

RECENSIONE – REVIEW

Rosati A. (2025). *RM by education. Il Reverse Mentoring come strategia educativa e collaborativa*. Perugia: Morlacchi Editore.

Francesco Gelormini (Università di Foggia)

Il volume a cura della professoressa di Pedagogia Generale e Sociale, Agnese Rosati, intitolato *RM by education. Il Reverse Mentoring come strategia educativa e collaborativa* e edito da Morlacchi Editore, include sei saggi che si caratterizzano per trattare il tema da prospettive diverse in chiave delle diverse personalità che li hanno composti. I contributi, per l'appunto, spaziano dalla logica filosofica alla consapevolezza sociologica, passando attraverso i presupposti teorici e metodologici della consulenza e della psicologia. Un tema come il *Reverse Mentoring*, dopotutto, non può non essere affrontato intrecciando metodo e merito, collegando trasversalmente saperi e strutture degli stessi, superando la concezione di limite come ostacolo per approdare alle coste del limite inteso, sì, come linea di demarcazione ma, anche, di comunicazione, tra una parte e l'altra del tutto.

Il testo si apre con una prefazione a cura di Giuseppe Caruso e il saggio di Agnese Rosati, dal titolo *Sfide intergenerazionali e prospettive collaborative*, che raccontano lo scenario di partenza da cui nasce l'idea del *Reverse Mentoring*. Quest'ultimo, nucleo centrale di ogni riflessione, prende vita per la prima volta negli anni Settanta all'interno di un'azienda americana, la *General Electric*, dalla geniale mente di quello che sarebbe poi diventato il suo CEO, Jack Welch. Quello che serviva era un miglioramento delle competenze digitali dei dipendenti veterani senza gravare sul bilancio della società e, allo stesso tempo, senza distogliere i dipendenti dalla professione. Per soddisfare questo bisogno dell'azienda, Jack Welch, immaginò un rapporto di scambio intergenerazionale tra i dipendenti veterani e i dipendenti più giovani: gli uni avrebbero potuto apprendere competenze digitali dagli altri e, al contempo, i giovani avrebbero

potuto apprendere competenze della professione dai più esperti. L'esperimento si rivelò di grande successo e dimostrò che non tutte le relazioni nascono come simmetriche ma possono diventarlo e, quando lo diventano, le persone ne escono arricchite da ambo i lati. Lo scambio di prospettive, la reciprocità dei saperi, i processi di motivazione rinforzati e la collaborazione e l'impegno attivi furono risultati inaspettati ed evidentissimi. Jack Welch aveva dimostrato, senza neppure averlo cercato, che la logica di comando poteva lasciare spazio alla logica di supporto e che non era solo l'esperienza a fare di una persona un ottimo professionista ma la sua proattività. Lo stesso esperimento aveva reso chiaro a tutti che la formazione continua può essere "sostenibile" se collocata in un clima di fiducia reciproca, dove la responsabilità e la delega diventano due elementi dello stesso processo. Tutto questo aveva un senso superiore per l'azienda: la definizione di un *purpose* condiviso. Cominciare ad apprendere gli uni dagli altri aveva semplificato la comunicazione tra i dipendenti ed aveva reso possibile una continuità di piani e progetti mai vista prima. Il piano progettuale, dice Caruso, include «anime e aspirazioni molteplici» e necessita della «gioia, curiosità e passione che l'attesa della metamorfosi porta con sé» (p. 18). Precisa Agnese Rosati che le sfide intergenerazionali e l'ansia per il futuro ormai pervadono i legami, tra pari e no, e questo fa sì che le relazioni siano fortemente soggette alle logiche utilitaristiche del sopravvivere. Le «comunità di funzionamento mortifero» (p. 21) portano le persone ad abbandonare la divergenza in favore della performatività, logica a cui la stessa pedagogia si è, a volte, piegata passando dalla Pedagogia delle competenze alla Natura delle competenze; dunque, standardizzando e mortificando quello che un processo di apprendimento può e deve significare. È importante, dice l'autrice, recuperare la richiesta di senso che, nel corso del tempo, è stata soppiantata dai più artificiosi e meno sensati "patti di corresponsabilità". La responsabilità non può essere generata da un patto, al contrario può prendere vita esclusivamente da una strategica lungimiranza, da quella *foresight* che si può sviluppare, solo, insieme. A questo proposito, la professoressa Rosati definisce alcuni elementi necessari alla creazione di questa fraternità,

tra cui quello dell'idea del *gruppo che viene prima* degli interessi dei singoli. Un gruppo che, per nascere e vivere, ha bisogno dell'immaginazione, del progressismo e della ricettività agli stimoli dei giovani ma non può prescindere dall'esperienza e dalla competenza degli anziani. Come per la figura del mentor nell'antica Grecia, è necessario stabilire un approccio di massima umiltà e totale rifiuto dell'arroganza per poter promuovere iniziative di *age diversity* e di *active ageing* inclusive e generative.

Prende vita, da queste considerazioni iniziali, il secondo saggio del testo, scritto da Keren Ponzo, intitolato *La forza delle relazioni nei processi di crescita e vita umana*, dedicato al riconoscimento del sé, all'identità e all'alterità, all'errore come spazio di libertà e crescita. La riflessione si apre con la definizione di Paul Ricœur di identità, che si riconduce agli idiomi latini *idem*, ovvero uguale a qualcuno o qualcosa, e *ipse*, uguale a sé stesso. Il primo si caratterizza per una certa immutabilità mentre il secondo è più mutante perché slegato da un'idea di alterità come gabbia o come modello. L'alterità, dunque, diventa appello etico quando la persona comincia a percepire che l'uomo è a tutti gli effetti un *homo temporalis*, come da intuizione di Arendt. *Essere altro* significa domandarsi chi si è e chi si vuol diventare, prodotto di una capacità di cominciamento che va sviluppata e allenata. Come farlo? Attraverso l'errore, ancestralmente legato al concetto di alterità, già a partire da Gadamer, con la sua *Bildung zum Menschen*. "Educazione dell'umano" che può avvenire solo nell'accettazione dell'errore, qui concepito come parte del processo atto alla costruzione di una identità autentica, che abbia considerato, guardato, osservato, studiato e compreso l'alterità, da cui si avvicina e si allontana, sulla base della sua stessa volontà intrinseca.

Il terzo e il quarto contributo, ad opera di Riccardo Sebastiani e Sara Pellegrini, intitolati rispettivamente *Lo scambio intergenerazionale come paradigma dell'apprendimento* e *Reverse mentoring e service learning. Prospettive di cura*, si soffermano sul valore della metodologia in contesti educativi e, più in generale, nella pratica educativa. La vera innovazione del metodo RM, per Sebastiani, risiede nel rovesciamento della logica gerarchica che lascia spazio a una logica di collaborazione ove trovano senso e tempo entrambe le *formae mentis*,

sequenziale e reticolare, che incarnano le generazioni attualmente al “cambio di testimone”. Lo scambio intergenerazionale diviene paradigma fondamentale di ogni attività, al fine di integrare virtuosamente *leadership* e *problem solving*. Per l'autore, molte sono le sovrapposizioni/analogie tra il RM e le modalità didattiche avanguardiste e dalla efficacia comprovata. Alcuni esempi sono: l'ARCS, un modello in grado di sollecitare la curiosità intellettuale (attraverso la consequenzialità di quattro fasi: *attention, relevance, confidence, satisfaction*); il *Project Based Learning*, sviluppato e sperimentato dall'Università di Cambridge nell'ambito del progetto *Teaching with Technology*; l'*Ubuntu Mentoring*, progetto che ha preso vita in Sudafrica e diversi altri. Tutti questi progetti, poi diventati buone prassi, si basano sul concetto di gerarchia positiva, ovvero una gerarchia riconosciuta nel suo valore e nel suo significato da tutti i componenti del gruppo di studio o lavoro. Attraverso il mentoring e il *Reverse Mentoring*, sono stati eletti implicitamente leader senior e leader junior, che potessero comunicare tra loro a vari livelli nello straordinario e guidare i pari nell'ordinario. È, a seguire, Sara Pellegrini ad entrare nel vivo della metodologia, illustrando come il RM può essere applicato con un approccio di *Service Learning*, che unisce apprendimento accademico e servizio alla comunità. Rispondere ai bisogni reali della comunità e del territorio presuppone l'ascolto dei più giovani come condizione fondamentale per poter ottenere le informazioni necessarie a perseguire quel cambiamento, che a sua volta necessita di essere governato. L'autrice continua la sua riflessione sostenendo che la gravidanza del pathos dei più giovani è un tesoro che il logos dei più anziani non deve sprecare. Se è vero che il senso della vita è soggettivo, è altrettanto vero che i legami intergenerazionali sono ciò che può foraggiare la vita stessa.

Gli ultimi due saggi, non ultimi per ordine di importanza, scritti da Edoardo Renzi e Riccardo Sollini, dal titolo *Accogliere il cambiamento: dal dovere legislativo al terreno del possibile* e *Contesti che curano: esperienze e pratiche condivise*, esplorano la metodologia nei contesti organizzativi e professionali. Il benessere organizzativo diviene obiettivo principale di un metodo, il RM, che fa dell'inclusione uno dei suoi punti di forza. Gli ambienti di lavoro si caratterizzano sempre

più frequentemente per la molteplicità e la multiformità dei background formativi delle persone che li abitano. Entra in gioco il concetto di *learning potential of the workplace*, ovvero il potenziale di apprendimento che un luogo di lavoro esprime e che è sempre in misura maggiore ricercato da ogni, vero, professionista. La valorizzazione delle competenze diviene una virtù del contesto stesso, all'interno del quale la crescita acquisisce il carattere della progressività. Se il RM entra in azienda per le prime esperienze come pratica a contrasto dei rischi di burnout e prevenzione dell'esclusione e del mobbing, evolve successivamente in un metodo di promozione attiva delle competenze e dello scambio, tra professionisti veterani e professionisti novizi, in caso di turnover dei dipendenti. In qualche modo, la relazione positiva e generativa tra dipendenti di ambiti disciplinari e/o generazioni diverse riesce ad «animare la convivenza nei contesti di lavoro» (p. 169), luoghi dove passiamo sempre più tempo della nostra intera esistenza. Altrettanto interessanti sono le considerazioni di Riccardo Sollini, il quale riflette sul ruolo che il RM può avere all'interno del Terzo Settore. Partendo da un'attenta analisi sui bisogni degli utenti, passando attraverso l'evoluzione normativa che ha portato gli ETS ad essere quello che oggi sono, l'autore pone l'accento sulla necessità di riportare quest'ultimi a stretto contatto con la funzione di pubblico servizio. Per creare comunità di servizi su base comunitaria, che uniscano capacità imprenditoriali e letteratura scientifica, si rende necessario un'*advocacy* ad un cambiamento culturale rispetto al lavoro di cura, che parta dalla stessa architettura del sistema di servizi. Il problema della distanza tra professionisti e utente si è sempre più andato accentuandosi nel tempo, quando quel *I care* di Don Milani ha dovuto lasciare il posto di unico assoluto al nuovo paradigma tecnocratico, capace di guardare solo all'efficienza nel breve periodo e non più alla sostenibilità sul medio e lungo periodo.

Il testo si chiude con un breve racconto, frutto di un'intervista ad una partecipante alla sperimentazione del *Reverse Mentoring*, una professionista che dice:

All'inizio sicuramente [...] mi sono sentita totalmente fuori luogo e l'idea di dare indicazioni a persone che avevano più esperienza di me mi sembrava difficile se non impossibile. [...]. Non volevo neanche trasmettere però un'aria troppo passiva [...]. È stata un'esperienza che mi ha portato a un'evoluzione [...]. Il ruolo di leadership, diciamo così, non dipende esclusivamente dall'esperienza che sicuramente ti forma, però è dato anche da quella capacità di saper affrontare delle situazioni con calma e mettendo a disposizione le tue competenze. [...]. Diventa molto funzionale avere persone che lavorano lì da tanto tempo con quelli di una nuova generazione e pensare che entrambi stanno imparando nuove cose e allo stesso tempo scoprendo diversi punti di vista. [...]. Con questa esperienza ho capito che ho grande capacità di problem solving (p. 209).

Il *Reverse Mentoring* è, in conclusione, una pratica di democrazia, che include e valorizza, che attiva le persone e il loro talenti, che permette e tutti di coltivare e mantenere viva la curiosità intellettuale necessaria per essere impegnati civicamente e politicamente. È una metodologia semplice ma che ha *dimensione umana* e che consente, per citare Mauro Ceurti (2021), «a tutti gli eguali, in dignità e diritti, di essere diversi» (p. 21).

Bibliografia

Ceruti M., & Bellusci F. (2021). *Il secolo della fraternità*. Roma: Castelvechi.