



Cross-generational learning: le condizioni organizzative e formative per un apprendimento efficace

SCENARIO DI RIFERIMENTO

Il contesto industriale vicentino si confronta con la presenza di una demografia organizzativa sempre più eterogenea: **sono al lavoro 4 generazioni, collocate tra i baby boomers e la generazione Z**, che include i nati dopo il 1996.

Questa situazione crea da un lato elementi di grande “varietà” di idee, punti di vista, approcci che potenzialmente contribuiscono all’innovatività dell’impresa, ma pone dall’altro un tema di coerenza organizzativa e di **“continuità cognitiva”**.

La gestione di questa varietà richiede infatti l’adozione di **strategie e modelli organizzativi** in grado di:

- Realizzare **processi di apprendimento tra generazioni diverse**, non solo per non perdere la conoscenza “implicita” delle popolazioni in fase di pensionamento, ma anche per consentire lo scambio bidirezionale tra junior e senior, ad esempio nei processi di digitalizzazione
- garantire un equilibrio tra la capacità di **motivare e ingaggiare la forza lavoro più senior** e la capacità di mantenere attivo il mercato delle assunzioni e i processi di sviluppo dei target più giovani.

In tale scenario, il Management è chiamato a sviluppare con consapevolezza e sensibilità, **strategie di gestione del generation mix favorendo processi di “socializzazione organizzativa”** attraverso sia iniziative basate sulla spontanea “cross fertilization” di esperienze sia interventi strutturati volti a favorire la **trasmissione “intergenerazionale” di conoscenze e di “critical know how”** ovvero quel mix di saperi e competenze “core” poco codificate ma cruciali per lo sviluppo competitivo dell’impresa, delle filiere e degli ecosistemi.

TARGET

La portata della proposta progettuale configura un ampio spettro di destinatari diretti e indiretti.

Un’analisi esplorativa sarà svolta su un campione esteso di imprese e di figure individuate tra Dirigenti, imprenditori e altre figure apicali quali manager, quadri e professionisti di imprese aderenti e/o potenzialmente aderenti a Fondirigenti operanti nei settori maggiormente rappresentativi della Provincia di Vicenza.

I destinatari delle **attività di approfondimento** (svolte attraverso la realizzazione di **focus group** e di **interviste semi-strutturate**) saranno i soggetti apicali che ricoprono ruoli manageriali e ruoli direttivi di un panel di 25 imprese, di cui almeno l’80% aderenti al Fondo. La focalizzazione è prevalentemente su imprese manifatturiere e industriali della Provincia di Vicenza (territorio su cui verte il progetto), che sono anche le realtà maggiormente interessate ad attivare processi strutturati di trasferimento di competenze ed esperienze.

OBIETTIVI

L’iniziativa si prefigge, innanzitutto, di delineare un **quadro di riferimento concettuale ed operativo** per i Dirigenti e le figure apicali che consenta di promuovere e abilitare processi di trasferimento intergenerazionale di competenze all’interno delle imprese.

Obiettivo specifico è, pertanto, quello di svolgere una ricognizione (analisi esplorativa) sul panel descritto per identificare **esperienze concrete e di pratiche “virtuose” (promising practices) di progetti di apprendimento intergenerazionale**.

Le esperienze verranno collocate in un framework concettuale che consentirà di generare delle



ipotesi “sistemiche” sulle relazioni tra variabili, tali da alimentare la trasferibilità delle evidenze ad altri contesti territoriali e organizzativi.

Il disegno di ricerca si svilupperà **su due dimensioni distinte e complementari** per il perseguimento dei seguenti obiettivi specifici:

- la dimensione **metodologica e relazionale** dei processi di apprendimento intergenerazionale, ricercando i principali elementi che alimentano l'efficacia dei processi di apprendimento tra le metodologie “didattiche”, le tecnologie e gli accorgimenti relazionali e interpersonali.
- la dimensione **organizzativa ed inter-organizzativa** relativa alle politiche di gestione delle risorse umane, identificando i **fattori organizzativi facilitanti**, su variabili quali la complessità e l'articolazione gerarchica, il grado di formalizzazione organizzativa dei processi ordinari dell'impresa, la cultura d'impresa e la presenza di corporate academy. Verrà verificata la presenza di sistemi espliciti di valorizzazione e incentivazione dei comportamenti manageriali orientati alla socializzazione e alla codifica della conoscenza. In termini inter-organizzativi, inoltre si esplorerà l'eventuale presenza (non necessariamente formalizzata) di apprendimento intergenerazionale che si sviluppi all'interno di **filiere, sistemi produttivi locali, ecosistemi innovativi**, in una prospettiva di respiro più ampio rispetto alla singola organizzazione.

ATTIVITÀ CORE

Il progetto prevede:

- l'analisi esplorativa attraverso la survey online
- lo svolgimento delle interviste semi-strutturate

- la realizzazione di tre focus group
- un'analisi trasversale che produrrà un quadro sinottico in cui sono sintetizzati i principali finding delle interviste e dei casi aziendali.

RISULTATI

l'indagine non sarà semplicemente un inventario di buone pratiche: le esperienze verranno collocate in una cornice concettuale che consentirà di generare delle ipotesi sulle relazioni tra variabili di tipo “micro” e di tipo organizzativo e inter-organizzativo. Questo sforzo di connessione bidirezionale tra la “mappa” (il modello che via via si potrà costruire) e il “territorio” (le esperienze identificate sul campo) consentirà di **rispondere alle domande manageriali circa i fattori organizzativi e le attenzioni in grado di “fertilizzare”** e agevolare i processi di apprendimento descritti.

Alcune delle evidenze verranno formulate come indicazioni e buone pratiche in grado di “ispirare” e orientare concretamente i dirigenti impegnati in analoghi progetti aziendali.

Tra i prodotti (**deliverable**) previsti compaiono:

- il **Report finale** di sintesi delle attività svolte e delle evidenze emerse;
- un **E-Handbook (Manuale digitale)** contenente linee guida, modelli e strumenti operativi di intervento; buone prassi e casi di criticità; set di competenze per manager e imprese;
- Alcuni **brevi video e podcast** con la testimonianza di Dirigenti ed altri attori aziendali