

[www.adbionline.it](http://www.adbionline.it)



**ADBI**  
associazione **donne**  
DELLA **BANCA D'ITALIA**

# II MENTORING in Banca d'Italia

2 febbraio 2015

# Il *mentoring* in Banca d'Italia

## la proposta di **ADBI**

*da qualche parte, in qualche modo, dietro ogni persona di successo c'è stato qualcuno che si è occupato del suo sviluppo. Questo era un mentore.*

Beverly Kaye

## Sommario

Presentazione .....	4
1. IL MENTORING COME BEST PRACTICE .....	5
2. I BENEFICI ATTESI .....	7
2.1 per la/il <i>mentee</i> .....	7
2.2 per la/il mentor .....	8
2.3 per la Banca d'Italia .....	8
3. ADBI PROPONE DUNQUE ... (UN APPROCCIO FLESSIBILE) .....	9
4. CONCLUSIONI .....	12

## Presentazione

*Con questo documento, ADBI offre alla Banca d'Italia il proprio contributo propositivo volto all'introduzione di un programma di mentoring destinato preferibilmente alla componente femminile del personale, come strumento idoneo a meglio valorizzare e la professionalità individuali.*

*Nel confronto con le best practices in tema di policy di genere, può rilevarsi una carenza, in Banca, di iniziative mirate al sostegno dello sviluppo professionale delle donne e alla riduzione dei fenomeni di autoesclusione<sup>1</sup>, che in altre realtà aziendali italiane e in BCE sono state invece oggetto di programmi specifici.*

*A seguito di un'azione mirata di rilevazione delle migliori pratiche di "mentoring" in ambito pubblico e privato, ADBI si è convinta che la peculiare "relazione di mentorship" contribuisca ad agevolare la rimozione dei fattori che ostacolano la piena valorizzazione delle professionalità e delle competenze femminili, incrementando al contempo l'efficienza aziendale e migliorando anche il clima interno.*

*ADBI sta dunque portando avanti un percorso di sensibilizzazione sul "mentoring" rivolto ad iscritte, colleghe/colleghi e Vertici dell'Istituto: ne sono frutto due seminari organizzati ([giugno 2013](#), [giugno 2014](#)) con società di consulenza specializzate e una campagna informativa avviata a fine 2014 in occasione del lancio del [nuovo sito web](#).*

*E' essenziale, ora, che questa misura gestionale venga supportato dal Vertice dell'Istituto che, condividendone l'utilità, ne definisca obiettivi e metodi congiuntamente agli attori del percorso.*

*ADBI offre la propria collaborazione per l'attuazione della proposta e proseguirà comunque nell'impegno per la sua realizzazione, al servizio degli obiettivi associativi e a beneficio dell'Istituto nel suo complesso.*

---

<sup>1</sup> La situazione delle carriere femminili in Banca si è sicuramente evoluta negli ultimi anni. Permangono tuttavia fenomeni di sottorappresentazione: a fronte di una compagine di donne nel personale in servizio del 36% nel 2013, le dirigenti erano il 24% (l'1% in più del 2012; cfr Relazione sulla Gestione e sulle Attività della Banca d'Italia); su 51 posizioni di Capo Dipartimento e Capo Servizio, solo sei (11,7%) sono ricoperte da personale femminile (cfr organigramma dell'Istituto - sito della Banca d'Italia).

## 1. IL MENTORING COME BEST PRACTICE

L'adozione di un programma di *mentoring* è individuata da ADBI tra le "azioni positive" idonee a supportare l'*empowerment* e a prevenire e gestire situazioni di disagio (cfr ["Libro Bianco"](#)).

Il *mentoring* è considerato oggi *best practice* dalle maggiori aziende nel mondo e in Italia, in quanto utile a raggiungere un migliore 'equilibrio di genere' nelle posizioni di responsabilità, a migliorare l'autoconsapevolezza e rafforzare la posizione delle donne nonché a prevenire e gestire in prima battuta situazioni di disagio.

Nella definizione della BCE<sup>2</sup>, il *mentoring* è una relazione di lungo termine tra un soggetto (il "*mentor*") che vuole condividere conoscenza ed esperienza con un collega (il *mentee*), pronto a/volonteroso di beneficiare di questo interscambio.

Molte ricerche in questi anni hanno rilevato come le problematiche femminili di carriera siano sostanzialmente diverse da quelle maschili, sia da un punto di vista organizzativo, sia nei processi di apprendimento individuale.

La carenza di *mentor*, l'esclusione dai *network* e l'assenza di modelli femminili a cui rapportarsi sono in particolare considerati tra le principali barriere all'avanzamento in carriera delle donne.

Dal punto di vista individuale, le donne mettono in atto comportamenti di auto-esclusione - talora anche inconsapevoli - del tutto immotivati alla luce del ricco ed aggiornato bagaglio di competenze che esse sono in grado di mettere in campo.

---

<sup>2</sup> Nel 2013 la BCE ha varato un programma di mentoring aperto a professionalità maschili e femminili – privilegiando, a parità di requisiti, le richieste avanzate dalle donne - coniugandolo con l'annuncio di un obiettivo "di genere" (raddoppiare la percentuale di donne in ruoli dirigenziali).

L'importanza di una "persona di riferimento" (il *mentor*) muove dunque dalla consapevolezza che le donne sono meno portate a sviluppare reti di supporto a livello professionale e personale (essenziali per lo sviluppo professionale) e dimostrano minore attitudine a prendere coscienza delle loro potenzialità e a negoziare le opportunità di crescita.

L'elemento qualificante del processo di *mentoring* è l'azione di guida, consiglio e supporto nell'individuazione dei punti di forza attuali e potenziali di una persona (cd *soft skills*), nonché delle modalità per svilupparli e tradurli, attraverso un processo socio-emotivo di scoperta di sé.

Il *mentoring* agisce, pertanto, come forte catalizzatore del cambiamento.

Il "programma di *mentoring*" consiste in una serie d'incontri "a tu per tu" fra *mentor* e *mentee*, volti alla costruzione di una relazione di fiducia, alla creazione di legami trasversali e reti informali, alla condivisione di informazioni non istituzionali, utili a sintonizzarsi con il contesto organizzativo.

E' fondamentale quindi che tra *mentor* e *mentee* non vi sia una relazione gerarchica – che rischia di inquinare un percorso di apprendimento con i necessari processi di valutazione – bensì un rapporto personale e di sostegno.

## 2. I BENEFICI ATTESI

### 2.1 per la/il *mentee*

Innanzitutto, i *setting* "a tu per tu" sono l'ideale per aiutare la/il *mentee* a migliorare la propria capacità obiettiva di autovalutazione, supportandola/o nel mettere in atto una lettura lucida delle proprie capacità, conoscenze e comportamenti e nel costruire percorsi di crescita individualizzati.

Con particolare riferimento alle donne, questo tipo di rapporto, che garantisce riservatezza e possibilità di un confronto libero, è ideale per agevolare il superamento di eventuali comportamenti di auto-esclusione. Al/alla *mentor* le donne potrebbero rivolgersi per consulenza informativa e appoggio nel corso della vita professionale, per ottimizzare il percorso di crescita, nonché prevenire e minimizzare quei fattori di rischio, a volte impliciti, che di fatto rallentano le opportunità di carriera, ostacolando la costruzione delle competenze (*skill building*).

L'altro aspetto che rende il percorso di *mentoring* molto efficace è la durata – generalmente di alcuni mesi - che consente di seguire uno sviluppo, ad esempio d'inserimento in una nuova posizione, alleggerendo le ansie legate alla prestazione immediata e supportando nella lettura di particolari tappe professionali e di vita.

## 2.2 per la/il mentor

L'attenzione per l'altro, la motivazione a mettere a disposizione la propria esperienza e il proprio sapere, l'interesse per lo sviluppo della persona nella sua interezza innescano un processo di crescita anche per la/il *mentor*.

I punti di forza per la/il *mentor* risiedono in particolare nella rivitalizzazione di interessi e motivazione, nel riconoscimento di se stesso/a come "professionista" in grado di trasferire conoscenza e competenze, nella possibilità di confrontarsi con un punto di vista differente su temi considerati "acquisiti".

## 2.3 per la Banca d'Italia

Lo sviluppo di un progetto di *mentoring* offre svariate opportunità alla Banca d'Italia, quali:

- disporre di un programma di "crescita continua", volto a sviluppare le competenze individuali;
- fornire alle nuove leve l'opportunità di apprendere contenuti, espliciti e impliciti, rapidamente e in modo strutturato e consapevole;
- valorizzare le differenze generazionali e promuovere il *trasferimento intergenerazionale*;
- valorizzare l'esperienza di persone nel segmento di età "over...", evitando fenomeni di emarginazione e di dismissione dal futuro organizzativo;
- offrire a *mentor* e *mentee* l'occasione di riflettere congiuntamente sulla cultura organizzativa d'Istituto per individuare le esigenze di modifica o aggiornamento;



- accrescere il senso di appartenenza all'Istituto: un progetto di *mentoring* è contemporaneamente un percorso di *team building* e di comunicazione trasversale;
- avviare un processo di condivisione e discussione tra persone, generi e generazioni che aiuti a costruire fiducia e a migliorare il clima aziendale;
- promuovere l'immagine esterna della Banca, anche nel contesto europeo e internazionale.

### **3. ADBI PROPONE DUNQUE ... (UN APPROCCIO FLESSIBILE)**

ADBI propone dunque l'adozione di un programma di *mentoring* in Banca d'Italia rivolto, preferenzialmente, al personale femminile.

ADBI è consapevole che la realizzabilità concreta di questa nuova misura gestionale deve tener conto dei requisiti essenziali di questo strumento, quali: l'assenza di incompatibilità "gerarchica" tra *mentor* e *mentee*; la disponibilità di tempo sufficiente da dedicare al programma; la agevole raggiungibilità degli attori della relazione.

ADBI ritiene che tali condizioni consentano – alla luce delle connotazioni funzionali e organizzative e della pluralità di ambiti territoriali nei quali il personale della Banca d'Italia opera - di poter cogliere, in modo flessibile e adattivo, tutte le opportunità offerte dai vari modelli di *mentoring* adottati nelle prassi.

Già nel "[Libro Bianco](#)" ADBI ha individuato nel "**mentor same gender**" uno strumento per colmare la carenza di *role model* al femminile in ambito aziendale e un supporto – sia pur non specialistico - in situazioni di "disagio" (prevenendone l'insorgere, all'occorrenza intercettandole e accompagnando l'interessata nella corretta gestione).

D'altra parte, un percorso con **mentor dell'altro genere** (cd "**cross-gender mentorship**") può rivelarsi efficace per discutere con il contributo maschile le modalità implicite di valutazione e mettere a fuoco il processo di cooptazione nelle sue dimensioni organizzative.

In particolare, ci sono evidenze che i *mentor* uomini focalizzano l'addestramento sulle tattiche di avanzamento in un ambiente competitivo e sulle abilità di negoziazione, mentre la *mentor* donna privilegia gli aspetti informali della relazione, la motivazione e l'incoraggiamento, l'equilibrio *work-life*, lo stile e la polarizzazione di genere nel posto di lavoro...

Dunque, mentre le donne appaiono preferibili nei momenti di post-formazione e di introduzione nell'ambito lavorativo per il loro contributo relazionale, in fasi di avanzamento in carriera il modello "cross-gender" sembra offrire maggiori opportunità di supporto nelle posizioni apicali.

Il *mentor* può poi essere individuato sia all'interno che all'esterno dell'azienda (cd "**cross-company mentorship**").

Per la Banca, il *mentor interno* consentirebbe di massimizzare l'investimento in quanto arrecherebbe benefici anche alla fascia di personale elettiva a ricoprire tale ruolo.

Tuttavia, questo modello rischia il trasferimento intergenerazionale anche degli elementi più obsoleti della cultura aziendale, attenuando la spinta al cambiamento che ci si attende dallo strumento.

In Banca d'Italia, la sua realizzabilità potrebbe poi trovare ostacolo nella necessità di assicurare i requisiti di cui sopra (assenza di vincolo gerarchico; disponibilità di tempo; raggiungibilità), ai quali – nel caso di "*mentor interno same gender*" – si cumulerebbe anche scarsa presenza di donne nei ruoli apicali.

Il trasferimento di conoscenze e competenze in ambito intergenerazionale può ben realizzarsi anche mediante il cd. "**reverse mentoring**".

Si segnala infatti la presenza di imprese che oltre al trasferimento di competenze "tradizionale" - dal lavoratore con una posizione organizzativa significativa e un'anzianità aziendale rilevante, in possesso di una buona conoscenza delle dinamiche organizzative, a quello più giovane - lavorano anche nella direzione opposta, valorizzando le competenze (non necessariamente tecnologiche) delle risorse **junior** per la formazione dei **senior**.

L'approccio di ADBI è quindi aperto a tutte le opzioni organizzative.

Piuttosto, ad avviso di ADBI è essenziale per l'efficacia dell'iniziativa che il percorso di *mentoring* venga configurato in modo da:

- aggredire criticità specifiche presenti in Banca (in particolare il fenomeno, frequente, delle "carriere bloccate" per molti anni)
- essere agganciato alle principali tappe professionali e di vita, quali: l'ingresso in Banca, i passaggi di carriera, un nuovo ruolo professionale, il rientro da un'assenza prolungata (ad esempio per maternità/lavoro di cura oppure per assunzione di incarichi all'estero / distacchi).

## 4. CONCLUSIONI

ADBI propone l'adozione di un programma di *mentoring* – preferenzialmente destinato alle donne che lavorano in Banca d'Italia – quale misura gestionale ideale per lo sviluppo e la valorizzazione delle professionalità e delle competenze individuali.

Si tratta di un'innovazione in piena sintonia con la tradizione di "cura del capitale umano" radicata in Banca (attenta alla dimensione "privata" delle risorse), che andrebbe ad arricchire lo spettro delle misure gestionali, nella prospettiva di una pratica di tipo "esperienziale" centrata sulla persona e nella direzione anche di una più stretta integrazione con il contesto europeo di riferimento.

L'introduzione di percorsi di *mentoring* in Banca può poi costituire un momento significativo di sviluppo della cultura aziendale, dal quale ci si attende l'accelerazione necessaria all'attuazione dell'obiettivo strategico di gestione della "diversity".

La peculiare relazione "one-to-one" che caratterizza il *mentoring* è utile a supportare la/il *mentee* nella costruzione di percorsi di crescita individuali, a rinnovare interessi e motivazione in capo alla/al *mentor* e ad accrescere, presso l'Istituto nel suo complesso, il senso di appartenenza e migliorare il clima interno. Tutti benefici che potranno essere idoneamente apprezzati mediante l'adozione di indicatori orientati a misurare e a rendere trasparenti i risultati del programma.

L'approccio di ADBI è aperto a tutte le opzioni organizzative. Ad avviso di ADBI, è in ogni caso essenziale per l'efficacia dell'iniziativa che il percorso di *mentoring* venga configurato in modo da aggredire criticità specifiche presenti in Banca (in particolare il fenomeno, frequente, delle "carriere bloccate" per molti anni) e da snodarsi lungo le principali tappe di vita professionale e personale.