



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

### I PARTNER DELL'INIZIATIVA

Il presente progetto è stato sviluppato da Niuko - Innovation & Knowledge S.r.l e presentato da Confindustria Vicenza e Federmanager Vicenza.

### GLI OBIETTIVI, I TARGET E LE ATTIVITA' SVOLTE

Il progetto si è sviluppato nell'arco di otto mesi nel territorio della provincia di Vicenza. Obiettivo della ricerca è stato **quello di raccogliere, sistematizzare e condividere buone pratiche** nell'ambito dell'apprendimento intergenerazionale nelle imprese del territorio. Per dare coerenza e significato ulteriore alle esperienze delle imprese in una logica di trasferibilità, è stato costruito un **framework concettuale** a tre livelli che si situa l'apprendimento sia all'interno dell'impresa (tra generazioni diverse), sia in relazione alla comprensione del contesto esterno e del mercato del lavoro (in una logica di attraction), sia in riferimento allo sviluppo di innovazione in una prospettiva di collaborazione tra imprese. Questa cornice è stata arricchita con le competenze manageriali abbinata alle buone pratiche descritte.

L'indagine si è articolata in una **survey esplorativa** che ha raccolto 150 questionari, con una dimensione media d'impresa di 82 milioni e 232 dipendenti, nello svolgimento di **26 interviste** a manager aziendali (25 delle quali iscritte a Fondirigenti) e in **tre focus group**, che hanno coinvolto manager e giovani.

### I RISULTATI

Per quanto riguarda l'apprendimento tra generazioni **all'interno dell'azienda**, sono state identificate varie buone pratiche riconducibili rispettivamente ad attenzioni interpersonali in grado migliorare la qualità relazionale tra generazioni in azienda (ad esempio promuovendo l'informalità e le occasioni di scambio attraverso iniziative specifiche) e a fattori organizzativi in grado di creare una cornice di apprendimento che si basa su metodologie (es reverse mentoring), strumenti di codifica della conoscenza (es. video e wiki) o sulla frequente creazione di Corporate Academy.

In riferimento **al contesto territoriale e al mercato del lavoro**, la ricerca ha evidenziato la crescente strategicità degli investimenti sull'attraction e della capacità di ascolto e di comprensione del territorio (in dialogo ad esempio con il sistema scolastico e universitario). Si tratta di un apprendimento organizzativo (e manageriale) importante per l'incisività e l'autorevolezza dell'azienda sul territorio.

Il terzo ambito di indagine ha riguardato i **progetti di open innovation** che hanno spinto le aziende ad aprirsi verso forme di collaborazione con partner molto diversi da quelli usuali: alle start up, alle università e alle società fondate da giovani ricercatori per valorizzare in termini di business i risultati della propria attività di ricerca e le proprie competenze scientifico-tecnologiche. Il riconosciuto valore del nuovo know how portato dai giovani ha infatti facilitato il dialogo e ha contribuito a diffondere una mentalità più aperta all'innovazione e alla sperimentazione.



## LE RISORSE ON-LINE

A [questo link](#) sono disponibili:

- I video degli eventi di presentazione e chiusura dell'iniziativa
- Un E-Handbook (Manuale digitale) contenente i risultati complessivi della ricerca, modelli e strumenti operativi di intervento; buone prassi e casi di criticità; set di competenze per manager e imprese.
- Alcuni video con la testimonianza di Dirigenti imprenditori.

