L’Importanza della mentorship nella crescita del team

19 Marzo 2026

Un incontro dedicato alla comunità del management in FBK, per condividere esperienze rilevanti e fornire spunti che aiutino nella gestione e nel supporto delle persone. In dialogo con Massimo Di Gregorio - già manager di lungo corso in Thomson Reuters.

Dopo il successo dell’inspirational talk che si è tenuto alla fine dello scorso anno, **Massimo Di Gregorio** è tornato in FBK il 12 marzo 2026 per condividere alcune esperienze frutto della sua lunga esperienza a capo di gruppi di lavoro interdisciplinari e multiculturali in Thomson Reuters.

L’occasione è stata il primo incontro della “**Lead Community”**, uno spazio di condivisione di buone pratiche pensato come iniziativa di supporto al Talent Development Program con l’obiettivo di sollecitare il management rispetto al tema “coltivare il talento”.

L’incontro si è svolto in modalità conviviale, come un confronto fra pari che ha visto l’ospite nella veste del primo fra i pari, ispirandosi a figure assai diverse fra loro come Ettore Messina, Francois Pienaar e Roberto Canessa: ciascuno di essi, in contesti che nulla hanno a che fare con il business quali il basket, l’apartheid sudafricano e un disastro aereo avvenuto nel 1972, seguito da episodi di cannibalismo. Si trattava in tutti e tre i casi di contesti sfidanti, multiculturali e in cui lo spirito di adattamento si rivelava decisivo. Così Di Gregorio ha spiegato la capacità che storie simili hanno di lasciare un segno profondo, qualcosa che poi è tornato utile nel corso della sua carriera nella gestione delle persone di cui era responsabile.

Con questa impostazione, all’insegna della condivisione del proprio vissuto, da manager a manager, Di Gregorio ha portato un paio di aneddoti a testimonianza di altrettanti aspetti di fondamentale importanza nel suo percorso: il ruolo del Talent Management e la centralità della Mentorship.

Il primo aneddoto, ricavato da un caso di studio riguardante McKinsey & Company – dove “Non esiste il talent manager ma ogni manager ha la responsabilità di sviluppare traiettorie di crescita per i talenti di propria competenza.” – è servito per mettere in risalto l’importanza della gestione e dello sviluppo dei talenti all’interno delle organizzazioni.

“We are looking for the next CEO”

La seconda storia, più personale, è un esempio di successo nella mentorship.

In Thomson Reuters veniva promossa un’iniziativa che offriva ai migliori laureati internazionali da inserire in organico un percorso di rotazione: per quattro semestri in quattro aree geografiche diverse e con quattro tipi di responsabilità da assumersi.

In pratica si trattava di un percorso accelerato per farli crescere attraverso il confronto continuo con sfide sempre nuove, di tipo organizzativo e al tempo stesso culturale. Un modo per mettere alla prova le attitudini ed esprimere tutto il potenziale delle nuove leve.

“In quel periodo – racconta **Di Gregorio** *– c’era un talento eccezionale che si era trovato nella casella sbagliata. I compiti che riceveva dal suo responsabile non lo avrebbero fatto evolvere. Ebbi allora l’intuizione di proporre una soluzione win win chiedendolo in prestito per un periodo in modo che potesse contribuire agli obiettivi del mio gruppo di lavoro, dove il suo entusiasmo e le sue conoscenze e competenze, tecniche e anche linguistiche, sono state determinanti per farci fare un salto di qualità nel mercato marocchino, che all’epoca era in costruzione. Fu un successo assoluto: dalla frustrazione, col rischio di lasciare il programma, dopo essersi affermato a suon di risultati, fu selezionato per un prestigiosissimo MBA ad Harvard MBA e volle ritornare in Reuters anni dopo salendo rapidamente vari gradi manageriali fino a quando circa 20 anni dopo diventò il mio capo. Qualcuno potrebbe considerare mortificante che un mio mentee sia diventato il mio capo, ma per me è stato un motivo di orgoglio che mi piace raccontare!”*

La parabola di questo talento, così descritta, può essere riassunta in poche ma salienti parole: “**There are not wrong people but only right people in the wrong place**”. Riconoscerne le potenzialità e dargli fiducia, col tempo, ha dimostrato di essere la scelta più lungimirante, che ha permesso a entrambi (mentor e mentee) di conseguire un risultato vincente.

Mentorship come opportunità reciproca

Questi spunti sono serviti a rafforzare la consapevolezza della responsabilità che ogni manager ha nei confronti del proprio team e della crescita delle persone che lo compongono, provenienti da paesi e culture così diversi, come accade in FBK, con quasi 60 nazionalità di provenienza degli oltre 1100 talenti al momento attivi. La mentorship – ha rimarcato il relatore – rappresenta, per chi la sa cogliere, una duplice sfida, dimostrandosi una significativa opportunità di crescita professionale e personale.

A queste storie di ispirazione sono seguite le domande e osservazioni dei partecipanti – circa venticinque persone fra responsabili di unità provenienti dai vari centri di ricerca della Fondazione – che hanno calato nella loro realtà quotidiana le lezioni inscritte nel racconto ascoltato e hanno condiviso le principali sfide che in tema di leadership, mentorship e fioritura dei talenti dovranno interpretare nel prossimo futuro.

Gli interventi sono serviti per chiarire alcuni aspetti relativi ad esempio alla possibilità di praticare **reverse mentorship**, con riferimento alle **soft skills** e dentro uno scambio di conoscenza che può avvenire con persone provenienti non dalla stessa linea di comando.

Un'altra osservazione, frutto di esperienza quotidiana, riporta che l'impressione, nel mestiere della ricerca, che si evolve tanto rapidamente, sia che esista già una acclarata reverse mentorship di fatto: i e le giovani conoscono e sperimentano le novità, sono loro che le introducono e iniziano i colleghi e le colleghe con più esperienza.

Il confronto ha fatto emergere anche importanti quesiti: "esistono strategie pratiche per massimizzare la confidenza nell'esprimere le proprie idee con i propri responsabili? Come avere il meglio dell'expertise dai propri collaboratori?"

A queste sollecitazioni l'ospite ha replicato con un'altra domanda e con una constatazione.

La domanda è la seguente: **cosa motiva una persona?** Quali valori ha e che ambizione la muove? In questo senso, è cruciale una comunicazione chiara, inclusiva e rispettosa di ogni sensibilità, per far sì che la multiculturalità da barriera possa trasformarsi in vantaggio, è arduo ma non impossibile: si parte dall'ascolto attento delle situazioni e si cerca di offrire opportunità (piani di sviluppo), trasmettendo i benefici in termini di arricchimento personale e professionale che le sfide in cui si ingaggiano i manager possono presentare.

La constatazione è una sorta di esame di realtà: "**you are not managing yourself**", ognuno/a è diverso/a, occorre lavorare nella divisione e articolazione dei ruoli. Anche in questo caso è di fondamentale importanza la scelta del lessico appropriato e la gestione accurata del feedback. A tal proposito, Di Gregorio ha ricordato la massima dell'esperto di management Ken Blanchard, "**feedback is the breakfast of the champion**", assunta nella sua lunga esperienza a faro: più una regola di vita che soltanto una buona pratica professionale.

Infine l'autenticità e l'onestà intellettuale contano: ammettere la propria ignoranza socratica e chiedere aiuto spesso fa emergere il potenziale anche perché invoglia tutte/i a mettere a fuoco i rompicapo che abbiamo sul tavolo da risolvere assieme.

Un dibattito che ha messo in luce la complessità del funzionamento di una organizzazione come FBK, da sempre tesa fra eccellenza scientifica e impatto socio-economico, in cui i manager intermedi sono chiamati a interpretare un ruolo chiave, perseguendo "obiettivi sostenibili" – ossia adeguati – di miglioramento continuo, in un contesto dinamico che ha bisogno giocoforza di strumenti di mediazione culturale. Un lavoro maieutico chiamato a tenere il tempo serrato della competizione internazionale, un vincolo stringente che rischia di erodere il senso stesso del lavoro, e di svuotarne la meraviglia e il desiderio. Anche per questo il supporto competente del servizio People innovation for research e lo sportello psicologico in particolare sono delle risorse fondamentali di accompagnamento dei processi, assicurando una presa in carico di ogni esigenza particolare in modo da indirizzare gradualmente i talenti nelle direzioni più affini alle proprie più alte aspirazioni.

Definizione di mentorship

Il mentoring è una relazione formativa e di supporto in cui una figura esperta (mentor) guida una meno esperta (mentee) nello sviluppo professionale e personale. Basato su fiducia ed empatia, trasferisce know-how, valori e competenze, facilitando la crescita, la carriera e il benessere del

mentee. È uno strumento chiave per l’inserimento aziendale e lo sviluppo del talento. Chi svolge il ruolo di mentor supporta i/le mentee attraverso consigli, orientamento, condivisione di esperienze e feedback.

LINK

https://magazine.fbk.eu/it/news/limportanza-della-mentorship-nella-crescita-del-team/

TAG

- #carriera
- #comunità
- #FBKCommunity
- #innovazione
- #InspirationalTalks
- #Lead Community
- #leadership
- #management
- #Massimo di Gregorio
- #mentorship
- #ricerca
- #rizoma
- #talent
- #TalentDevelopmentProgram

VIDEO COLLEGATI

- https://www.youtube.com/watch?v=gLOvY7sOZrQ

MEDIA COLLEGATI

- Talent Development Program: https://howto.fbk.eu/documenti/talent-development-program/

AUTORI

- Giancarlo Sciascia