

FrancoAngeli

David
Clutterbuck

A CIASCUNO IL SUO **MENTOR**

Manuale di mentoring

Edizione italiana
a cura di Marco Laganà
e Matteo Perchiazzi

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

David
Clutterbuck

A CIASCUNO IL SUO MENTOR

Manuale di mentoring

Edizione italiana
a cura di Marco Laganà
e Matteo Perchiazzi

FrancoAngeli

Per ulteriori informazioni sul mentoring, potete consultare il sito
<https://www.emccouncil.org>
https://www.emccouncil.org/it/emcc_italia

o scrivere ai curatori italiani
mperchiazzi@scuolaitalianadimentoring.com
teamcoach@marcolagana.eu

Titolo originale: “*Everyone needs a mentor*”

Traduzione dall'inglese: Marco Laganà
Revisione dell'edizione italiana: Matteo Perchiazzi
Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione all'edizione italiana, di Matteo Perchiazzi	pag.	11
Presentazione all'edizione italiana, di Marco Laganà	»	15
Premessa	»	17
1. Il cosa e il perché del mentoring	»	21
1. <i>Business case</i> in sintesi	»	25
2. Modelli e metodi di mentoring	»	27
1. Mentoring dello sponsor vs mentoring evolutivo	»	28
2. Un modello semplice di relazione per lo sviluppo	»	32
3. Due dimensioni per “aiutare ad apprendere”	»	33
3.1. Coaching tradizionale	»	35
3.2. Counselling	»	36
3.3. Networking	»	36
3.4. Guida	»	37
3.5. Mentoring	»	37
4. Mentoring evolutivo vs coaching evolutivo	»	39
4.1. Il mentoring e il coaching come spazio di riflessione	»	40
4.2. Il mentoring e il coaching nello spettro di apprendimento	»	42
5. Il mentoring come strumento di supporto	»	43
5.1. Le dimensioni del mentoring	»	45
5.2. I mentor dovrebbero dare consigli?	»	45
5.3. Il mentoring evolutivo e dello sponsor possono coesistere	»	46

3. Quanto formale dovrebbe essere il programma di mentoring	pag.	47
1. Gli argomenti a favore del mentoring formale	»	48
2. Gli argomenti a favore del mentoring informale	»	50
3. Che caratteristiche ha un programma formale?	»	50
4. Ridurre il divario tra mentoring formale e informale	»	51
4. Il business case per un programma di mentoring	»	53
1. Il business case per il top management	»	53
2. Calcolo dei costi e benefici del mentoring	»	60
3. Convincere gli HR	»	61
4. Benefici per il <i>mentee</i>	»	61
5. Potenziali svantaggi per il <i>mentee</i>	»	67
6. Benefici per il mentor	»	67
7. Svantaggi per il mentor	»	70
8. Benefici per il manager del <i>mentee</i>	»	71
5. Che cosa rende efficace un mentor?	»	73
1. La scelta dei mentor	»	74
2. L'acronimo mentor	»	81
3. Checklist – le caratteristiche ideali da ricercare in un mentor	»	85
4. Il mentor diabolico	»	86
5. La scelta dei <i>mentee</i>	»	86
6. Il <i>mentee</i> efficace	»	88
6. Abbinamento tra mentor e <i>mentee</i>	»	91
Caso di studio – L'abbinamento basato sui valori	»	97
Caso di studio – Schema di mentoring evolutivo nel settore pubblico	»	97
7. Impostazione di un programma	»	103
1. Il quadrilatero del mentoring	»	103
2. Definizione degli obiettivi del programma	»	104
2.1. Preparazione dell'azienda per un programma di mentoring	»	105
2.2. Come preparare il mentor e il <i>mentee</i>	»	110
3. Introduzione sul tema della relazione di mentoring	»	111
3.1. Il ruolo del manager del <i>mentee</i> vs il ruolo del mentor	»	111
4. Testare il programma	»	112
4.1. Formazione	»	112
4.2. Certificazioni per mentor	»	114
5. Alcune linee guida di base nella progettazione della formazione di mentoring	»	115
6. Cosa aumenta la qualità della formazione?	»	119
7. Ruolo del manager del programma di mentoring	»	122

8. L'inizio della relazione di mentoring	pag.	127
1. Il contratto di mentoring	»	129
2. Regole di base nel mentoring	»	130
3. Il primo incontro	»	131
9. Misurare e monitorare il programma	»	133
1. La matrice di misurazione	»	134
2. Cosa dovrebbe essere rivisto e quando?	»	135
10. Standard per programmi di mentoring	»	137
1. Come ottenere il meglio dagli standard dei programmi	»	140
11. Mentoring tra pari e reverse mentoring	»	143
1. Mentoring tra pari	»	144
2. Reverse mentoring	»	146
Caso di studio – Come ottenere il meglio da un'alleanza di apprendimento tra pari	»	148
12. Le fasi della relazione di mentoring	»	151
1. Come evolve la relazione nel mentoring dello sponsor	»	151
2. Come evolve la relazione nel mentoring evolutivo	»	152
3. L'inizio della relazione	»	153
4. Periodo intermedio	»	155
5. La conclusione della relazione	»	158
6. Reiniziare la relazione	»	161
7. Attenzione alle diverse fasi della relazione nella formazione	»	162
13. Problemi nei programmi e nelle relazioni di mentoring	»	165
1. Questioni organizzative	»	166
2. Temi relazionali	»	174
14. Gestire programmi di mentoring multinazionali	»	179
1. Creazione di una strategia di mentoring globale	»	180
2. Adattare l'approccio globale ai bisogni locali	»	180
3. Alcune specifiche questioni culturali	»	182
15. Mentoring per laureati e persone ad alto potenziale	»	185
1. Mentoring per laureati	»	185
2. Il mentoring per persone ad elevato potenziale	»	188
16. Mentoring di diversità	»	191
1. Stesso gruppo o gruppo diverso?	»	193
2. Diversa posizione	»	195

3. Potenziali problemi con mentoring uomo-donna	pag.	197
4. Formazione mentor e <i>mentee</i> per gestire temi della diversità	»	199
Caso di studio – Distretto di Brent, mentoring per una migliore forza lavoro	»	200
17. Mentoring di maternità	»	205
Caso di studio – ASDA	»	206
18. Mentoring professionale ed <i>executive mentoring</i>	»	209
1. Il rationale per l' <i>executive mentoring</i>	»	210
2. Mentoring per le piccole imprese	»	211
3. Cosa fanno i mentor professionisti	»	212
4. Mentor interno o esterno?	»	213
19. Mentoring virtuale (a distanza)	»	215
1. E-mentoring	»	215
Caso di studio – E-mentoring presso la British Telecom	»	220
Caso di studio – E-mentoring for small businesses	»	222
20. Mentoring inter-organizzazioni	»	225
1. Cosa devo cercare nei consorzi di partner	»	226
2. Ruoli-chiave	»	227
3. Le fasi-chiave del programma	»	227
4. Alcune domande frequenti	»	228
21. Questioni finali	»	229
Appendice	»	233
1. Caso di studio – Progetto “I Timonieri di Human Company: Il mentoring per il Talent Management”, di <i>Matteo Perchiazzi</i>	»	233
2. Caso di studio – “Progetto mentoring Madre & Figlia” Regione Toscana Unioncamere – Il mentoring per la creazione d’impresa femminile, di <i>Matteo Perchiazzi</i>	»	237
3. Caso di studio – Mentoring per le pari opportunità in Unilever, di <i>Katherine Ray</i>	»	241
4. Caso di studio – Mentoring per i professionisti HR dell’India, di <i>Chandana Sanyal</i>	»	243
5. Caso di studio – Programma di mentoring per l’International Bar Association, di <i>Rebecca Normand-Hochman</i>	»	246
6. Caso di studio – Mentoring per l’occupazione, di <i>Chris Rigby, Dr. Julie Haddock-Millar, Chandana Sanyal</i>	»	248
7. Caso di studio – Mentoring per giovani imprenditori, di <i>Julie Haddock e Chris Rigby</i>	»	250

8. Caso di studio – L'aviazione italiana e afgana, di <i>Matteo Perchiazzi</i>	pag. 251
Bibliografia	» 253
Biografia dell'autore	» 261

Prefazione all'edizione italiana

Ho iniziato a studiare il mentoring nel 2000, all'epoca lavoravo per un istituto di ricerca per la formazione continua e per il monitoraggio del mercato del lavoro, quando partì una delle prime ricerche italiane sul mentoring, commissionata dall'ISFOL. Al di là dei pochissimi articoli sul mentoring trovati su internet, basilare riferimento per il mentoring a livello Europeo era all'epoca *Everyone needs a mentor*, chiaramente in lingua inglese.

Oggi, nel 2019, mi occupo ancora di mentoring e questo volume, alla sua 5^a edizione, rimane uno dei principali testi sia per chi si avvicina al mentoring per la prima volta, sia per coloro che vogliono migliorare i progetti di mentoring nelle organizzazioni.

Quando si parla di mentoring, la prima cosa che è da ricordare è che affonda le sue origini nei meccanismi di “comunicazione sociale” che sono sempre esistiti, ma di cui c'è sempre più bisogno in una società “degli individui” con il consolidamento della società flessibile.

Il principio – la modalità di apprendimento del mentoring – è da ricondurre ai processi atavici antropologici e di socializzazione.

Dalla parte di chi impara, è il nostro più naturale modo di apprendere: imitando gli altri (*role modeling*), “rubare con gli occhi”, “essere ispirati”, “essere mossi all'azione”, “vorrei essere come...”.

Dalla parte di chi trasmette (o chi aiuta ad apprendere): il senso di utilità, il desiderio di realizzazione e affermazione della propria storia (lavorativa, sportiva, personale), il desiderio di generatività – tramandare il vissuto –, il desiderio di “genitorialità”, di “sopravvivenza” della specie.

La responsabilità di credere in sé stessi e di apprendere si rispecchia nelle aspettative che si creano nelle persone amate e fidate. Il mentoring è un

apprendimento circolare a due vie, che punta in misura relativamente minore all'apprendimento delle competenze, in misura maggiore all'acquisizione della consapevolezza di sé stessi.

Per accedere alla coscienza di sé stessi, dei propri obiettivi e delle attribuzioni di significato delle proprie azioni, il mentor punta sulla creazione dello **SPR (Spazio di riflessione personale)**, guida e consiglia, anche attraverso la capacità di raccontare storie e riportare le proprie esperienze: lo stile di gestione della relazione si incarna nella metafora del mito greco di Atena, l'accoglienza della Grande Madre Terra e la durezza della cacciatrice senza paura (Perchiazzi 2009).

Un'altra delle cose importanti da sottolineare è la domanda: cosa si impara attraverso il mentoring? Una delle domande tipiche quando si parla del mentoring è "Chi vuoi diventare?" e perché.

Attraverso l'avvicinamento di una persona che quel percorso a cui ci si riferisce l'ha già fatto, si entra in contatto con un'anticipazione di sé, con i propri desideri e talenti, con le aspettative che si hanno nei confronti di un percorso professionale o di vita, contribuendo a rinforzare il proprio "sense making" e la volontà nel realizzarlo.

Anche se quanto appena detto si riferisce al mentoring naturale, il principio su cui si basa l'apprendimento deve essere esteso anche al mentoring formale facilitato o organizzato, ovvero alla metodologia in chiave sistematica come viene proposta da questo volume.

Esiste una chiara distinzione tra quello che è il mentoring naturale, o informale, e quello che è il mentoring organizzato.

Le relazioni che si sviluppano naturalmente o spontaneamente senza assistenza esterna sono considerate relazioni di mentoring informale. Relazioni in cui un mentor ed un *mentee* sono 'accoppiati' da un terzo soggetto (staff, HR Manager, professore, etc.) o sono organizzate all'interno di un programma ufficiale sono tipicamente considerate mentoring formale.

Infine, tengo a sottolineare che il mentoring formale è centrale in due passaggi: dall'apprendimento all'autoapprendimento e dal tacito all'esplicito.

Risponde ai seguenti problemi:

- il passaggio dall'irriflessività alla riflessività;
- l'accesso ad una risorsa a lungo termine;
- l'annullamento del divario tra teoria e pratica;
- l'auto-organizzazione dell'apprendimento.

Determinati tipi di 'oggetti' non possono essere insegnati, ma solo facilitati. Il principio che sta alla base della nostra metodologia è proprio la 'facilitazione' dell'apprendere ad apprendere, al fine di far diventare il *mentee* riflessivo sulla propria conoscenza/consapevolezza acquisita, che annulli il divario tra teoria e pratica, che faciliti l'auto-organizzazione. Il mentor facilita il processo di autoapprendimento al *mentee*, ma è anche viceversa

in un tutt'uno tra apprendimento e autoapprendimento sia del mentor sia del *mentee* (Perchiazzi 2009).

Una frase di Foucault è emblematica: “Come governarsi esercitando azioni di cui si è l’obiettivo, il campo di applicazione, lo strumento utilizzato e il soggetto agente?”.

Per questo io credo nel mentoring e penso che sia una delle metodologie più antiche tradizionali e classiche, e al tempo stesso più rivoluzionaria e moderna.

È per me un privilegio ed un onore aver curato la revisione di questo testo nella traduzione italiana e, insieme a Marco Laganà e a David Clutterbuck, è stata una splendida opportunità per rivedere e rileggere i fondamenti del “*developmental mentoring*” o “mentoring evolutivo” come è stato tradotto in questo volume.

Il mentoring è diventato la mia professione, anche grazie a questo volume.

Matteo Perchiazzi

Membro del Board dell’European Mentoring and Coaching Council Italia

Presentazione all'edizione italiana

David Clutterbuck è stato ed è uno dei principali esponenti del mentoring a livello internazionale, essendo uno dei fondatori dell'**European Mentoring and Coaching Council** più di 25 anni fa. Dagli anni '70, quando il termine mentoring era poco conosciuto, si è registrata una crescita significativa. Cercando oggi su Google la parola stessa, appaiono più di novantacinque milioni di risultati, tra cui su Amazon più di trentamila libri relativi all'argomento. Il mentoring è emerso come un campo di studio vero e proprio con un gruppo di organizzazioni di ricerca, conferenze regolarmente programmate, una propria letteratura, riviste e gruppi di interesse specializzati nel campo dell'istruzione, della psicologia, del management.

Clutterbuck è stato determinante nello sviluppo del settore, co-fondando oltre all'European Mentoring and Coaching Council e gli International Standards for Mentoring and Coaching Programmes (www.ismcp.org). Questo libro continua a essere una delle pubblicazioni più citate nel campo del mentoring e David, con oltre cinquanta pubblicazioni, è uno degli autori più prolifici del settore a livello mondiale.

Questa edizione è la traduzione della quinta edizione di *Everyone Needs a mentor*. Offre un'ampia e completa gamma di strumenti e consigli su come utilizzare il mentoring nelle questioni e sfide principali dei nostri tempi. A causa della globalizzazione e della crescente complessità, le organizzazioni rischiano di perdere elementi importanti come il capitale intellettuale e l'efficacia stessa nel gestire, sviluppare e valorizzare le loro persone. In questo contesto, è sempre più necessaria l'istituzione di programmi di mentoring formali per neolaureati, disoccupati, per manager junior, in crescita o executive, per donne che rientrano dalla maternità, per imprenditori o nel campo

dell'istruzione, per gestire il cambiamento, le diversità, le relazioni a distanza e in diversi paesi. I programmi di mentoring diventano una strategia comune per affrontare la complessità nel mondo del business, offrendo benefici individuali e organizzativi.

Il libro offre anche un'ampia bibliografia degli studi del settore che hanno dimostrato che i programmi di mentoring aumentano la soddisfazione del personale, accelerano lo sviluppo della leadership e riducono la curva di apprendimento in risposta a un mercato più esigente, competitivo e globale. A livello individuale, i benefici del mentoring comprendono maggiori competenze e avanzamento di carriera, portando ad un arricchimento di esperienze professionali. Le relazioni di mentoring servono anche a facilitare la gestione della diversità e dei cambiamenti che le organizzazioni sperimentano.

A ciascuno il suo mentor aiuta ad affrontare queste sfide fornendo un quadro concettuale teorico e pratico del mentoring, rendendolo un riferimento da tenere sulla propria scrivania, indispensabile sia per i ricercatori che per i professionisti. È una guida completa anche per coloro che non hanno familiarità con il mentoring, spiegandone le sue origini, cosa è oggi e perché è importante. Presenta i modelli e i tipi di mentoring e come la scelta di un mentor adatto sia fondamentale per il successo di qualsiasi programma. Il libro presenta la relazione di mentoring, le caratteristiche di un mentor e di un *mentee* efficaci e delinea la struttura di base di un programma di mentoring, come monitorare e misurare i risultati del programma, come abbinare mentor e *mentee*, come iniziare correttamente una relazione di mentoring e come guidare un *mentee* attraverso le diverse fasi della relazione. Il manuale esplora i potenziali problemi e utilizza casi studio da una varietà di discipline per comunicare ulteriormente queste possibilità e come evitarle.

Questo libro può essere di grande beneficio sia per i *mentee* che per i mentor, così come per i manager dei programmi, i coordinatori e i dirigenti.

Marco Laganà

Membro del Board dell'European Mentoring and Coaching Council Italia

Premessa

Mentre scrivo questa 5^a edizione di *Everyone Needs a Mentor*, fa riflettere quanto sia cambiato questo mondo da quando i primi programmi di mentoring sono comparsi poco più di 30 anni fa. Certamente, la figura del cosiddetto mentor informale esiste da migliaia di anni, in tutti i ceti sociali, ma l'idea che le relazioni di mentoring possono essere stimulate e sostenute dalle organizzazioni è una novità.

Quei primi programmi di mentoring, originati negli Stati Uniti, erano focalizzati sul sostegno al percorso di carriera, piuttosto che all'apprendimento; l'autorità del mentor e il potere di influenzare erano fattori importanti e l'apprendimento tendeva a essere a senso unico: dal mentor al cosiddetto *protégé* (protetto). I mentor tendevano ad essere persone senior (di solito più anziane), che erano molto più avanti lungo il percorso di carriera intrapreso di recente dal *protégé*. L'accademica Kathy Kram di Boston – “la grande dama del mentoring”, che mi ha presentato le sue potenzialità e il cui primo libro sull'argomento è stato pubblicato, senza alcuna collusione, all'incirca nello stesso periodo della prima edizione di questo libro – ora fa riferimento a questo tipo di mentoring come al mentoring transazionale. In questo libro, uso l'espressione *sponsoring mentoring* per descrivere lo stesso modello di base.

In Europa tuttavia si è manifestata una tradizione di uno stile diverso di mentoring, basato sull'apprendimento reciproco, con più enfasi sullo sviluppo personale del *mentee*. Piuttosto che fare cose per il *mentee*, il mentor lo aiutava con la qualità del suo pensiero su questioni importanti per il *mentee* stesso. Al mentor era richiesta ancora un'esperienza notevole, ma la usava meno per guidare il *mentee* lungo il percorso che avevano intrapreso, e di più

per formulare le domande che avrebbero aiutato il *mentee* a creare il proprio percorso. Kathy Kram chiama questo *relational mentoring*; in questo libro mi servo del termine più ampiamente usato *developmental mentoring*, che chiameremo d'ora in avanti **mentoring evolutivo**.

Questa versione di mentoring è molto più accurata rispetto al mentor originale, Atena, la dea della saggezza, e alla forte tradizione del mentoring definito negli scritti del chierico francese Fénelon.

Questi due modelli di mentoring – e molti loro ibridi – possono essere visti in tutto il mondo in una vasta gamma di contesti, dall'aiutare studenti con disabilità ad entrare nell'Università di Oxford, a sostenere le imprenditrici nelle economie in via di sviluppo; da programmi mirati all'acquisizione e mantenimento di dipendenti “ad alto potenziale”, a programmi per le Nazioni Unite volti a conservare le competenze in materia di cambiamenti climatici in Ghana.

Più recentemente, tuttavia, il mondo dei programmi di mentoring ha visto un altro cambiamento, che abbiamo chiamato “Seconda ondata di mentoring”. L'esperienza delle organizzazioni nel rendere funzionale l'attività di mentoring le ha portate a riesaminare il modo in cui si occupano della progettazione e della gestione dei loro programmi. In qualche misura, gli *International Standards for Mentoring Programmes in Employment* (Standard internazionali per i programmi di mentoring in ambito occupazione) hanno stimolato questa analisi, anche se non è possibile quantificare la portata dell'influenza degli standard stessi.

Alcuni dei *driver* della “Seconda ondata del mentoring” includono:

- il desiderio di rendere il mentoring disponibile a un pubblico molto più ampio, a costi inferiori. Dall'essere un privilegio per pochi selezionati, il mentoring è diventato uno **strumento per un ampio cambiamento sociale** all'interno di organizzazioni e società;
- la necessità di collegare più strettamente il mentoring con i processi-chiave nell'ambito della gestione delle risorse umane in HR, in particolare la gestione dei talenti, delle prestazioni, dei cambiamenti e il raggiungimento degli obiettivi in termini di diversità;
- la necessità di dimostrare il **valore economico** dell'attività di mentoring, che a sua volta porta a processi di misurazione più efficaci. I leader aziendali vogliono poter dimostrare che i programmi di mentoring stanno avendo un effetto positivo sui risultati economici – che in programmi ben gestiti è abbastanza facile da dimostrare;
- la maggior insoddisfazione nei programmi di mentoring di sviluppo, per le situazioni in cui i mentor ricadono nei comportamenti di eccesso di sponsorship e meno di guida allo sviluppo. Le soluzioni qui includono la possibilità di dare ai dipendenti ad alto potenziale un mentor e uno sponsor, ed offrire ai mentor una formazione anche a lungo termine sulle aspettative rispetto al loro ruolo;

- l'aumento dell'aspettativa di un ruolo più importante di alcuni gruppi (ad esempio, la comunità lesbica, gay, bisessuale e transgender – LGBT –) nella progettazione e nella gestione di programmi di mentoring inclusivi rispetto a questi gruppi stessi.

Le caratteristiche della “Seconda ondata di mentoring” includono:

- **la nomina e formazione di un manager del programma di mentoring**, responsabile della promozione e del supporto del mentoring in generale, piuttosto che per la gestione di una singola iniziativa;
- impegno di alto livello del top management nella legittimazione e promozione del mentoring. In particolare, avere dei leader come modelli per essere mentor e *mentee* offre un segnale forte e positivo;
- garanzia che sia i mentor che i *mentee* siano formati dall'inizio e che entrambi siano supportati durante la relazione di mentoring. Un elemento significativo di tale supporto è quello di avere un supervisore professionalmente qualificato, simile a quello che ci si aspetta da Coach professionisti, o secondo alcune scuole “Tutor di progetti di mentoring”;
- pieno utilizzo della gamma di strumenti per la comunicazione a distanza, anziché affidarsi esclusivamente a riunioni faccia a faccia – il telefono, Skype, e-mail e persino i messaggi di testo hanno un ruolo, così come le piattaforme informatiche centralizzate. Sempre più spesso, le relazioni di mentoring sono effettuate utilizzando strumenti multimediali, diversi metodi in base alle circostanze;
- maggiore attenzione nei processi di **abbinamento tra mentor e mentee**, per assicurare che la maggior parte delle relazioni si “acceleri nella creazione delle relazioni” e si “consolidi” più velocemente; come anche nei processi di misurazione fin dall'inizio, sia per valutare l'impatto del mentoring che per essere in grado di intervenire e di risolvere rapidamente quando necessario;
- una più ampia varietà di **programmi specifici** per scopi e gruppi diversi, all'interno della stessa organizzazione (al contrario di grandi programmi che si applicano a tutte le circostanze);
- maggiore integrazione tra i diversi programmi di mentoring nella stessa organizzazione. Ad esempio, il cascade mentoring (a cascata) prende in considerazione il fatto che i *mentee* dovrebbero diventare anche mentor, in una catena di reciprocità. Uno dei vantaggi di questo approccio è che collega gli obiettivi di sviluppo dei dipendenti e di responsabilità sociale delle imprese;
- maggiore chiarezza e coerenza nella **gestione delle aspettative riguardo al mentoring**, tutoraggio e coaching all'interno della stessa organizzazione, insieme a una maggiore flessibilità per adattare i programmi a specifici bisogni funzionali e culturali. Ad esempio, IBM ha identificato quattro tipi di mentoring rivolti a pubblici diversi e per scopi diversi. La direzione