 40 anni, dal 1° settembre 2011 è l'amministratore delegato di Lifescan. Prima ha ricoperto incarichi sales e marketing per 15 anni in Johnson&Johnson Italia.





MENTOR

Maria Elena Cappello, 43 anni, è amministratore delegato di Nokia-Siemens Networks Italia da cinque anni e anche capo del marketing strategico globale.

MENTEE

Cinzia Tagliabue, 50 anni. È da circa un anno il nuovo direttore generale di Pioneer Investments Italia.

MARIA ELENA CAPPELLO - Nokia Siemens

La sfida è mettere in gioco l'esperienza

Con la mia mentee l'intesa è stata immediata, anche grazie alla capacità dei selezionatori nel definire le coppie. Lei è una professionista entusiasta, operativa e motivata. Abbiamo concordato come avviare il lavoro, approfittando del fatto che l'impostazione è a discrezione della coppia: i nostri incontri avevano quel ritmo vivace che deriva dall'analisi di azioni/reazioni.

L'impegno del mentor è mettere sul tavolo la sua esperienza, ovviamente adattandola al settore e al ruolo dell'altro. Devo dire che, discutendo, spesso si traferisce all'interlocutore un bagaglio non banale. È inoltre chiaro che stiamo parlando di un rapporto biunivoco: nello scambio, anche il mentee può aprire angolazioni di visione che danno al mentor spunti del tutto nuovi.

Non necessariamente quest'ultimo deve avere una seniority maggiore. Anzi, è decisivo che non assuma mai atteggiamenti *ex cathedra*. In questa attività di sviluppo personale non c'è chi insegna e chi impara: in realtà, si finisce per costruire un rapporto più equilibrato, anche quando si è distanti per ruolo e potere decisionale. La mentorship ha una durata media piuttosto breve, tra i sei mesi e l'anno, e non può considerarsi conclusa in un solo ciclo. Per questo, secondo me, è bene che in un percorso professionale ci si ispiri a numerosi (e diversi) modelli. Comunque, ora che il programma è finito, io e la mia mentee proseguiremo i nostri incontri, magari con un aperitivo o una cena...

CINZIA TAGLIABUE

Pioneer Investments

L'esempio negativo ti mette in guardia

Quando mi è arrivata la proposta del mentoring, era un momento delicato: si parlava di una possibile vendita della mia azienda... Comunque ho colto l'opportunità. E appena saputo il nome della mia mentor, giuro, non sono andata a vedere su Google. L'ho chiamata. Lei ha reagito nello stesso modo. Ci siamo scambiate via mail le prime informazioni, del resto abbiamo messo a frutto anche l'insegnamento di Valore D: negli approcci bisogna essere determinati, prendere l'iniziativa, partire subito. Siamo state molto ligie: incontri di persona, sempre. Ci siamo viste nel mio ufficio, per comodità, ma una volta anche al ristorante. Mi ero data tre obiettivi. Il primo era come affrontare alcune persone dall'atteggiamento negativo che creano barriera alla crescita. Il secondo, imparare a comunicare in modo neutro (senza aggiungere il mio pensiero personale). Il terzo era legato alla mia nuova posizione: come favorire la relazione con quei colleghi che sarebbero diventati i miei riporti diretti o indiretti. Di fatto io presentavo le mie idee e le chiedevo di raccontare le sue situazioni analoghe (riunioni, passaggi verbali, dire questo, fare quest'altro). E l'esperienza negativa è la più preziosa, perché ti mette in guardia. Per esempio avevo avuto un'idea importante (non posso dire quale perché coinvolge altre persone), ma parlandone con la mentor, che mi ha fatto presente i suoi ostacoli, ho capito che era sbagliata. Ho evitato un errore, da sola non credo che sarei riuscita. Gli obiettivi, a pensarci bene, non hanno mai una fine. Ma il mentoring, secondo me, è un'esperienza che dà il via a un nuovo percorso di crescita.



«Il mentoring» di Marta Sentinello (Unicopli Ed.) è un saggio dedicato a questo metodo di formazione.



Imprenditrici si diventa Mentoring per donne (isitodelledonne.it): in Toscana lo organizzano Regione e Unioncamere.