prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

DAL MENTORING ALLO SPONSORSHIP A SUPPORTO DELLA CARRIERA

Pubblicato il16 Giugno 2016 di Varriale Luisa e Briganti Paola

Categoria: Comportamento Organizzativo

Il mentoring e lo sponsorship sono relazioni interpersonali ampiamente riconosciute quali tecniche a supporto delle politiche di HRM. Lo studio propone un'analisi delle due tecniche considerandole complementari e non sostitutive, al fine di evidenziarne l'efficacia nei percorsi di carriera.

1.Introduzione

Nell'attuale ambiente di lavoro sempre più competitivo e dinamico, soprattutto per le categorie giovanili, risulta difficile affrontare il tema della carriera[1]. I profondi cambiamenti intervenuti a livello ambientale e individuale, quali l'avvento e diffusione delle nuove tecnologie, la globalizzazione dei mercati, l'internazionalizzazione delle aziende, la crisi finanziaria ed economica, la diversità crescente della forza lavoro, la definizione di una nuova struttura familiare e l'invecchiamento della popolazione mondiale, hanno contribuito significativamente a determinare il graduale passaggio dai tradizionali sistemi di carriera, caratterizzati da percorsi lineari di crescita verticale e dal carattere permanente del rapporto di lavoro con la stessa organizzazione, ai sistemi di carriera *multidirectional* e *boundaryless*, che superano i confini funzionali, territoriali e organizzativi.

Gli studi condotti da Sibunruang, Garcia e Tolentino (2016) e Ghosh (2014) costituiscono due rilevanti contributi che analizzano e suggeriscono possibili ed efficaci soluzioni da adottare a supporto degli attuali e sfidanti percorsi di carriera, ossia, rispettivamente, lo sponsorship e il mentoring.

Sibunruang et al. (2016), guidati dalla *Career Construction Theory* (CCT; Savickas, 2013), propongono un modello per l'avanzamento di carriera in cui i lavoratori sono invitati a sviluppare strategie di adattamento e integrazione, unite a forme di *ingratiation*, in cui lo sponsorship costituisce la risorsa sociale con un ruolo attivo a supporto della carriera. Dall'altra parte, Ghosh (2014), attraverso una *review* quantitativa degli studi e pratiche del mentoring, permette di identificare i principali antecedenti individuali, relazionali, strutturali e organizzativi dello stesso mentoring, quale tecnica efficace a supporto dello sviluppo dei lavoratori nei diversi contesti organizzativi.

Partendo da tali studi, di seguito proponiamo una disamina delle criticità dei programmi di mentoring[2] a supporto della carriera, i quali possono essere arricchiti attraverso una maggiore enfasi sullo sponsorship, promosso e attivato per perseguire obiettivi di avanzamento di carriera "*multidirectional e boundaryless*".

Infatti, al di là delle possibili risposte identificate dagli studi e dalle più diffuse pratiche di HRM, ai fini della carriera in un ambiente di lavoro così delineato, ogni individuo si ritrova a dover adattare e integrare i propri comportamenti attraverso processi distinti di continua crescita del proprio bagaglio di competenze e abilità

professionali e, allo stesso tempo, a seguire percorsi che permettano di accrescere i propri livelli di *engagement* e *commitment* organizzativo, così da essere maggiormente favoriti nei nuovi e sempre più ambiziosi percorsi di carriera.

In questa prospettiva matura un interrogativo: quale figura all'interno o all'esterno di un'organizzazione può ritenersi più efficace nell'attivare o favorire tali processi per supportare i percorsi di carriera non più lineari? Chi potrebbe, attraverso processi di maggiore coinvolgimento e aumento del senso di autostima e di appartenenza all'azienda, riconoscersi quale fautore o facilitatore della carriera dei lavoratori all'interno di qualsiasi contesto organizzativo?

Gli studi prevalenti e le pratiche manageriali più diffuse riconoscono in questa direzione un ruolo cruciale al *mentor*, altre ricerche più recenti si focalizzano sulla figura dello sponsor quale promotore più efficace della carriera degli individui.

Qual è la figura più consona, il mentor o lo sponsor, nel guidare un lavoratore, soprattutto un neo-laureato, nella propria carriera oramai non più lineare?

Nel presente articolo si intende fornire un quadro di lettura dei programmi di mentoring e sponsorship considerandoli complementari, in linea coi più recenti studi su tali temi e col crescente interesse mostrato attraverso l'attivazione di programmi mirati da parte delle aziende.

2. Mentoring e sponsorship: unica anima o due anime a supporto della carriera?

Il mentoring rappresenta una relazione a carattere dualistico o pluralistico, ad elevato potenziale di sviluppo personale e professionale, il cui obiettivo è sostenere la crescita di una o di entrambe le parti in posizione di mentor e *protégé* (Kram, 1985).

Al mentor sono attribuite due distinte funzioni: una funzione di supporto psicosociale (*psychosocial support*) e una funzione di supporto allo sviluppo della carriera (*career related support*).

Considerando la funzione di *career related support*, il mentoring rappresenta una relazione reciproca e dinamica in un ambiente lavorativo tra un senior di carriera avanzata (mentor) e un giovane neoassunto o comunque con minore esperienza e maturità professionale (protégé), che mira a promuovere lo sviluppo della carriera di quest'ultimo.

Nella funzione di supporto alla carriera si identificano quattro sub-funzioni (Kram, 1985): educazione (educating), coaching ossia sostegno e protezione e assegnazione di obiettivi complessi, sponsorizzazione da parte del mentor (sponsoring o sponsorship) ed esposizione e visibilità. Nell'ambito della sub-funzione "sponsorship", si instaura una relazione in cui il mentor aiuta il protégé a comprendere come comportarsi accrescendo il proprio *engagement* e *commitment* organizzativo, anche al fine di adattarsi e integrarsi nell'organizzazione e ne facilita la crescita professionale nel contesto lavorativo.

Numerose organizzazioni manifestano una crescente attenzione verso i programmi di sponsorship che porterebbe a pensare ad un ruolo marginale del mentoring nell'ambito dei percorsi di carriera.

In questa sede proponiamo un approccio olistico che permetta di considerare il mentoring e lo sponsorship in modo complementare e non sostitutivo.

Alcuni studi tendono a riconoscere lo sponsorship più del mentoring quale chiave cruciale per l'avanzamento di carriera nei contesti organizzativi, soprattutto dei gruppi di minoranza, riconoscendolo come un'attività separata (Hewlett et al., 2010; Ibarra, Carter e Silva, 2010). Tuttavia, mancano elementi in tema di progettazione di programmi di successo per comprendere i processi di mediazione che determinano come e perché si verifichi lo sponsorship e quando diviene efficace in termini di raggiungimento di obiettivi di successo.

La maggior parte dei rapporti di sponsorship si forma in modo informale, analogamente al mentoring, facendo sì che attrazione e identificazione siano proposte con le stesse possibilità per tutti gli individui senza differenze.

In realtà, le probabili barriere all'efficacia dello sponsorship, come parte attiva e centrale di programmi di mentoring, derivano sostanzialmente dal rischio legato all'oggettiva difficoltà di avere la certezza che il protetto (*sponsee*) possa realizzare prestazioni desiderate. Al fine di gestire tale rischio, lo sponsor ha bisogno di vedere e riconoscere senza alcun dubbio un grande potenziale nel pupillo prescelto (Hewlett, Leader-Chivée e Sumberg, 2012).

Anche se lo sponsorship si basa sul mentoring, tali due forme di relazione a supporto dello sviluppo della carriera consentono di favorire l'avanzamento professionale del protégé/*sponsee* seguendo schemi operativi differenti. Infatti, il mentoring favorisce il percorso di carriera del protégé principalmente attraverso il suo coinvolgimento, ossia intervenendo *in primis* sul suo comportamento quale individuo più giovane che necessita di assistenza; contrariamente, nello sponsorship l'intervento principale riguarda il comportamento dell'individuo senior, ossia lo sponsor, che riesce a far maturare progressi significativi di carriera allo *sponsee* principalmente attraverso il proprio comportamento quale persona stimata e di prestigio che ricopre ruolo, funzioni e posizione di livello elevato. Da un lato, nel mentoring si identificano la motivazione, le conoscenze e le competenze acquisite dai protégé quali fattori determinanti e influenzanti il proprio comportamento e il successo; dall'altro lato, nell'ambito dello sponsorship, si dovrebbero analogamente identificare la motivazione, le conoscenze e le competenze dello sponsor quali elementi determinanti il proprio comportamento e successo (Roberson e Varriale, sottoposto a review).

Poiché le due tecniche nei propri programmi di attuazione presentano schemi operativi differenti, sosteniamo che sia auspicabile concepire gli stessi schemi in modo complementare e congiunto per incrementarne l'efficacia. Pertanto, riteniamo che il mentoring, seppure utile, non sia sufficiente a perseguire significativi obiettivi in termini di avanzamento di carriera, bensì è necessario arricchirlo maggiormente promuovendo e attivando efficaci programmi di sponsorship, poiché sono richieste abilità e motivazioni differenti dal mentoring tradizionale.

2.1. Mentor/sponsor e Protégé/sponsee: caratteristiche e funzioni

La figura 1 rappresenta uno schema di sintesi delle caratteristiche individuali, ambientali e contestuali che riteniamo possano considerarsi cruciali al fine di definire e implementare programmi efficaci di mentoring/sponsorship a supporto della carriera.

Le caratteristiche individuali fanno riferimento ai partner protagonisti delle stesse relazioni interpersonali

all'interno dei programmi di mentoring/sponsorship, le quali, secondo la nostra visione d'insieme, vanno considerate anche alla luce dell'influenza esercitata da fattori esterni ai programmi stessi, quali le caratteristiche ambientali e contestuali.

In questa prospettiva di analisi, sosteniamo che lo schema possa costituire un utile modello di sintesi per gli studiosi al fine di sviluppare nuove teorie e ricerche empiriche sul tema e, soprattutto, per i *practitioner* al fine di promuovere e implementare programmi efficaci di mentoring/sponsorship.

[1] La carriera è concepita in termini soggettivi (*career satisfaction*, *commitment*, *engagement*) e, in questo lavoro, prevalentemente in termini oggettivi (livello retributivo, posizione organizzativa, responsabilità e potere).

[2] I programmi di mentoring, così come i programmi di sponsorship, sono in questa sede concepiti come relazioni formalizzate che derivano cioè da programmi predefiniti, solitamente privi di spontaneità, in cui l'organizzazione è impegnata attivamente nella scelta degli attori e nella pianificazione della frequenza e dei contenuti degli incontri.

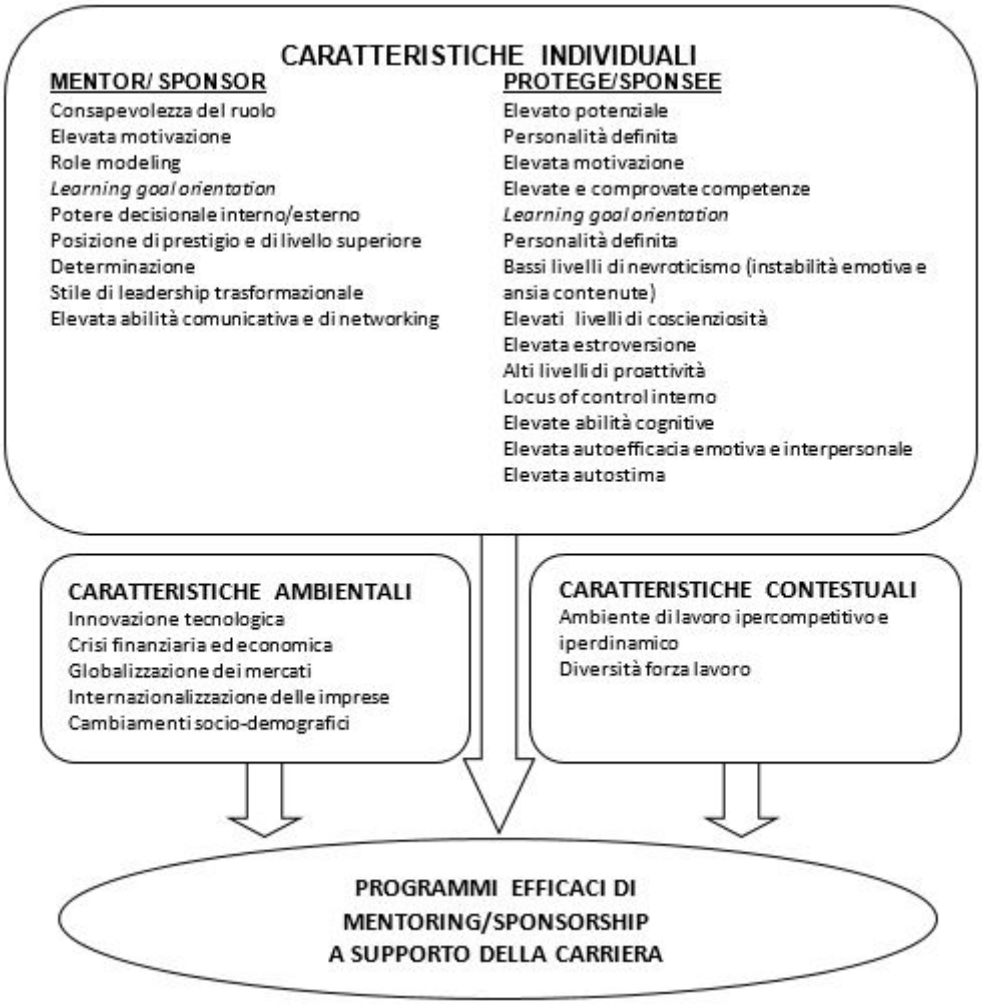

Figura 1 – Visione d'insieme per efficaci programmi di mentoring/sponsorship

Pertanto, seguendo una visione olistica, pensiamo che sia necessario intervenire sui tradizionali programmi di mentoring al fine di scegliere mentor con ruolo attivo e più efficace di sponsor in possesso di specifiche caratteristiche individuali:

- adeguata motivazione a sostenere lo sponsee nel suo percorso di carriera,
- piena consapevolezza da parte dello sponsor del ruolo ricoperto e dell'intenzione di supportare lo sponsee;
- *learning goal orientation* associata alla capacità di leggere i problemi più complessi come occasione di apprendimento, pertanto si ricercano sempre possibili soluzioni superando gli ostacoli;
- stile di leadership trasformazionale legato al possesso di attributi quali carisma, capacità di influenzare positivamente e di stimolare cognitivamente, nonché di motivare maggiore ispirazione;
- possesso di un indiscusso e riconosciuto potere decisionale nell'ambito del contesto lavorativo, sia interno che esterno all'organizzazione;
- posizione di prestigio e di livello gerarchico superiore;
- determinazione ed elevata abilità comunicativa e di networking.

In questa ottica si richiede al mentor/sponsor di attivare un processo di cambiamento personale ponendo l'accento su alcuni aspetti solitamente trascurati, quali, ad esempio, impegno, fiducia e onestà.

Uno sponsor, come un mentor, offre attività di coaching e guida per i propri assistiti (sponsee/protégé), ma il primo assume una responsabilità maggiore in riferimento agli avanzamenti di carriera. Infatti, il mentor, che può afferire a qualsiasi livello gerarchico, si impegna a parlare col proprio protégé, fornendo consigli, orientamento e guida in merito ad un efficace inserimento, allo sviluppo personale e professionale in azienda o presso altre organizzazioni, alla formazione da intraprendere per arricchire le sue competenze ed essere più soddisfatto del ruolo corrente o pronto a ricoprire posizioni migliori. Lo sponsor, ricoprendo una posizione organizzativa elevata (top manager o top executive) parla del proprio sponsee/protégé e svolge un ruolo chiave in occasione dei suoi avanzamenti di carriera, prevedendoli e programmandoli in modo mirato. Il livello di potere e la posizione gerarchica dello sponsor predice il livello di sviluppo professionale e di crescita retributiva dello sponsee. A volte lo sponsor individua il suo sponsee, a volte è il protégé, mediante programmi formali o informalmente attraverso il proprio network di conoscenze, che si fa notare, mostra performance eccellenti e si candida, in modo proattivo, audace e diretto, a potenziali sponsor per ricoprire nuove posizioni lavorative.

Nell'ambito di una visione del mentoring proiettato verso lo sponsorship, il mentor/sponsor mira a far acquisire maggiore autostima e autoefficacia all'assistito, fornisce consulenza, amicizia e rispetto, suggerisce ai protégé/sponsee come espandere reti e visibilità, motivazione e competenze, per facilitare gli avanzamenti di carriera.

Dal punto di vista dello sponsee/protégé, la relazione con lo sponsor può presentare insidie nascoste, riconducibili alla tendenza disfunzionale di celare le proprie vulnerabilità allo sponsor per apparire bravo e piacevole, a rischio di minare la relazione di fiducia reciproca.

In questa prospettiva, il protégé/sponsee, al fine di instaurare relazioni di successo con lo sponsor, dovrebbe possedere i seguenti tratti della personalità (Big Five)(Ng et al., 2005; Judge et al., 2002):

- bassi livelli di nevroticismo attirano uno sponsor o la probabilità di accedere a programmi di sponsorship, in quanto la stabilità emotiva e ridotti livelli di ansia sono percepite nelle organizzazioni come fautrici di aumenti progressivi della performance lavorativa e driver di un'efficace gestione della carriera;
- alti livelli di coscienziosità predicono elevata affidabilità, crescenti gradi di orientamento al successo e di job perfomance, ampio senso di responsabilità e rispetto, e, quindi, favoriscono l'attrattività del lavoratore agli occhi di un potenziale sponsor.
- alti livelli di estroversione fanno apparire lo sponsee molto espansivo, energico, gioioso e assertivo, e capace di fronteggiare in modo efficace la gestione delle relazioni interpersonali richieste dalle posizioni manageriali a cui generalmente si aspira attraverso processi di sponsorship;
- livelli contenuti di gradevolezza interpersonale e atteggiamento non troppo amichevole attraggono lo sponsor perché correlati a scarsa docilità e permeabilità alle manipolazioni dello sponsee;
- bassi livelli di apertura mentale a nuove esperienze determinano un'efficace relazione interpersonale e professionale con lo sponsor, in quanto lo sponsee risulta prevedibile e poco dispersivo, ad eccezione dei settori *creativity-intensive*, che premiano creatività, immaginazione e spirito anticonformista.

Ulteriori caratteristiche stabili individuali dello sponsee inciderebbero in modo positivo sul successo delle relazioni di sponsorship:

- alti livelli di proattività, *locus of control* interno ed elevate abilità cognitive rendono il lavoratore più attraente agli occhi dei potenziali sponsor o programmi di sponsorship; infatti, i soggetti proattivi sono generalmente identificati come persone abili a prendere l'iniziativa e a influenzare le situazioni lavorative, al fine di ricercare e creare in modo attivo posizioni di leadership e nuove opportunità di avanzamento di carriera; i lavoratori con *locus of control* interno sono convinti di poter influenzare l'ambiente esterno a proprio favore e manifestano alti livelli di autostima e di risorse psicologiche per superare gli ostacoli, che ben si correlano con alti livelli di attrattività agli occhi dei potenziali sponsor e dell'organizzazione; livelli elevati di abilità cognitive predicono atteggiamenti positivi verso l'acquisizione di nuove abilità e conoscenze, fondamentali negli avanzamenti di carriera e, quindi, garanzia di legittimazione e successo per un potenziale sponsor rispetto all'organizzazione in caso di supporto prestato ad un simile protégé/sponsee.
- autoefficacia percepita emotiva e interpersonale dello sponsee costituiscono ulteriori determinanti del livello di successo dello sponsorship, in qualità di autovalutazioni individuali positive o negative delle proprie abilità di affrontare le avversità e cogliere le opportunità nei contesti collettivi e organizzativi, attraverso la gestione delle proprie emozioni e l'osservazione attenta dei feedback nelle relazioni sociali; la predisposizione a condividere le emozioni (*emotional sharing*), sebbene possa rendere più autentica la relazione con lo sponsor, in quanto espressione della predisposizione individuale a condividere le emozioni col proprio sponsor, non deve deragliare verso livelli eccessivi e divenire svantaggiosa rispetto a sani livelli di mascheramento emotivo (*emotional masking*), in considerazione della strategie ottimizzanti, fondate sul calcolo del rapporto costi-benefici, che spesso connotano le decisioni chiave dello sponsor, svincolato per il suo ruolo dall'obbligo di caricarsi dei vissuti emotivi profondi del *protégé*; l'arte del *networking* e l'attrazione di sponsor sono abilità sociali possedute potenzialmente da tutti i lavoratori, disagevoli da sviluppare per coloro che hanno convinzioni depotenzianti sulla loro autoefficacia nei contesti collettivi e che, in tal modo, si precludono opportunità di sponsorship.

3. Prospettive oltre l'organizzazione per la pratica manageriale

Alla luce delle precedenti considerazioni sui programmi di mentoring e sponsorship a supporto dei percorsi di carriera nell'ambiente di lavoro contemporaneo sottolineiamo la necessità di porre l'attenzione ad alcuni aspetti fondamentali per renderli più efficaci.

Anche la durata ridotta dei programmi di mentoring e sponsorship per la loro natura formale incide sull'efficacia degli stessi, pertanto, sosteniamo che le organizzazioni possano stimolare abbinamenti tali da favorire l'aumento della somiglianza percepita e l'attrazione fra le due parti. Mentor/sponsor e protégé/sponsee dovrebbero maturare rappresentazioni mentali condivise sullo scopo del rapporto, visioni definite dei loro ruoli e script facilitanti lo sviluppo di aspettative realistiche, mediante norme organizzative e personali comuni sulla relazione che rispecchino esigenze autentiche e non solo una logica di scambio.

Le organizzazioni potrebbero, dunque, incoraggiare tale processo, intervenendo sulle modalità di progettazione e realizzazione del programma di mentoring con particolare focus sullo sponsorship, e definendo adeguati criteri di selezione dei partecipanti e opportune modalità temporali e operative di attuazione.

In un ambiente di lavoro in cui negli ultimi anni si avverte la necessità di una responsabilità condivisa tra organizzazione e individuo al fine di definire i possibili percorsi di carriera, la promozione e l'attivazione di programmi di mentoring e sponsorship in una visione olistica possono considerarsi in linea con un'efficace pratica di *career management* in cui, infatti, si riconosce il ruolo cruciale a coloro che ricoprono una posizione di rilievo, ossia ai capi riconosciuti quali *supervisor support* in qualità di mentor/sponsor.

Concludiamo con l'auspicio che la ricerca e la pratica con un impegno sinergico possano identificare e investigare le variabili e le modalità, parzialmente evidenziate in questo contributo, per rendere tali programmi più efficaci per percorsi di carriera di successo. Tali semplici considerazioni prospettano la necessità, da tempo maturata, di creare una *liaison* tra mondo degli accademici e degli operatori con un coinvolgimento delle diverse aree disciplinari e applicative d'interesse, quali, ad esempio, il diritto del lavoro o la sociologia e la psicologia del lavoro, il cui contributo permetterebbe di delineare le specifiche caratteristiche ambientali, nonché di contesto, che esercitano una significativa influenza sullo sviluppo delle pratiche manageriali come nel caso dei programmi di mentoring e sponsorship letti e sviluppati in una visione d'insieme.

Riferimenti bibliografici

Ghosh, R. (2014). Antecedents of mentoring support: a meta-analysis of individual, relational, and structural or organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, *84*(3), 367-384.

Hewlett, S.A., Peraino, K., Sherbin, L., & Sumberg, K. (2010).*The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling*. Cambridge, MA. Harvard Business Review Research Report.

Hewlett, S.A., Leader-Chivée, L., & Sumberg, K. (2012). *Sponsor Effect: UK*. New York: Center for Talent Innovation.

Ibarra, H., Carter, N.M., & Silva, C. (2010). Why men still get more promotions than women. *Harvard Business Review*, *88*(9), 80-85.

Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 765-780.

Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.

Ng, T.W., Eby, L.T., Sorensen, K.L., & Feldman, D.C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *58*(2), 367-408.

Roberson L., & Varriale L. (sottoposto a review). From Mentor to Sponsor: Fostering Sponsorship in Cross-Group Diversity Mentoring Programs. Manoscritto sottoposto a review in *Human Resource Management Review*.

Savickas, M.L. (2013). Career construction theory and practice. In R.W. Lent, & S.D. Brown (Eds.), *Career Development and Counselling: Putting Theory and Research Into Work* (pp. 147–183) (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Sibunruang, H., Garcia, P.R.J.M., & Tolentino, L.R. (2016). Ingratiation as an adapting strategy: Its relationship with career adaptability, career sponsorship, and promotability. *Journal of Vocational Behavior*, *92*, 135-144.