

si riferiscono solitamente (ma non esclusivamente) alle tecnologie digitali (Finkelstein, Allen, Rhoton, 2003).

Anche nel reverse mentoring si può attivare un proficuo scambio reciproco, perché le competenze distintive del giovane e l'esperienza del senior si combinano per accrescere in entrambi una più chiara consapevolezza del mondo circostante. Ad esempio, in riferimento alle competenze digitali, è indubbio che i più giovani, nativi digitali, possono aiutare i colleghi più anziani a superare il *digital divide* che si è creato con l'incalzante innovazione tecnologica di questi anni.

Affinché il reverse mentoring possa essere pienamente efficace, è necessario che il mentore abbia competenze di valore da condividere con il mentee e sia motivato a impegnarsi in una relazione di scambio con un collega più anziano (Chaudhuri, Ghosh, 2012). Allo stesso tempo, anche il mentee deve essere disposto a imparare da un collega più giovane ed essere incline ad acquisire nuove competenze.

Chaudhuri e Ghosh (2012) hanno evidenziato che il reverse mentoring può portare vantaggi sia ai mentee, supportandoli nell'acquisizione di competenze specifiche, sia ai giovani mentori che possono ampliare i propri canali informativi e allargare il proprio network professionale, con l'opportunità di stringere legami diretti anche con colleghi che possono aver già raggiunto ruoli apicali o di influenza nell'organizzazione (Harvey *et al.*, 2009).

Infine, è opportuno sottolineare che sia il mentoring che il reverse mentoring possono contribuire a creare legami di fiducia fra collaboratori di età diversa, favorendo una maggiore integrazione fra i diversi gruppi generazionali che nell'organizzazione dovrebbero non solo convivere, ma anche collaborare. Inoltre, entrambe le forme di mentoring contribuiscono a far crescere negli attori coinvolti, giovani e maturi, le competenze di age diversity management accrescendo la consapevolezza delle implicazioni comportamentali, valoriali e interpersonali legate alla diversità di età (Ravazzani, Mormino, Amicucci, 2013).

Box 6

Loccioni Bluzone & Silverzone. L'arte di offrire saggezza e scambiare energia

Loccioni è stata fondata da Enrico Loccioni e Graziella Rebichini nel 1968. Mission dell'impresa è migliorare la qualità dei prodotti e dei processi per grandi azien-

de industriali. Per perseguire questo obiettivo Loccioni integra idee, persone e tecnologie nello sviluppo di sistemi automatici di misura e controllo.

Loccioni è un'impresa internazionale con più di 400 dipendenti con un'età media di 33 anni; la metà di questi è laureata e il 9% ha un titolo di dottore di ricerca. Ospita migliaia di visitatori (9.000) e studenti (1.000) ogni anno.

La competenza distintiva dell'impresa è la misura che viene applicata in diverse aree di business (mobilità e trasporti, industria, human care, energia, ambiente, trasporto). Loccioni, con 5 laboratori di ricerca e sviluppo impegnati in progetti di medio termine (progetti da 3/5 anni) e un laboratorio dedicato all'innovazione e allo sviluppo di future competenze (progetti da 5/10 anni), è impegnata in importanti sfide tecnologiche. È attualmente presente in più di 45 paesi, con tre uffici all'estero a Washington, Stoccarda e Shanghai.

I collaboratori affrontano costantemente nuove sfide e sono chiamati ad accrescere di continuo le proprie conoscenze e competenze sul campo. Loccioni assume giovani che hanno appena conseguito la laurea o un master e sin da subito offre loro l'opportunità di diventare "ambasciatori" dell'impresa in tutto il mondo. Forte è l'investimento in formazione di studenti locali o stranieri (più di mille ogni anno), per aiutarli a vivere, allo stesso tempo, le dimensioni dello studio e del lavoro.

Loccioni è una vera e propria palestra per costruire le competenze del futuro. Studenti di diverse età vengono introdotti al mondo del lavoro e coinvolti in numerosi workshop organizzati in collaborazione con le scuole attraverso i quali imparano a integrare natura e tecnologia, conoscenze e know how. Questi progetti costituiscono la cosiddetta "Bluzone", una rete aperta che unisce scuole e università con l'obiettivo di ospitare e formare gli studenti.

L'impresa, per realizzare i propri progetti, fa lavorare insieme persone di diverse età che provengono da mondi professionali distanti, creando un luogo di lavoro inclusivo, in cui le relazioni creano ponti tra le generazioni per raggiungere obiettivi comuni e dove l'apertura verso gli altri, l'intreccio di prospettive portano a scoprire la gioia di apprendere lavorando e di scambiare conoscenze.

Alla "Bluzone" si aggiunge la "Silverzone", una rete di più di 100 persone che nasce con l'obiettivo di mettere l'esperienza di formatori, imprenditori e scienziati a disposizione di giovani collaboratori: un luogo per innovare, immaginare e progettare il futuro.

Silverzone poggia sul contributo di ex collaboratori ormai in pensione ed è uno spazio virtuale che riunisce persone con un ricco e variegato bagaglio di conoscenze, competenze ed esperienze. Con il loro prezioso contributo e contagioso entusiasmo, questi ex collaboratori di grande esperienza continuano a sostenere il successo di Loccioni. Attraverso un programma di mentorship, affiancano i collaboratori più giovani in progetti altamente innovativi.

Loccioni ha dato vita a questo programma, chiamato anche "26-82" dall'età della prima coppia di mentee e mentor coinvolti nel progetto, per preservare il patrimonio di esperienza di queste persone, con lo sguardo non tanto rivolto al passato quanto al futuro.

Attraverso Bluzone e Silverzone, Loccioni valorizza i punti di forza di giovani e anziani. La conoscenza teorica si confronta con la conoscenza esperienziale in un esercizio di maturazione e di crescita che viene costantemente arricchito e sostenuto dal dialogo.

Una rete simile non nasce solo per favorire il trasferimento delle conoscenze, ma per generare nuova conoscenza, incentivando la creatività e la realizzazione di progetti e soluzioni innovative.

Fonte: caso elaborato da Simonetta Recchi

7. Sistemi di rewarding

Sviluppare e gestire un sistema di ricompense (o *reward system* o sistema premiante) che risponda ai bisogni individuali e alle esigenze di sviluppo dell'organizzazione rappresenta una funzione essenziale della gestione delle risorse umane.

Ponendosi nella prospettiva organizzativa, obiettivo di un sistema di ricompense è quello di attrarre, motivare e trattenere i collaboratori che detengono le competenze chiave per l'organizzazione, così come di incentivare livelli elevati di performance. È fondamentale, inoltre, che il sistema di rewarding sia allineato alla cultura organizzativa che si vuole promuovere. Nella prospettiva individuale, i sistemi di ricompensa dovrebbero essere progettati sulla base delle preferenze individuali dei collaboratori (Lawler, 2000) che sono strettamente legate alla motivazione.

Ci sono molti modi per classificare i fattori di ricompensa, così come le preferenze individuali verso le forme di reward. Generalmente si distingue tra ricompense monetarie (*financial reward*) e non monetarie (*non financial reward*) (Armstrong, 1999). Con le prime si identificano i premi e gli incentivi monetari (o che sono facilmente quantificabili nel loro valore economico) come la retribuzione base, i bonus, i piani pensionistici integrativi, l'assegnazione di un alloggio al lavoratore, gli incentivi di lungo termine come i piani di stock option, ecc. Le ricompense non monetarie, invece, indicano tutti quei riconoscimenti e premi che hanno un valore gratificante per il lavoratore perché agiscono sul loro atteggiamento verso il lavoro, sulla soddisfazione e sull'impegno (Gabrielli, 2016). Nella pratica manageriale, si identifica con il termine *total reward* (o sistema premian-

te) proprio quell'insieme di riconoscimenti che vanno oltre il sistema retributivo propriamente detto per comprendere riconoscimenti come lo sviluppo e la carriera, la formazione, l'ambiente di lavoro, la cultura organizzativa e gli stili di leadership, le iniziative adottate dal management per rendere visibile l'apprezzamento e/o il valore di una persona (come per esempio l'assegnazione di premi e riconoscimenti non economici) o a coinvolgere l'individuo nelle decisioni attraverso la cooptazione, ad esempio, in comitati a ciò deputati (Gabrielli, 2005). Il fondamento alla base delle diverse concettualizzazioni del sistema premiante è che le forme di riconoscimento monetarie non possono, da sole, incentivare i comportamenti a più alto valore aggiunto per l'organizzazione, oltre ad essere facilmente imitabili dai concorrenti. A rendere un sistema premiante competitivo ed efficace, e in grado di incentivare comportamenti extra-ruolo, sono le forme di riconoscimento non monetario (Brown, Armstrong, 1999).

Il total reward rappresenta, dunque, un approccio integrale e olistico alla gestione del sistema di ricompense, che intende valorizzare tutte le leve che possono cogliere le diversificate aspettative delle persone e accrescerne motivazione e performance. Un approccio, questo, che diviene particolarmente importante quando la crescente diversità di età nelle organizzazioni, accompagnata dalle complessità indotte dalle nuove composizioni professionali dei mercati del lavoro (basti pensare al crescente numero di knowledge worker) e dalla progressiva pluralizzazione dei significati associati al lavoro, richiede alle imprese la capacità di ricercare nuovi trade-off nelle relazioni con le persone (Gabrielli, 2005).

Sono pochi gli studi che hanno esaminato l'impatto dell'età sulle preferenze degli individui rispetto alle diverse modalità di ricompensa (von Bonsdorff, 2011). Secondo alcuni studi, al crescere dell'età le preferenze si spostano dagli incentivi monetari ad altre tipologie di benefici, e divengono più diversificate (Doering *et al.* 1983). Come abbiamo visto nel capitolo 2, le motivazioni individuali cambiano nel tempo, e l'età è un fattore che influisce sulla natura e l'intensità dei bisogni che gli individui manifestano. È stato suggerito, ad esempio, che la forza dei fattori di motivazione intrinseca aumenta con l'età, mentre decresce quella dei fattori di motivazione estrinseca (Kooij *et al.*, 2011).

Questo comporta l'esigenza per le organizzazioni di ripensare le