



fondirigenti



CONFINDUSTRIA VICENZA



FEDERMANAGER
VICENZA

niuk<>
Innovation and Knowledge

**Cross-generational
learning:
le generazioni in
azienda tra attraction,
retention
e apprendimento**



fondirigenti



CONFINDUSTRIA VICENZA



FEDERMANAGER
VICENZA

niuko

Innovation and Knowledge

**Cross-generational
learning:
le generazioni in
azienda tra attraction,
retention
e apprendimento**

Introduzione i perchè di un progetto di ricerca

Marina Pezzoli, Amministratore Delegato Niuko Innovation & Knowledge

Il progetto Cross-generational learning: le condizioni organizzative e formative per un apprendimento efficace è stato ideato come Iniziativa Strategica Fondirigenti oltre un anno fa soprattutto sulla base dei nostri incontri quotidiani con le aziende e i manager dai quali emergeva un interesse di capire di più e di intervenire con azioni appropriate su due temi.

Il primo tema riguarda la presenza di quattro generazioni diverse in azienda. In termini di management e di gestione delle risorse umane questa varietà di contributi, stili di comportamento e soprattutto attese, va gestita con attenzione per trasformarla in una reale opportunità. Questo tema, non particolarmente recente, si è intersecato con due situazioni piuttosto attuali, collegate da un lato alle difficoltà sempre più elevate di reperire profili appropriati sul mercato del lavoro e dall'altro al tema della retention. In un periodo di grande turbolenza e movimento sul mercato del lavoro e in particolare per gli attori delle risorse umane si è rivelato sempre più importante sviluppare interventi (in una logica anche sperimentale) per potenziare e collegare l'attrattività con la capacità di trattenerne in azienda i collaboratori.

Il secondo tema è quello che abbiamo riassunto come "continuità cognitiva". Gli attori delle imprese sono consapevoli dell'enorme portata e profondità del know-how presente nelle organizzazioni, che innanzitutto va salvaguardato anche in una prospettiva di uscita dei collaboratori. Anche in questo caso una situazione recente, come il fenomeno delle grandi dimissioni, ha reso particolarmente importante questo secondo tema data la frequenza e l'imprevedibilità con cui figure professionali chiave per la tenuta competitiva dell'impresa possono lasciarla. In termini di continuità di know-how si tratta di un rischio ben più rilevante di quello abbinato ai normali e pianificabili processi di avvicendamento dovuti al pensionamento dei collaboratori. Si tratta in ogni caso di un rischio tanto più rilevante quanto più la conoscenza sostanziale, quella che fa la differenza, sta nella testa delle persone e non è invece "codificata" e diffusa attraverso metodi, processi, tecnologia.

Nei dialoghi con il management delle aziende abbiamo colto innanzitutto un certo livello di sorpresa per l'intensità e la pervasività dei fenomeni dell'irreperibilità delle figure professionali e delle dimissioni. Abbiamo registrato anche il vissuto di chi si confronta con la nuova "indecifrabilità" di certi cambiamenti

(percepiti come “post pandemici”), in particolare riguardo alle attese delle figure più giovani che vengono incontrate sia prima dell’inserimento in azienda, sia durante la loro vita professionale nell’organizzazione.

Abbiamo inoltre compreso che l’attesa più pressante dei manager che si confrontano con questi problemi si orienta verso un bisogno di mappe per comprendere fenomeni nuovi e verso un’esigenza di apprendere dall’esperienza di altre aziende del territorio rispetto ad intuizioni e pratiche che si rivelano promettenti in termini di efficacia.

Abbiamo fin da subito impostato il lavoro di ricerca come la costruzione di una mappa che beneficiasse soprattutto di esperienze concrete raccolte sul campo attraverso numerose interviste e che restituisse idee e buone pratiche il più possibile trasferibili ad altre organizzazioni.

I focus group che abbiamo condotto hanno confermato il valore del racconto diretto e del confronto tra manager su soluzioni adottate da alcuni e potenziamenti adottabili da altre organizzazioni.

Abbiamo utilizzato un approccio flessibile che ci ha permesso di arricchire il framework concettuale della ricerca, sulla base dei risultati intermedi che sono emersi e della rilevanza percepita dal pubblico manageriale, attraverso due dimensioni che avevamo previsto inizialmente come elementi di sfondo della ricerca. Il modello ha accolto infatti “strutturalmente” innanzitutto il rapporto delle imprese con il mercato del lavoro e l’apprendimento manageriale che deriva dal dialogo con il territorio, con le scuole e l’Università e coi giovani (ancora prima che diventino collaboratori). Inoltre è stata enfatizzata ed esplorata una forma ulteriore di apprendimento non frequentissima, ma molto importante per la competitività del sistema produttivo, collegata ai processi di sviluppo di know-how all’interno degli ecosistemi dell’innovazione.

In sintesi questa ricerca ha voluto contribuire a mettere in circolo l’intelligenza e la progettualità al lavoro nelle organizzazioni della provincia di Vicenza, mettendo un po’ d’ordine concettuale nella messe di esperienze e casi che abbiamo esplorato per renderli più facilmente estensibili ad altre realtà. Una restituzione quindi ai committenti e al territorio di soluzioni e racconti vividi e, vogliamo sperare, utili per intuire, interpretare ed agire rispetto a questi fenomeni mettendo a punto processi e policies non occasionali.

Ringrazio innanzitutto Fondirigenti per l’accoglimento della proposta di ricerca, Confindustria Vicenza e Federmanager Vicenza per aver presentato l’iniziativa al committente e per aver contribuito alla focalizzazione della tematica. Grazie anche al referente scientifico del progetto Salvatore Garbellano, a Fabio Pierobon che l’ha condotto e a Susanna Casellato che ha contribuito in modo importante alla progettazione. La riconoscenza infine va ai manager che hanno contribuito con le loro voci e i loro racconti a far circolare idee e significati utili per la comunità e il territorio.

I capitoli che seguono sono stati scritti da Salvatore Garbellano e da Fabio Pierobon, salvo dove indicato diversamente.

2. Il campione dell'indagine

Il numero di questionari pervenuti è di 150.

Le imprese che hanno risposto all'indagine sembra rappresentativo di un segmento significativo delle aziende presenti nella provincia vicentina. Infatti si tratta di medie imprese che hanno le seguenti caratteristiche:

- Hanno un fatturato medio di oltre 82 milioni
- Il numero medio di dipendenti: 232
- Tra i Settori di appartenenza prevalgono le aziende metalmeccaniche (39,6%), ma si registra anche una significativa presenza del comparto Gomma, plastica, chimico abrasivo (17,1 %) e di Altri comparti: 14,9%.

Il numero di aziende iscritte a Fondirigenti è pari a 103, ovvero il 68,6%.

La parte più significativa (36.6%) delle aziende che hanno partecipato alla ricerca sono aziende a sé stanti, autonome; una percentuale leggermente più bassa (34.4%). Più bassa è la percentuale di aziende che sono consociate e quindi sono spesso controllate da altri gruppi sia italiani sia esteri.

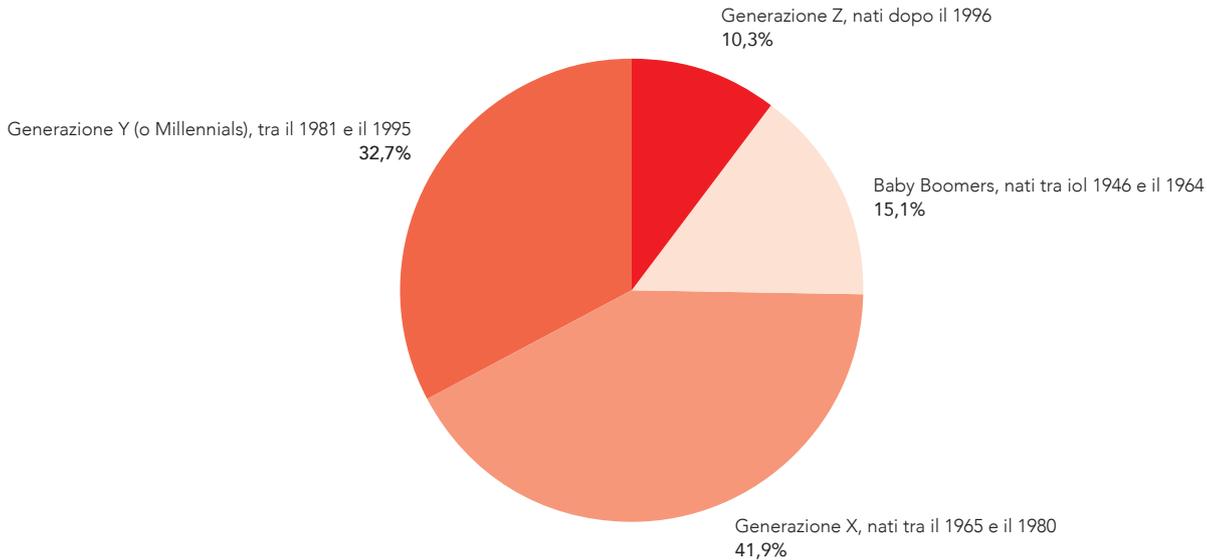
È interessante la composizione delle aziende del campione: riflette le dinamiche che da qualche anno stanno caratterizzando il sistema economico veneto. Da un lato una parte significativa di aziende venete sta compiendo lo sforzo per implementare strategie di crescita dimensionale; mentre un'altra parte di aziende è stata interessata dai processi internazionali di acquisizioni e fusioni.

È un campione che conferma il positivo andamento dell'economia del vicentino e quindi delle aziende del territorio. In particolare, il settore alimentare e quello metalmeccanico fanno segnare le quote percentuali più rilevanti di aziende industriali che segnalano trend di crescita del fatturato negli ultimi due anni rispettivamente con il 66,7% e il 63,9%.

Tuttavia, seppur in un quadro di generale positività è opportuno segnalare la presenza di due settori in cui c'è una minoranza di imprese che dichiara fatturati in significativa riduzione: il 13,3% negli "Altri comparti" e l'8,3% del settore metalmeccanico. Questi dati mostrano che, nonostante una congiuntura

La composizione demografica delle imprese è quella illustrata dal grafico 1.

Grafico 1 - Composizione dei collaboratori per età



negativa, persiste una parte di aziende che stanno attraversando un periodo difficile.

La dinamicità delle imprese trova conferma in un ulteriore dato: oltre la metà del campione prevede di effettuare cambiamenti strategici e organizzativi nei prossimi dodici-diciotto mesi.

Lo stile gestionale oggi prevalente in azienda è 2,87 su una scala da 1 a 5 (da molto accentrato a poco accentrato). E' un dato che mostra equilibrio tra i due stili e che tuttavia sembra confermare la presenza di stili gestionali ancora basati sull'accentramento decisionale.

In azienda la struttura organizzativa e i ruoli sono sufficientemente definiti in termini di responsabilità e attività superando in modo significativo le informalità che per lungo tempo avevano caratterizzato gli approcci organizzativi da parte delle piccole e medie imprese (livello 3,43 su una scala da 1 a 5, da non formalizzato a molto formalizzato)

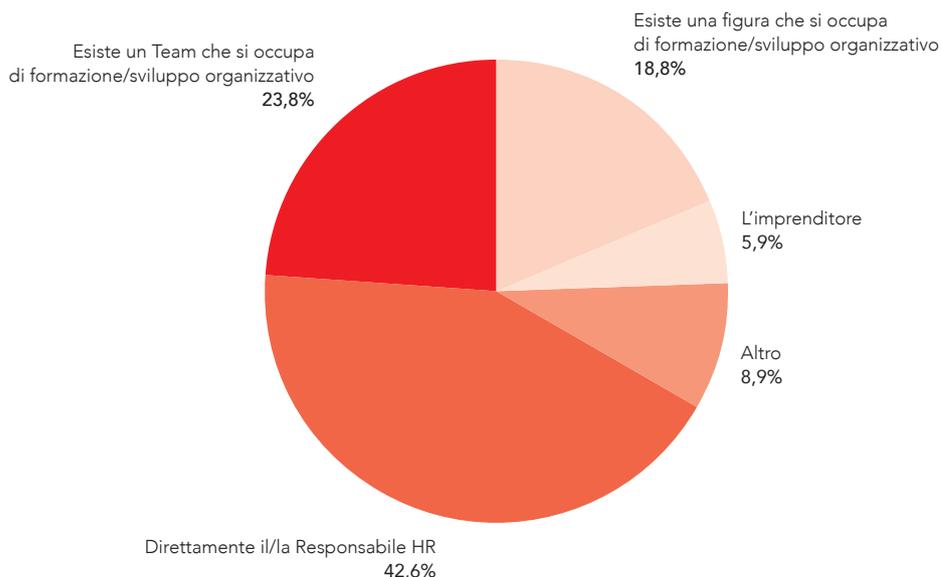
Il livello di collaborazione tra i diversi team e le diverse unità organizzative si situa su 3,32 su una scala da 1 a 5 (da scarsa a molto elevata).

Direzioni del Personale: uno scenario in movimento

Nella grande maggioranza di aziende che hanno partecipato all'indagine è presente la direzione risorse umane benché possa avere al suo interno un'articolazione talvolta molto diversa.

La distribuzione della gestione dei processi formativi è quella illustrata dal grafico 2 qui sotto.

Grafico 2 - Chi si occupa di formazione in azienda?



Nel 23,8 % delle aziende, quelle di maggiore dimensione e con un numero di dipendenti più elevati, è presente un team che si occupa di formazione e sviluppo organizzativo, mentre nel 20,73% delle aziende è presente invece soltanto una figura che si occupa dei medesimi temi e nel 42,6% delle imprese le attività di formazione e sviluppo organizzativo rientrano nell'ambito delle responsabilità di chi ricopre il ruolo di responsabile HR.

È da segnalare che nel 5,9% delle imprese le responsabilità in tema di formazione e sviluppo sono

accentrate nella figura dell'imprenditore: tuttavia ciò non sembra escludere le responsabilità di carattere più informale. La voce e le opinioni degli imprenditori influenzano spesso in maniera significativa i processi decisionali sui temi di selezione, gestione e sviluppo dei collaboratori e quindi anche la definizione di priorità, scelte e attività di formazione.

Una parte minoritaria del campione (meno del 9%) evidenzia che le attività di formazione e sviluppo sono di responsabilità della linea: in particolare sono i diversi responsabili delle unità organizzative che, in funzione dei contenuti della formazione e dello sviluppo, sono via via coinvolti.

Talvolta accade che accanto il responsabile di HR sia responsabile per tutte le attività di gestione e valorizzazione delle persone ad eccezione dei dipendenti che lavorano sulle linee di produzione. Quest'ultime responsabilità sono infatti affidate al responsabile di stabilimento e di produzione che in questo modo concentra tutte le decisioni sulla gestione dei suoi collaboratori e dipendenti.

Sulla base di questi dati, sembra fondata la percezione che i dirigenti tra i Direttori del Personale siano ancora pochi e soprattutto tra le aziende di maggiori dimensioni. Questa percezione offre l'opportunità di fare riflessioni sul contributo che HR offre e soprattutto rivela spazi di crescita per la Direzione anche nel prossimo futuro.

Inoltre, a questo proposito occorre evidenziare che il 25,2% delle aziende che hanno partecipato alla ricerca fanno parte di gruppi spesso esteri. In queste situazioni spesso le Direzioni del Personale pur avendo margini di autonomia, discrezionalità e propositività, sono chiamate a implementare strategie e politiche di Gruppo.

Pertanto, le strategie nazionali sono il risultato di un processo continuo di dialettica in cui approcci globali e approcci locali anche in tema di gestione delle persone. Questo aspetto merita ulteriori, necessari approfondimenti, per comprendere la portata in termini di approcci, metodologie e strumenti. Seppure nelle difficoltà di adattamento reciproco, occorre evidenziare che almeno in qualche caso, il far parte di gruppi internazionali ha creato nuovi flussi di apprendimenti che hanno contribuito a creare processi e metodologie spesso più strutturati di quelli prevalenti e quindi ad arricchire le professionalità presenti nelle Direzioni del Personale.

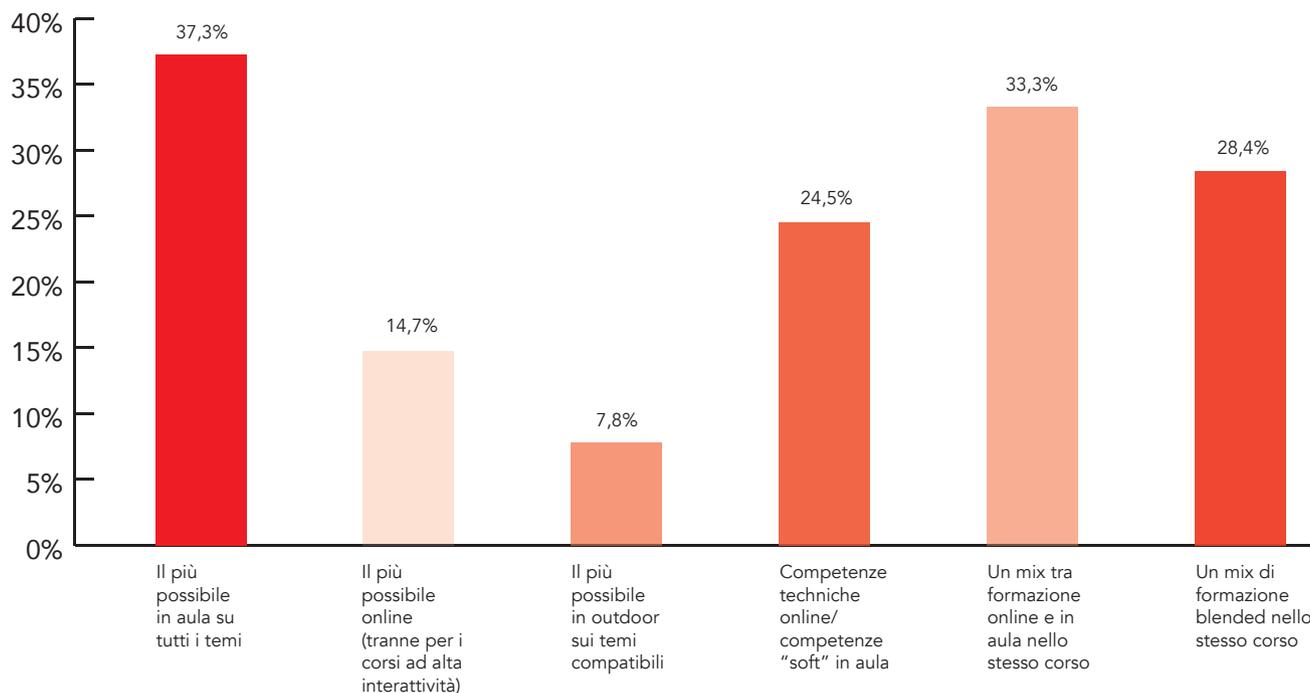
A questo proposito il ruolo delle Associazioni e Fondi Professionali per creare luoghi, occasioni e eventi di condivisione di buone pratiche così da presentare esperienze in grado di innovare il patrimonio di conoscenze professionali presenti nel territorio.

Il ritorno dell'aula: le metodologie di formazione nei prossimi due anni

La distribuzione delle preferenze dei rispondenti in termine di metodologie formative (domanda con risposta multipla) è quella illustrata dal grafico 3 a lato.

Il dato più interessante e forse più sorprendente è il ritorno di interesse verso la formazione in aula. Oltre un'azienda su tre propende per l'erogazione "il più possibile in aula su tutti i temi". Probabilmente

Grafico 3 - Come immagina la formazione per il 2022-23 in termini di modalità di fruizione?



occorre prendere in considerazione l'effetto post covid: dopo lunghi periodi di isolamento e incontri in zoom c'è voglia di tornare insieme in presenza per confrontarsi, discutere e apprendere.

Questa voglia di tornare a spazi aperti sembra trovare conferma in una successiva risposta: il 7,8% risponde di immaginarsi una formazione il più possibile in outdoor su temi compatibili. E' una minoranza, esigua ma non irrilevante, che mostra il desiderio o la necessità di tornare a fare formazione nei luoghi più consoni e non soltanto dietro gli schermi di un computer o di fronte ad un iPhone.

L'attenzione verso il ritorno all'aula trova conferma in un ulteriore aspetto: il 24,5% dei rispondenti distinguono tra formazione tecnica e formazione sulle soft skills. Per le prime va bene la formazione online; per la seconda, invece, è più coerente la formazione in aula.

Interessante anche il fatto che al secondo posto si collochi la scelta blended e quindi di un mix tra formazione on line e in aula nello stesso corso (33%), probabilmente interpretata come un trade-off compatibile tra efficacia ed efficienza su certi temi.

Soltanto il 16% delle aziende preferisce fare il numero più elevato di corsi on line, fatta eccezione per i corsi che richiedono alta interattività tra i partecipanti e tra i partecipanti con i docenti.

L'avvio dei progetti di Age management: l'apprendimento tra generazioni tra urgenza e innovazione tecnologica diffusa

È interessante rilevare che nel post covid molte imprese (18,6%) hanno implementato attività di formazione e di intervento sull'age management e più in generale sulla valorizzazione delle diversity presenti in azienda (quali quelli di genere e culturali). La presenza di specifiche iniziative promosse dalle imprese per favorire l'inclusione e la valorizzazione delle competenze delle donne assume un significato che occorre evidenziare anche in un'ottica intergenerazionale.

Sta crescendo infatti il numero di giovani laureate anche nelle discipline scientifico-tecnologiche STEM (Science, Technology, Engineering e Mathematics) che, come è noto, rappresentano oggi le competenze maggiormente richieste dalle imprese e quindi offrono maggiori opportunità professionali per le prossime generazioni.

Sembra molto probabile che i cambiamenti del contesto sociale e della congiuntura economica abbiano portato a un incremento della necessità sia di attrarre i giovani sia di valorizzarli. Allo stesso tempo accanto a questa pressante esigenza si sono avuti una serie di eventi concomitanti che hanno reso ancora più acuto (e in generale) il bisogno di assumere nuovo personale.

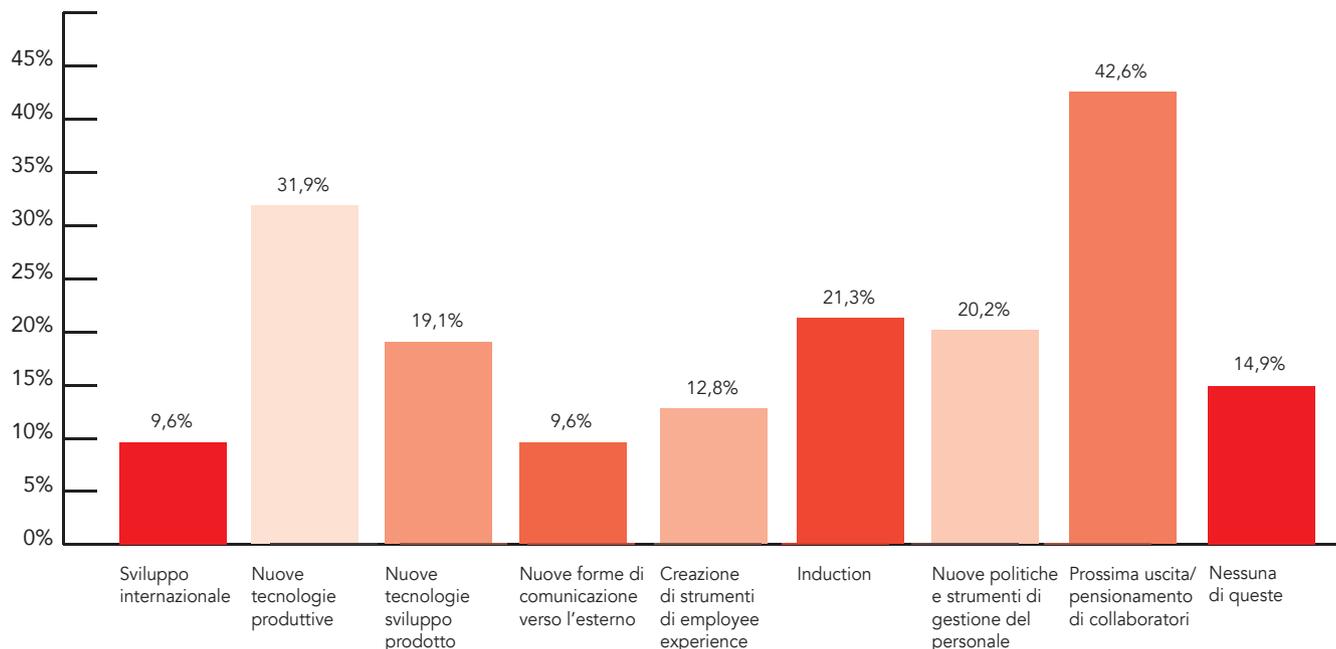
Come sempre più spesso accade negli ultimi tempi i fattori di cambiamento si incrociano tra loro e i loro effetti nel loro complesso sono ben maggiori di quanto la somma di ciascun fattore possa creare. A suggerire questa lettura sistemica sono i dati che indicano in quali situazioni i progetti di apprendimento tra le generazioni sono stati implementati, come illustrato dal grafico 4 qui a lato.

La situazione più frequente (42,6%) è infatti la prossima uscita e/o il pensionamento di uno o più collaboratori in cui occorre – spesso in modo urgente – di condividere know how, conoscenze e informazioni, ma è il cambiamento tecnologico in tutte le sue forme a costituire la forza trainante dei progetti di apprendimento tra generazioni.

Le innovazioni tecnologiche spesso connesse all'implementazione di Industria 4.0 hanno assunto carattere pervasivo in tutti i processi core aziendali. I processi di produzione continuano ad assorbire innovazioni tecnologiche che richiedono nuove competenze e capacità (31,9%), ma emerge anche l'innovazione connessa ai processi di sviluppo prodotto (19,1%).

Quest'ultimo aspetto sembra di particolare rilevanza: negli anni scorsi molte ricerche hanno messo in evidenza da un lato la centralità dell'innovazione nelle fabbriche nelle imprese leader ma dall'altro

Grafico 4 - All'interno di quali situazioni si sono collocati i progetti di apprendimento tra generazioni?



hanno sottolineato che le nuove tecnologie erano spesso finalizzate al miglioramento dell'efficienza, come spesso avviene nell'adozione della robotica.

I dati della ricerca mostrano che sta emergendo la necessità delle imprese di avere nuove competenze anche nell'implementazione delle nuove tecnologie nei processi di sviluppo prodotti. È un'innovazione quindi che ha un più diretto impatto sui nuovi modelli di business.

Per una minoranza, ma non esigua, delle imprese l'innovazione tecnologica si estende al miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale. Le nuove forme di comunicazione verso l'esterno costituiscono non soltanto strumenti utili a migliorare la visibilità aziendale, ma anche di mezzi di ricerca per stabilire nuove connessioni con i giovani.

La presenza nella rete e nei social network diventano fattori di attrazione per i giovani: non essere presenti in rete nei "giusti" luoghi e modi rende l'azienda poco appetibile e quindi di scarso interesse

per le nuove generazioni. È interessante anche il dato che riguarda l'introduzione e lo sviluppo di piattaforme e di employee experience. Il 12,8% di progetti intergenerazionali riguardano, ad esempio, l'introduzione di tablet che cambiano il modo di lavorare.

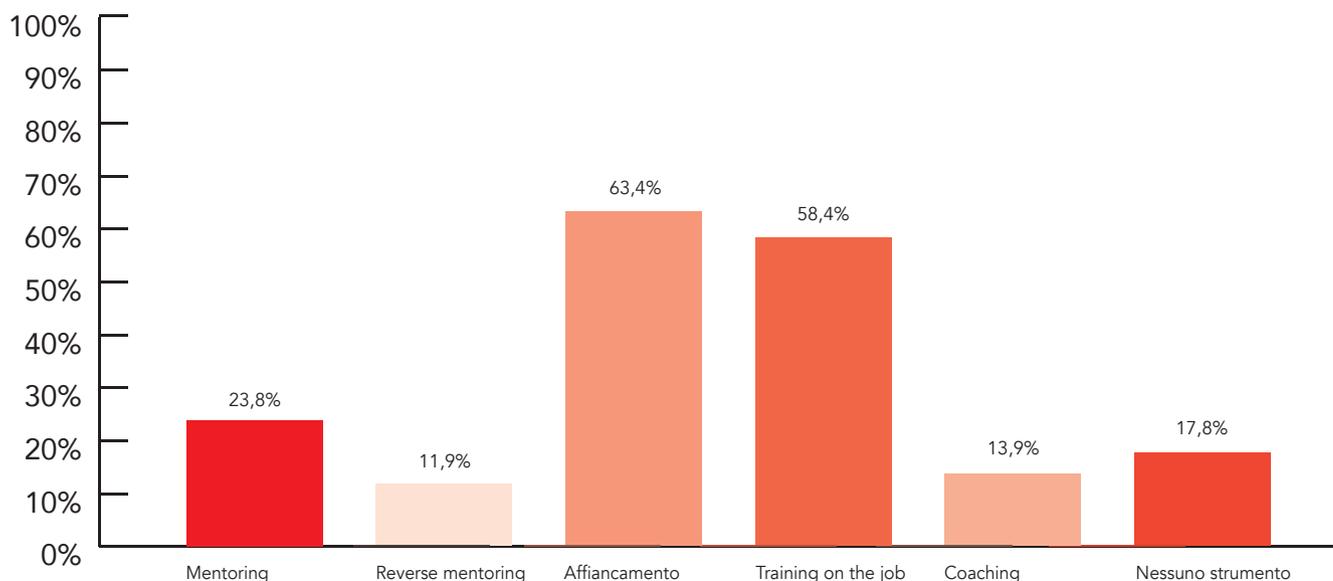
Infine, ma non meno importante una diffusa occasione di apprendimento tra le generazioni sono i corsi di formazione che le imprese organizzano quando devono assumere un numero significativo di dipendenti. Allo stesso modo, probabilmente più per le imprese che fanno parte di gruppi nazionali e internazionali, l'introduzione di nuove politiche e strumenti di gestione del personale hanno costituito situazioni di apprendimento intergenerazionale per oltre il 20% delle imprese.

Questo dato evidenzia un ruolo propositivo delle Direzioni del personale che, in questo modo, sostiene e accompagna i processi di transizione tecnologica operando in una logica di business partnership.

Metodologie per l'apprendimento intergenerazionale: la cultura del fare

La distribuzione delle preferenze dei rispondenti in termine di metodologie per l'apprendimento intergenerazionale (domanda con risposta multipla) è quella illustrata dal grafico 5 qui sotto.

Grafico 5 - Quali strumenti sono stati/vengono utilizzati per favorire l'apprendimento intergenerazionale?



Benché diverse aziende (il 17,8%) sembrano non avere approcci strutturati, la gran parte delle aziende sta implementando una pluralità di metodologie – spesso contemporaneamente - che favoriscono l'apprendimento tra le generazioni.

Le metodologie più adoperate sono l'affiancamento e il training on the job: oltre il 63% delle aziende che hanno progetti intergenerazionali scelgono l'affiancamento e il 58,4% la formazione sul lavoro come le metodologie che consentono la condivisione di saperi e conoscenze. È un approccio pratico che ben si presta alla cultura del fare presente nelle piccole e medie imprese venete.

L'attenzione alle relazioni trova la sua espressione nel mentoring (23,8%), coaching (13,9%) e reverse mentoring (11,8%). La presenza limitata ma comunque significativa di esperienze di reverse mentoring evidenzia la ricerca da parte delle imprese di un nuovo equilibrio tra contenuti (le conoscenze) e relazioni. Sembra infatti che sia emersa la consapevolezza che i processi di apprendimento diventano efficaci quando si fa attenzione alla dimensione relazionale tra chi apprende e chi insegna. Nelle aziende più attente a questi processi i ruoli sono dinamici e quindi i giovani diventano non soltanto portatori di nuove conoscenze spesso di tipo informatico e digitale ma assumono anche la responsabilità della loro diffusione verso i colleghi senior.

È pertanto auspicabile che l'attenzione verso lo sviluppo di contesti di apprendimento cresca anche nel prossimo futuro, così da rendere più fluidi, rapidi e efficaci gli scambi intergenerazionali.

La condivisione delle conoscenze tra generazioni: tra formazione e gestione della conoscenza

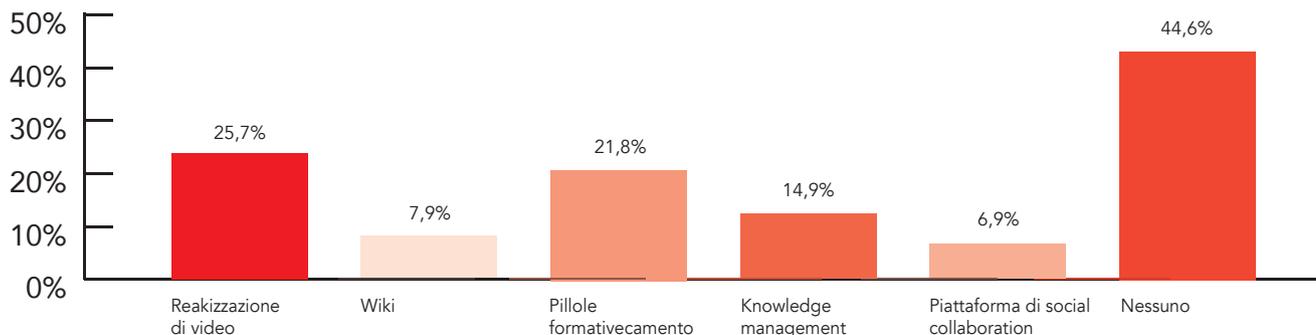
L'indagine rileva due approcci alla condivisione delle conoscenze tra generazioni: da un lato sono stati attivati strumenti che hanno consentito la formalizzazione delle conoscenze e delle buone prassi presenti nelle imprese, dall'altro sono stati individuati luoghi e occasioni in cui le persone di età diversa possano incontrarsi, come mostrato dal grafico 6 pagina successiva.

La facilità di accesso e di impiego delle nuove tecnologie informatiche e digitali ha fornito una spinta determinante a diffondere l'utilizzo di video e pillole formative: il 25,7% delle aziende utilizza i video e una percentuale leggermente più bassa impiega pillole formative (21,8%).

L'utilizzo di questi strumenti è relativamente semplice e spesso – ma non sempre – ha costi contenuti. Tuttavia questi motivi non sono sufficienti a spiegare la crescente diffusione di questi strumenti. Occorre evidenziare sia la flessibilità e quindi la facilità di aggiornare i contenuti sia la congruenza con le nuove modalità di apprendimento favorite dai giovani. Per le nuove generazioni apprendere dai video è più coerente con i loro comportamenti e stili di vita.

Più complessi e quindi meno diffusi sono gli altri strumenti di condivisione e formalizzazione delle conoscenze, quali i sistemi di knowledge management (14,9%), la realizzazione di piattaforme di social collaboration (7%) e wiki (7,9%). Benché siano esperienze ancora limitate a un numero ristretto di aziende, sembra opportuno evidenziare lo sforzo di fare innovazione anche in ambiti che per molto

Grafico 6 - Quali strumenti di "formalizzazione" della conoscenza e delle prassi sono stati attivati?



tempo sono rimasti ai margini del cambiamento. Sarebbe auspicabile dare maggiore visibilità a queste esperienze così da condividere buone esperienze e buone prassi nell'intera comunità professionale. Se gli strumenti digitali costituiranno probabilmente il futuro della condivisione delle conoscenze nelle imprese e nelle organizzazioni, oggi, invece, l'incontro tra persone è la metodologia maggiormente diffusa.

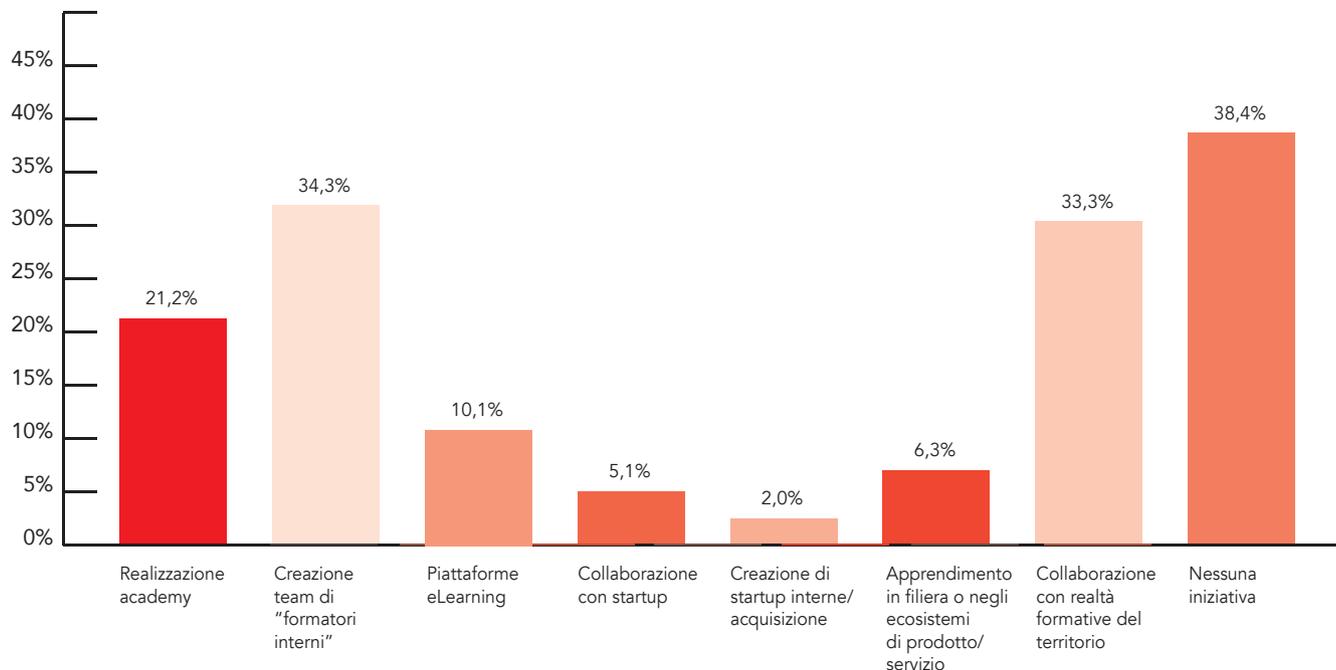
Per quanto attiene alle iniziative e ai progetti che hanno riguardato in qualche misura il tema dell'apprendimento tra generazioni, il grafico 7 che segue illustra le principali risposte.

Benché il 38,4% dei rispondenti non abbia effettuato alcuna iniziativa sul tema dell'apprendimento tra generazioni, il 34,3% di essi ha creato team più o meno formali e stabili di formatori interni e il 21,2% ha istituito una academy interna. Soltanto il 10,1% delle imprese ha creato piattaforme di e-learning.

La formazione diventa quindi il luogo in cui le esperienze, il know how e le mentalità fra le generazioni si incontrano. La centralità dei formatori interni indica che la condivisione delle conoscenze è generalmente dai senior ai più giovani, ma l'essere in un medesimo luogo in cui si propongono temi, criticità e punti di attenzione costituisce una potente opportunità di apprendimento per l'intera comunità.

La prossimità infatti non soltanto facilita l'assorbimento delle conoscenze tecniche ma agevola il passaggio di conoscenze tacite, quali in primo luogo i valori dell'azienda. In queste relazioni si ha

Grafico 7 - Vi sono iniziative che hanno toccato anche il tema dell'apprendimento tra generazioni?



una reciprocità in termini di dare e avere che sviluppino scambi che arricchiscono tutti i partecipanti all'esperienza formativa. Ad esempio, anche formatori, coach e mentor interni possono conoscere le singole persone e quindi hanno la possibilità di superare stereotipi e bias cognitivi.

E' da rilevare tuttavia che un numero limitato di aziende (il 4,6%) ha avviato percorsi di collaborazione con start up e soltanto un paio di aziende hanno creato o acquisito una start up. Il 6,7% delle imprese rispondenti ha avviato percorsi di apprendimento in filiera e negli ecosistemi di prodotto/servizio.

Questi ultimi dati meritano una riflessione: a volte le Academy e le faculty composte da dipendenti interni possono facilitare l'autoreferenzialità e quindi la riproduzione del know how già acquisito. Per questo motivo una maggiore apertura verso l'esterno sarebbe auspicabile per creare una nuova occasione di cross-fertilization e di contaminazione positiva tra know how consolidato e quello in via di costituzione.

Collaborare con i soggetti portatori di nuove competenze, comportamenti e valori renderebbe i contesti di lavoro più pronti all'innovazione e al cambiamento e contribuirebbe a rendere più competitivo l'intero territorio.

3.

L'evento Open learning: l'apprendimento tra le generazioni negli ecosistemi dell'innovazione

L'open innovation si gioca in modo importante sulla capacità di sviluppare know-how che può nascere anche dalla collaborazione tra imprese consolidate e startup. Promuovere e gestire dialoghi tra portatori di conoscenze, esperienze e linguaggi complementari e quindi sviluppare processi di apprendimento che coinvolgono spesso generazioni diverse sono tra le condizioni essenziali per creare valore per l'impresa e il territorio. L'evento ha ospitato il racconto di alcune esperienze aziendali di innovazione "open" che hanno un carattere intergenerazionale.

Abbiamo ascoltato le voci di chi fa parte degli ecosistemi dell'innovazione e concorre alla costruzione di nuovi prodotti, processi e modelli di business per capire il rapporto concreto tra innovazione e apprendimento (di persone e organizzazioni) e per condividere buone prassi per migliorare l'efficacia e la qualità di questi processi.

Chi è intervenuto



Marina Pezzoli
ad Niuko Innovation & Knowledge



Massimo Sabatini
direttore generale Fondirigenti



Fabio Pierobon

Psicologo delle organizzazioni Niuko
Innovation & Knowledge



Salvatore Garbellano

docente a contratto di Modelli
Organizzativi e HRM al Politecnico
di Torino, responsabile scientifico
progetto Cross-generational learning:
le condizioni organizzative e formative
per un apprendimento efficace



Case history

Matteo Pozzi

CEO e cofounder Elevator Innovation
Hub e Cesare Dal Monte, general
manager GER Elettronica



Case history

Federica Destro

Program & Community Specialist
Zcube Srl (Zambon Group)



Case history

Alberto Salmistraro

General Manager Energen Srl



Case history

Carlo Bianchi

founder Frontiera e Luigi Rubinelli,
direttore tecnico R&S Conforti Spa

Alcune considerazioni

Open innovation e apprendimento tra le generazioni sono processi strettamente connessi: molto spesso ma non necessariamente, le attività di ricerca e sviluppo si arricchiscono delle qualità imprenditoriali di giovani ricercatori.

La collaborazione tra aziende "mature" e start up che operano negli ecosistemi non è scontata. Gli imprenditori devono mostrare curiosità e capacità di mettere in discussione assunti, principi e scelte che si sono consolidati nel tempo e hanno portato al successo le imprese.

La presenza di questi fattori è necessaria ma non sufficiente. Affinché la collaborazione raggiunga i risultati attesi è necessario un dialogo che talvolta non è privo di ostacoli e conflitti. La volontà di apprendere anche da chi ha percorsi professionali diversi e la necessità di trovare nuove soluzioni costituiscono le basi che forniscono le motivazioni a superare le differenze che emergono nel corso delle attività.

Determinazione, tenacia e voglia di raggiungere risultati si coniugano alla capacità di individuare le aree di complementarità così da far nascere idee che hanno un elevato potenziale di trasformarsi in progetti di rilevanza strategica e quindi di azioni e scelte.

La ricerca di complementarità fa nascere engagement e fiducia. Fare innovazione richiede che le persone si scambino idee, si incontrino e non meno rilevante si creino brevi, ma importanti "momenti di scintille luminose". Anche per i nativi digitali una buona pausa caffè aiuta a creare nuovi prodotti, idee e modelli di business.

4.

Comprendere insieme: i focus group

Il progetto ha previsto tre focus group, che sono stati svolti in due modalità, ovvero secondo due "format" differenti.

I primi due incontri (3 novembre) sono stati focalizzati sul tema dell'attraction e della retention, con un'attenzione specifica al ruolo della formazione come "leva" significativa in termini di policies e di percezione da parte del mercato del lavoro e degli assunti.

Il terzo incontro (24 novembre) si è focalizzato sui processi di onboarding.

Di seguito la descrizione delle esperienze e dei risultati.

Young-Enterprise Discussion Lab - Focus Group su attraction, retention, e apprendimento intergenerazionale per imparare confrontandosi tra imprese e giovani

La presentazione e il metodo di lavoro

Sta emergendo dalla ricerca il bisogno delle imprese di lavorare in modo sempre più efficace sui modi di attrarre, scegliere e gestire nuovi collaboratori, in particolare di giovane età.

Per questo abbiamo pensato di costruire un laboratorio di discussione a cui invitiamo anche alcuni giovani, che alterna momenti di discussione in sottogruppo e in plenaria.

Si tratta di un breve laboratorio (2 ore di durata) che beneficia di strumenti di facilitazione e che offre le seguenti opportunità:

- Una fotografia dei trend e di quanto sta emergendo dalle interviste con gli HR e dai questionari raccolti
- Uno scambio di idee tra manager su questi temi
- Uno scambio tra giovani (che si stanno affacciando sul mercato del lavoro) sulle loro percezioni rispetto all'impresa
- Un confronto "non rituale" tra questi due mondi in un contesto più "libero" rispetto alle dinamiche gerarchiche o ai colloqui di selezione.

Lo svolgimento del laboratorio

A valle di una breve presentazione degli obiettivi della ricerca è partito in entrambi i focus group un lavoro in sottogruppi composti rispettivamente da giovani in procinto di conseguire la laurea magistrale e da manager responsabili delle risorse umane o della formazione.

I gruppi hanno lavorato utilizzando i post-it su due stimoli speculari rappresentati da due diversi fogli.

Per i manager:

1. Cosa le imprese e il management si aspettano da chi entra nelle aziende vicentine?: foglio ASPETTATIVE
2. Che cosa le imprese forniscono in concreto oggi ai giovani che entrano nelle aziende vicentine: foglio VALORE & VALORI

Per i giovani:

1. Quali sono le attese di chi entra nelle aziende? foglio ASPETTATIVE
2. Secondo la vostra esperienza e/o percezione quali sono le attese che le imprese e il management ha verso chi entra in azienda?: foglio VALORE & VALORI

È seguita una discussione in cui i post-it rappresentanti ciascuno un concetto sono stati raggruppati sulla base della somiglianza da parte dei partecipanti stessi.

L'incontro in plenaria che è seguito ha consentito di attribuire e chiarire i significati dei messaggi emersi. Mentre il focus group del pomeriggio ha ampliato questa fase di discussione, nell'edizione del mattino è stato possibile svolgere un ulteriore scambio basato su un sondaggio, utilizzando la votazione via smartphone su un software di instant polling. Anche in questo caso la domanda chiave è stata rivolta in modo differenziato i due gruppi.

Per i manager:

Alla luce dei prossimi scenari quali sono le priorità tra le seguenti azioni?

Per i giovani:

Quali sono in ordine di priorità le caratteristiche che ti fanno preferire un'azienda rispetto ad un'altra?

Nel caso dei manager i « prossimi scenari » sono stati descritti come le difficoltà geopolitiche e macroeconomiche e le connesse criticità in termini di redditività o di volumi produttivi delle aziende, riferendosi ai riverberi in termini di margini di manovra nel realizzare politiche di attenzione e di sviluppo alle risorse umane.

Anche qui il lavoro dei due gruppi è stato accomunato dal fatto di proporre gli stessi sette item ispirati all'employer brand research 2022 di Randstad.

Per entrambi i gruppi, inoltre il lavoro è consentito in un'attività di ranking su smartphone, ovvero di ordinamento in termini di priorità di queste sette risposte.

Anche in questo caso è seguita una breve discussione.

L'elaborazione dei risultati e la sintesi

L'elaborazione che è seguita al focus group si è basata sul raggruppamento consensuale dei post-it da parte dei partecipanti ai sottogruppi, che li avevano già disposti per vicinanza concettuale e di significato complessivo.

Questa categorizzazione è stata in larghissima parte rispettata, riconducendo solo alcuni post-it a concetti simili per evitare un'eccessiva quantità di cluster e una riduzione della significatività e consistenza dei risultati. Questa clusterizzazione ha cercato inoltre di accogliere risposte simili di gruppi analoghi sia per il mattino che per il pomeriggio. Un indicatore di significatività è stato calcolato sulla base della numerosità dei post-it riferiti a ciascun cluster, correggendolo sulla base della numerosità dei partecipanti.



La tabella che segue rappresenta l'elenco dei cluster ordinati per importanza e abbinati alla relativa descrizione.

TIPOLOGIA	CLUSTER	INDICATORE DI SIGNIFICATIVITÀ (colorato sopra la media)	BREVE DESCRIZIONE
Aspettative Aziende	Engagement	1,8	Raccoglie i concetti che attengono da una parte alla dimensione dell'impegno e dell'energia e dall'altra alla dimensione della fedeltà, dell'adattabilità e dell'orientamento al sacrificio.
Aspettative Aziende	"umiltà" e realismo rispetto alle aspettative di sviluppo	1,7	"Ospita elementi che ottengono la capacità di comprendere il contesto, di rappresentarsi una evoluzione realistica, ad esempio del proprio percorso professionale, di essere pazienti e umili, ovvero portatori di attese adeguate alle situazioni concrete che può offrire l'azienda."
Aspettative Aziende	Innovatività dei contributi	1,5	È un insieme di concetti che riguardano la capacità di essere portatori di contenuti e di competenze nuovi, oltre alla proattività, Intesa come capacità di impegnarsi per convincere e realizzare le idee proposte.
Aspettative Aziende	Orientamento all'apprendimento	0,9	"Contiene concetti come la curiosità, la voglia di apprendere e la velocità di apprendimento."
Aspettative Aziende	Orientamento alle relazioni e al teamworking	0,7	È l'orientamento alla collaborazione all'interno del gruppo, all'interazione costruttiva con persone più senior, alla capacità di comunicare con attenzione alle relazioni.
Aspettative Aziende	Capacità di "mettere in dubbio" lo status quo	0,3	Piccolo cluster diverso da quello che è stato definito "innovatività dei contributi" perché rimanda alla valorizzazione di un orientamento alla critica positiva, alla capacità di analisi delle situazioni e alla messa in dubbio di ciò che è dato per scontato dalle figure che da tempo vivono l'impresa.
Aspettative Aziende	Conoscenze specifiche	0,2	"Un paio di post-it riguardano la presenza di conoscenze specifiche, in un caso di tipo linguistico e nell'altro riferite alla conoscenza di strumenti digitali."
Aspettative Giovani	Qualità relazionale del contesto organizzativo	2	Un insieme di variabili che prescindono dai contenuti del lavoro e attengono invece alla presenza di relazioni positive, alla capacità di ascolto anche dei più giovani, alla possibilità di creare momenti di incontro e di dialogo tra collaboratori.

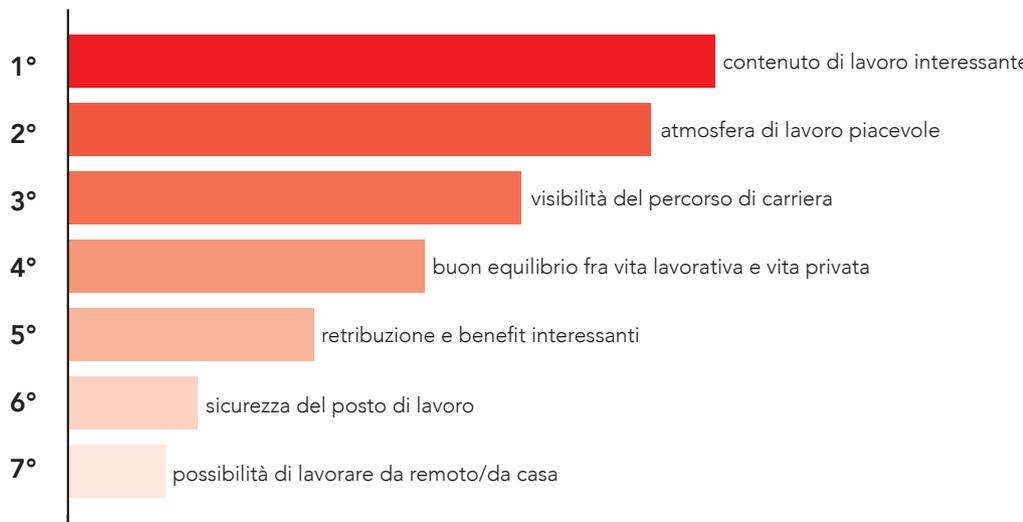
Aspettative Giovani	Patto psicologico e percorso professionale	2	Raccoglie un insieme di post-it che riguardano la costruzione di un patto psicologico sostanziale e autentico con l'impresa, a partire dalla dimensione della chiarezza degli obiettivi, delle modalità di valutazione per arrivare ad una definizione precisa e trasparente di un'evoluzione di carriera.
Aspettative Giovani	Occasioni di apprendimento	1,8	Raccoglie un insieme di idee e di spunti che riguardano le opportunità di crescita professionale, in primis attraverso la vita quotidiana in azienda, attraverso la presenza di manager in grado di guidare i giovani e la proposta di iniziative formative formalizzate.
Aspettative Giovani	Onboarding e ascolto	1,4	Quest'ultimo ambito di aspettative dei giovani attiene da un lato a una dimensione pratica collegata all'onboarding, dall'altro ad una dimensione più psicosociale che riguarda la possibilità di essere ascoltati, guidati, supportati nel delicato periodo di inserimento nell'organizzazione soprattutto da parte dei neo laureati.
Aspettative Giovani	Stabilità e solidità	1	Questo ambito di aspettative da parte dei giovani riguarda in senso stretto la dimensione retributiva ma soprattutto la stabilità contrattuale che consente una progettualità più solida e fondata. Un insieme di risposte non particolarmente frequenti ma significative in un periodo in cui la vulgata relativa alle aspettative dei giovani, oltre che alcuni dati di ricerca, fanno propendere per la marginalizzazione di questa variabile nelle priorità dichiarate ad esempio nel processo di scelta dell'organizzazione nella quale inserirsi.
Aspettative Giovani	Dimensione valoriale	0,2	"La capacità dell'azienda di esplicitare i valori che la caratterizzano, anche nella direzione della sostenibilità, oltre a un orientamento preciso all'equilibrio vita lavoro."
Valore & Valori Aziende	Offerta di apprendimento	1,8	Un ampio cluster riguarda la presenza di opportunità formalizzate o meno di apprendimento all'interno delle organizzazioni, in primis in riferimento alle Academy aziendali, rispetto a varie offerte di formazione formalizzata, come d'altro canto le modalità di supporto One to One come l'affiancamento. La presenza di una ricca dotazione di tecnologie digitali rappresenta inoltre dal punto di vista dell'azienda un'occasione di apprendimento e d'altra parte la possibilità di svolgere mansioni meno ripetitive.

Valore & Valori Aziende	Etica e valori	1,3	Un nutrito elenco di stimoli riguarda questa dimensione, citando testualmente la parola etica riferita al lavoro, alla legalità oltre che alle attenzioni che riguardano la dimensione della sostenibilità ambientale e sociale.
Valore & Valori Aziende	Qualità relazionale del contesto organizzativo	0,8	In questo cluster, che è speculare a quello riguardante le aspettative dei giovani, sono raccolti gli stimoli che riguardano le dimensioni del rispetto interpersonale, della responsabilità, dell'apertura e la ricchezza offerta dall'ampia diversità (generazionale, interculturale e in termini di "famiglia professionale").
Valore & Valori Aziende	Mobilità ed esperienze	0,8	Questo cluster riguarda la possibilità di sviluppare esperienze che non hanno una fisionomia esplicitamente formativa, ma che possono garantire sviluppo professionale e apprendimento come avviene ad esempio nel caso delle esperienze internazionali o del contesto multinazionale nel quale i giovani possono essere collocati in alcune organizzazioni. Il nucleo di questo cluster riguarda la visibilità oltre che la presenza di un possibile percorso di carriera.
Valore & Valori Aziende	Occasioni di crescita professionale e personale	0,7	Le occasioni di crescita citate in questo cluster riguardano sia l'apprendimento professionale (anche attraverso la formazione formalizzata) che lo sviluppo della persona tout court.
Valore & Valori Aziende	Smart working e conciliazione vita-lavoro	0,6	Gli stimoli in quest'ambito attengono alla dimensione "di cornice" del lavoro offerto, in primis riguardo allo smart working, estremamente richiesto dai giovani, oltre che da elementi di flessibilità di orario.
Valore & Valori Aziende	Stabilità e solidità	0,4	La stabilità riguarda la presenza di un'organizzazione solida, organizzata che offre elementi di sicurezza sia in termini di tenuta competitiva (e quindi di esistenza nel lungo termine), sia elementi di attenzione alla sicurezza.
Valore & Valori Aziende	Benessere organizzativo	0,3	Questo piccolo cluster riguarda gli sforzi per la creazione di esperienze di well-being in senso stretto, oltre che di attenzione per le persone e di welfare aziendale.
Valore & Valori Giovani	Innovatività dei contributi	2,4	Questo nutrito insieme di concetti ha una definizione sia di contenuto, riconducibile alla capacità di portare nuove idee, sia alla dimensione più emotiva e motivazionale collegata ad esempio alla proattività. Interessante il post-it relativo alla cultura del fallimento che sembra rinviare alla possibilità di contribuire, in modo più fresco e orientato all'apprendimento di altre generazioni, alla capacità di apprendere dall'errore.

Valore & Valori Giovani	Engagement	1	Cluster che raggruppa una dimensione motivazionale, in quanto ospita concetti che riassumono il contributo del quale giovani si sentono portatori da questo punto di vista. Concetti come passione, impegno, flessibilità sono tra quelli citati.
Valore & Valori Giovani	Orientamento all'apprendimento	0,8	Il piccolo gruppo di post-it sembra rinviare a un orientamento alla curiosità rispetto ai contenuti del lavoro, al contesto oltre che all'apertura alla critica come occasione di feedback e di apprendimento
Valore & Valori Giovani	Orientamento alle relazioni e al teamworking	0,4	Parzialmente collegato al precedente, questo piccolo insieme di risposte attiene al contributo in termini di capacità di ascolto, in questo caso dei giovani verso gli altri componenti dell'organizzazione, oltre alla creazione di un clima di lavoro al quale i giovani sono consapevoli di dare un contributo significativo.

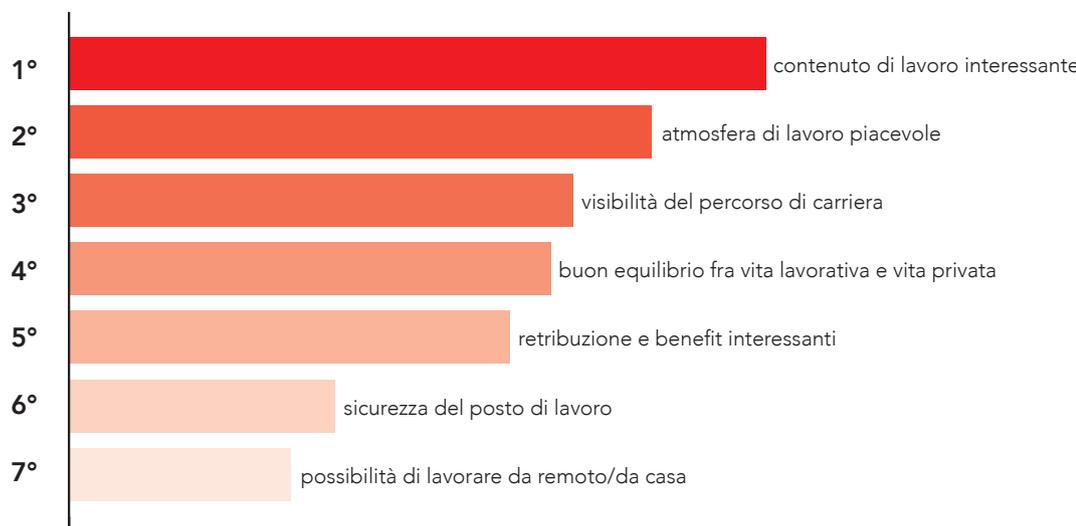
Come anticipato, l'incontro del mattino ha previsto anche la votazione sugli item descritti attraverso un lavoro di ordinamento.

Quali sono in ordine di priorità le caratteristiche che ti fanno preferire un'azienda rispetto ad un'altra?



Per quanto riguarda i giovani, la valutazione sintetica eseguita sulle sette variabili proposte ha confermato sostanzialmente le priorità che emergono dall'elaborazione di post-it e dal loro ordinamento in termini di significatività.

Alla luce dei prossimi scenari quali sono le priorità tra le seguenti azioni?



La valutazione dei manager ha fatto sostanzialmente registrare un'interessante convergenza con le risposte dei giovani.

Per quanto riguarda i primi posti nella classifica, si può assimilare la risposta al contenuto di lavoro interessante con l'elemento di offerta di apprendimento che emerge dai post-it. Viceversa si conferma la rilevanza un minore del tema dello Smart working che compare al settimo posto nella classifica, elemento che come emerge anche dei post-it non sembra essere un punto di forza particolarmente praticabile nei prossimi tempi.

Il significato della sicurezza del posto di lavoro che compare al sesto posto in ordine di priorità può avere un significato duplice nel senso che da un lato potrebbe essere dato per scontato come elemento motivazionale e in questa prospettiva vedere un impegno più significativo delle imprese per

mantenere la priorità sulle leve che sono state collocate nei primi posti in classifica, dall'altro potrebbe rinviare ad una riduzione significativa della stabilità che realmente si può garantire nei prossimi tempi ai collaboratori viste le prospettive congiunturali e competitive delle imprese.

La discussione e le riflessioni emerse

La voce dei giovani

Dai due focus group emerge da parte dei giovani una voglia di fare che, però sin dalle prime e limitate esperienze, sembra esser stata frenata da chi lavora da tempo nelle imprese.

Un esempio che ha colpito molto il team dei responsabili del personale è stata la narrazione di un ragazzo a proposito di una sua esperienza di lavoro in fabbrica: ha proposto un miglioramento nelle attività di lavoro, ma la sua proposta non è stata presa in considerazione in nessun modo dai suoi capi e colleghi.

Andando oltre il caso specifico esposto, questo racconto sembra ben caratterizzare il filo rosso che è emerso dai due focus group.

Dal lato dei giovani sembra emergere un desiderio e una volontà di contribuire al miglioramento e al cambiamento costruttivo.

Dal lato delle imprese spesso emerge una vischiosità e una resistenza che dal lato dei giovani viene percepito in qualche caso come una mancata attenzione, un disinteresse verso i neoassunti e quindi la loro percezione di scarsa rilevanza.

Questa situazione ha fatto emergere in modo diretto la necessità di un maggiore coinvolgimento della linea e dei capi intermedi nei processi di inserimento.

Spesso la linea non ha la piena consapevolezza dell'importanza di dare risposte ai neoingressi. Le mancate risposte, soprattutto quando accadono nelle prime esperienze di lavoro diventano situazioni in cui avviene un processo di imprinting: segnano quanto meno i primi passi nel mondo del lavoro. Vivere prime esperienze di lavoro negative influenza attitudini, comportamenti, attese successive.

Pertanto, questi comportamenti creano danni per le persone, le aziende e il territorio. Sono danni che hanno scarsa o nulla visibilità ma spesso sono più profondi e più ampi di quanto si possa pensare in quanto entrano a far parte delle esperienze professionali che i giovani si porteranno lungo l'intero o parte del loro percorso professionale.

Il problema di fondo infatti è la percezione della scarsa o comunque insufficiente fiducia dei capi verso chi entra in azienda.

Da un lato i giovani richiedono una maggiore autonomia sia sul lavoro sia nelle sedi in cui svolgere le attività. È gradita e spesso richiesta in modo esplicito una maggiore flessibilità in termini di orario e sede di lavoro e quindi l'utilizzo dello smart working, anche se nella discussione e sulla base dei lavori di gruppo sembra essere ancora più importante la qualità complessiva del "bilanciamento" vita-lavoro.

Dall'altra sono ben consapevoli che hanno bisogno di un affiancamento per affrontare le problematiche professionali e anche le dinamiche sociali.

Soprattutto nel primo focus group è stata messa in evidenza l'importanza della cultura dell'errore e dei fallimenti come occasioni di crescita e apprendimento. Mentoring e reverse mentoring sono state citate come metodologie utili per crescere dal punto di vista professionale.

Tutti i giovani hanno messo in evidenza la scarsità di informazioni che provengono dai capi diretti: le comunicazioni, infatti, sembrano privilegiare più il cosa fare e il come fare e meno i motivi che hanno portato a prendere certe decisioni.

Probabilmente questa scarsità di comunicazioni è dovuta ad una pluralità di fattori: talvolta le ritengono non necessarie, altre volte le danno per scontate, altre volte invece sono comportamenti che riproducono – spesso in modo inconsapevole – quanto loro hanno vissuto al momento dell'ingresso in azienda.

La necessità di avere più informazioni e comunicazioni trova conferma nella richiesta di un buon clima di lavoro interno: anche le occasioni più informali come gli incontri con i capi e i colleghi alla macchina del caffè rappresentano occasioni di dialogo e talvolta di nascita di nuove idee e attività di lavoro.

Soprattutto i giovani del secondo focus group hanno infatti messo in evidenza che preferiscono le imprese che organizzano in modo strutturato momenti ed incontri di dialogo e confronto e coinvolgono i dipendenti in iniziative nuove.

Tutti i giovani sono concordi nell'indicare nei percorsi di onboarding e nei percorsi chiari e condivisi di crescita (e non invece descritti a maglie larghe o con un "poi ne parleremo") professionale un fattore di rilevante interesse e che spesso determina la scelta tra un'azienda e l'altra.

Sempre il secondo gruppo ha messo maggiormente in evidenza l'importanza di avere una stabilità contrattuale e un riconoscimento economico commisurato alla crescita di competenze e responsabilità. In quest'ambito la formazione iniziale svolge un ruolo significativo: soprattutto la presenza di un'Academy costituisce un fattore di attrazione in quanto sembra garantire una formazione strutturata e quindi non saltuaria o legata a specifiche situazioni.

Allo stesso modo è unanime la preferenza verso le imprese che fanno propri i principi etici e di sostenibilità e l'equilibrio tra vita privata e professionale.

La voce dei responsabili delle Risorse Umane

A queste sensibilità le direzioni delle risorse umane delle aziende che sono intervenute al focus group sono almeno in parte già attente. Gran parte di esse ha già messo realizzato o si accinge a implementare molte delle iniziative suggerite dai giovani.

Tuttavia, è emersa una certa difficoltà nell'implementare in modo efficace le misure non soltanto per problemi legati alla mancanza di risorse e/o di tempo da dedicare alle iniziative di attrazione e sviluppo dei talenti. Da un lato è emersa qualche criticità in termini di dialogo anche da parte dei

giovani professionisti che operano da poco tempo nelle direzioni del personale: sembra quasi che siano sufficienti pochi anni di differenza affinché i divari generazionali emergano in modo significativo. La velocità e la profondità del cambiamento appaiono aumentate nel corso degli ultimi tempi così da rendere più difficile il dialogo tra le generazioni.

Inoltre, si è messo in evidenza che all'interno di ogni generazione e quindi anche di quest'ultima c'è una pluralità di caratteri, priorità, valori e quindi le attese verso il lavoro possono variare sensibilmente da persona a persona. Ad esempio, non sono mancati interventi che hanno messo in rilievo come diversi giovani siano in primo luogo interessati allo stipendio, altri ancora pongano particolare attenzione agli orari di lavoro e al numero di giornate in cui è possibile operare in smart working.

Queste specificità rendono necessarie una continua attenzione verso l'implementazione delle attività: la gestione delle persone deve infatti tener conto di questi aspetti concreti.

È unanime invece il riconoscimento della leva formativa come uno degli strumenti più efficaci per l'attrazione dei giovani e, in particolare, dei talenti. Lo sviluppo delle competenze professionali, soft e digitali e i percorsi di carriera rappresenta un modo per fidelizzarli pur nella consapevolezza che la fedeltà a vita a una medesima azienda è un valore poco presente nelle generazioni più giovani.

La presenza nel gruppo di esperienze di collaborazione intergenerazionale ha contribuito a mettere in luce la necessità di porre maggiore attenzione al ruolo dei capi intermedi. Coinvolgimento, partecipazione, comunicazione, condivisione di conoscenze e know how dipendono in maniera significativa dai capi diretti: pertanto questi profili svolgono una funzione di snodo di cui talvolta non si è pienamente consapevoli.

Durante i due focus group è emersa la consapevolezza di dover agire con maggiore efficacia per coinvolgere i quadri intermedi nei processi di inserimento e sviluppo delle risorse più giovani.

Si delinea la necessità di un approccio sistemico per migliorare le relazioni di apprendimento tra le generazioni. Pertanto fare formazione per i neo assunti non è sufficiente, occorre fare formazione anche (e forse soprattutto) per i capi al fine di avviare un processo di cambiamento culturale dell'intera azienda in direzione della valorizzazione delle diversità presenti nelle imprese innovative.

Quando la "tribù" accoglie: l'onboarding tra metodi e strumenti

Focus Group per il confronto di buone pratiche tra imprese sul tema dell'inserimento efficace dei giovani nelle imprese

La presentazione e il metodo di lavoro

Nei precedenti incontri è emerso il bisogno delle imprese di migliorare e arricchire approcci e modalità con cui vengono accolti i nuovi collaboratori, in particolare di giovane età. È una questione di "impatto" dei giovani con i nuovi contesti, ma anche di sviluppo di un rapido apprendimento e di

una “consapevolezza organizzativa” che genera più engagement e soddisfazione, facilitando il loro ingresso (sia simbolico che sostanziale) nella comunità aziendale.

Per questo abbiamo pensato di costruire uno specifico laboratorio dedicato ai responsabili HR, imprenditori e manager aziendali che alterna momenti di confronto in sottogruppo e in plenaria.

Si tratta di un breve laboratorio (2 ore di durata) che beneficia di strumenti di facilitazione e che offre le seguenti opportunità:

- Condividere la fotografia dei trend e dei temi che stanno emergendo dalle interviste con gli HR e dai questionari raccolti
- Scambiare idee, esperienze e buone pratiche tra manager su questi temi.

Lo svolgimento del laboratorio

A valle di una breve presentazione degli obiettivi della ricerca è partito il lavoro di gruppo utilizzando i post-it su due stimoli speculari rappresentati da due diversi fogli.

I primi due fogli hanno riguardato l’esperienza specifica della formazione al servizio del processo di apprendimento iniziale dei neoassunti nelle sue modalità più formalizzate come la formazione e l’affiancamento.

Ciascuno dei due fogli ha raccolto dei post-it rispettivamente in relazione agli aspetti positivi e alle buone pratiche che hanno reso nell’esperienza di partecipanti al Focus più efficace il processo di inserimento, e in relazione agli aspetti negativi intesi come criticità su cui fare apprendimento e miglioramento.

Analoga presenza di aspetti positivi e negativi nei due fogli utilizzati successivamente, ma focalizzati sull’esperienza più generale di onboarding intesa come processo più ampio che accoglie il nuovo collaboratore in termini sociali e simbolici ma anche organizzativi, ad esempio in riferimento alla definizione precisa di obiettivi e all’offerta di una prospettiva di sviluppo di ruolo il più possibile definita.

L’elaborazione dei risultati e la sintesi

L’elaborazione che è seguita al focus group si è basata sul raggruppamento consensuale dei post-it da parte dei partecipanti, che li avevano già disposti per vicinanza concettuale e di significato complessivo. Questa categorizzazione è stata in larga parte rispettata, riconducendo solo alcuni post-it a concetti simili per evitare un’eccessiva quantità di cluster e una riduzione della significatività e consistenza dei risultati.

La tabella che segue rappresenta l'elenco dei cluster abbinati alla relativa descrizione.

TIPOLOGIA	CLUSTER	BREVE DESCRIZIONE
Formazione, aspetti positivi	Contenuti specifici della formazione	Riguarda aspetti interessanti o apprezzabili dei contenuti della formazione, come ad esempio la possibilità di svolgere una formazione sul prodotto direttamente nella showroom o nell'area demo dell'impresa, oppure la formazione sulla sicurezza.
Formazione, aspetti positivi	Elementi relazionali e simbolici dell'induction	Si tratta di aspetti non strettamente formativi che sono stati citati con alcuni post-it anche in questa fase relativa in realtà agli aspetti strettamente collegati alla formazione. Tra questi sono interessanti alcune attenzioni che c'entrano ad esempio con la presentazione a tutte le aree aziendali del nuovo arrivato, oppure con un colloquio di presentazione della realtà aziendale che precede di qualche giorno l'inserimento effettivo del cosiddetto primo giorno di lavoro. Tra questi elementi che facilitano soprattutto in termini emotivi e l'inserimento del giovane, si può citare anche delle occasioni che alimentano la costruzione di reti relazionali tra neoassunti.
Formazione, aspetti positivi	Modalità formative	I post-it di questo cluster rinviano a modalità formative considerate più efficaci citando ad esempio la forza della formazione d'aula rispetto a quella on-line e la personalizzazione dell'offerta formativa rispetto ai corsi trasversali che raccolgono periodicamente neoassunti di varie unità organizzative con profili anche molto diversi.
Formazione, aspetti positivi	Contenuti trasversali della formazione	I post-it di questo cluster valutano un insieme di contenuti che aiutano soprattutto a comprendere la cultura organizzativa, i suoi valori, l'intero panorama organizzativo nella sua complessità.
Formazione, aspetti negativi	Aspetti organizzativi	I post-it sulle criticità organizzative della formazione evidenziano il rischio che il neo arrivato sia sovraccaricato in pochi giorni di troppi contenuti formativi erogati oltretutto in sessioni troppo lunghe o in contesti fisici inadeguati con effetti negativi sull'apprendimento sostanziale.

Formazione, aspetti negativi	Modalità formative	Per quanto riguarda gli aspetti negativi delle modalità formative adottate i post-it, specularmente al cluster sugli aspetti positivi, evidenziano la debolezza della formazione online soprattutto asincrona che offre una "pillola" tendenzialmente un po' asettica rispetto alla ricchezza relazionale dell'organizzazione oppure un mix tra formazione e addestramento per certi profili troppo debole sul versante di una formazione preparatoria efficace che permetta un addestramento più consapevole e motivante. Un post-it segnala il mancato ricorso allo storytelling come modalità più inclusiva e comprensibile per trasmettere la cultura e la storia di un'azienda.
Formazione, aspetti negativi	Feedback e miglioramento dell'offerta formativa	La mancanza di processi strutturati di raccolta di feedback compromette la possibilità di sviluppare un apprendimento in grado di migliorare il processo di induction. Un partecipante segnala inoltre la distinzione necessaria tra i processi di misurazione dei feedback e quelli di valutazione sulle performance del partecipante all'induction.
Formazione, aspetti negativi	Contenuti	Questi stimoli riguardano valutazioni su specifiche aree di contenuto nella formazione dei neoassunti.
Percorso, aspetti positivi	Employee experience	I Cluster che evidenziano gli aspetti positivi del percorso iniziano con la segnalazione di aspetti che possono migliorare l'employer experience come la presenza dell' HR durante i corsi in particolare nel primo giorno
Percorso, aspetti positivi	Patto psicologico e percorso professionale	Numerosi post-it sono riconducibili a questo cluster perché riguardano da un lato la formalizzazione delle attese dei responsabili e dell'ufficio risorse umane rispetto ai comportamenti attesi dal neoassunto, in particolare l'esplicitazione di obiettivi annuali e degli elementi di visibilità del percorso di carriera, tra l'altro la possibilità di una formazione programmata e agganciata a questi stessi obiettivi.
Percorso, aspetti positivi	Elementi informali dell'esperienza di onboarding	Alcuni di questi post-it rappresentano in sé delle buone pratiche ad esempio la celebrazione dei successi, il coinvolgimento dei neoassunti nella costruzione di eventi e feste aziendali. Questo cluster aggiunge "calore" all'esperienza di inserimento dei collaboratori.

Percorso, aspetti positivi	Elementi simbolici e psicologici dell'accoglienza	Gli elementi simbolici e psicologici hanno l'effetto di rafforzare il senso di appartenenza attraverso elementi di ascolto, la possibilità di creare incontri tra neoassunti anche nella dimensione sociale dell'azienda così come la consegna di un welcome kit.
Percorso, aspetti positivi	Feedback e miglioramento dell'employee experience	Analogamente alla rilevanza dei feedback rispetto al miglioramento dell'offerta formativa per il percorso più complessivo di onboarding si rivelano estremamente importanti le possibilità di ascolto per ricevere feedback su come sta procedendo l'onboarding anche attraverso la disponibilità al confronto da parte delle risorse umane.
Percorso, aspetti negativi	Qualità del confronto e dei feedback	L'assenza o la qualità modesta di feedback raccolti dall'azienda rispetto all'esperienza complessiva del nuovo collaboratore nei primi mesi sono citati da diversi post-it rilevando soprattutto delle eventuali debolezze nella capacità di orchestrare in modo sistematico questa raccolta di informazioni.
Percorso, aspetti negativi	Appropriatezza della tempistica	Quest'ultimo cluster raccoglie stimoli sull'importanza di costruire un'esperienza appropriata in termini di tempo ad esempio dal punto di vista della distribuzione sia delle esperienze formative che di raccolta dei feedback. Si rileva mediamente una concentrazione eccessiva dell'attenzione e della trasmissione di conoscenze nei primissimi tempi e un diradamento eccessivo approssimandosi alla loro scadenza dell'anno di esperienza del collaboratore con il rischio di "perderlo di vista tra" in una fase ancora molto delicata dal punto di vista della retention.

La discussione e le riflessioni emerse

Nel focus group si è affermata la centralità del processo di onboarding sia per attrarre i giovani sia per rendere più rapido e efficace l'inserimento nei nuovi contesti di lavoro. Il "salire a bordo" costituisce una delle prime fasi di un processo che si concretizza nel primo giorno di assunzione e pertanto assume il significato di uno snodo in cui l'azienda e il neo dipendente si mettono reciprocamente in gioco. Pertanto l'onboarding rappresenta una fase critica da cui può dipendere, talvolta in modo rilevante, l'efficace inserimento della "risorsa", lo sviluppo di un clima positivo con capi, colleghi e l'azienda in generale e anche una prima verifica di attese, bisogni e desideri.

L'onboarding è un processo che si sta trasformando in coerenza al ritmo dei cambiamenti che avvengono nel contesto e nell'organizzazione del lavoro dell'impresa e per questo motivo sta diventando sempre

più rapido, con fasi che si svolgono in azienda e da remoto, in presenza e in modo virtuale. Questi cambiamenti hanno di certo influenzato i processi di inserimento dei giovani. I posti di lavoro e gli uffici erano i luoghi in cui si apprendevano non soltanto le competenze tecniche ma anche e soprattutto i comportamenti con i capi, le azioni e la gestione dei tempi: in sintesi, la cultura delle organizzazioni. L'osservazione, l'affiancamento, gli incontri in presenza sono state le principali modalità con cui avvenivano i processi di trasferimento delle conoscenze difficilmente codificabili e formalizzabili.

Oggi sono emerse nuove modalità e occasioni di trasmissione e condivisione della cultura aziendale di cui si sta sperimentando l'efficacia. L'innovazione tecnologica applicata ai processi di gestione delle persone inizia a svolgere un ruolo rilevante: la diffusione di piattaforme con spazi dedicati esclusivamente ai neo assunti costituisce un rilevante cambiamento di abitudini e comportamenti.

L'onboarding rimane comunque un processo caratterizzato dalla creazione e dallo sviluppo di relazioni: sorgono molte occasioni di dare e ricevere feedback, e quindi da costruire le basi per una relazione che molto probabilmente non sarà a vita ma dovrebbe essere comunque connotata da lealtà e quindi di valori di correttezza e mantenimento degli impegni assunti.

Per questo motivo emerge la necessità di strutturare i percorsi di apprendimento on the job assegnando e concordando obiettivi di apprendimento via via più complessi così da creare e ampliare spazi di autonomia che consentono di sviluppare (e verificare) senso di responsabilità nello svolgimento delle attività lavorative.

Il ruolo delle direzioni del personale è centrale nei processi di onboarding non soltanto come progettista e implementatore di attività, ma anche in termini di ascolto e facilitatore di dialoghi costruttivi tra neo assunti e responsabili di business. Nel focus group i partecipanti hanno messo in evidenza l'opportunità di celebrare successi e creare eventi aziendali per consentire l'integrazione nella comunità aziendale.

Allo stesso tempo sono emersi due temi di grande rilevanza: il primo riguarda i processi di valutazione. Tutte le aziende valutano i neo ingressi, pochissime, invece, valutano in modo strutturato i comportamenti di chi ha la responsabilità di inserimenti in azienda. Inoltre, sembra emergere una crescente distanza tra processi di onboarding dei "blue collar" e dei giovani impiegati che sono in possesso di competenze sofisticate, richieste dal mercato. Sono riflessioni da tener in considerazione per le imprese che hanno l'obiettivo di migliorare i processi di onboarding.

Il focus group è stato in primo luogo un momento importante per la ricerca Cross-generational learning al fine di raccogliere idee, opinioni sullo stato delle relazioni tra le diverse generazioni presenti in azienda.

Al termine dell'incontro è possibile affermare che è stata un'esperienza di apprendimento sia collettiva

per l'intero gruppo di partecipanti all'incontro sia a livello individuale, per ciascuna persona. Una delle regole dell'incontro è stata quella di privilegiare l'ascolto tra tutti i partecipanti. Per utilizzare il termine di Amy Edmondson è stato creato un contesto in cui la sicurezza psicologica è stata fatta propria dall'intero gruppo di professionisti e studenti.

I feedback successivi all'incontro hanno confermato l'opportunità di avere sedi e confronti in cui sia possibile dialogare in modo franco e non valutativo per conoscersi in presenza, in modo diretto e senza intermediazioni, ciascuno portando le proprie esperienze e esplicitando il bisogno di comprendere l'evoluzione di bisogni e attese da parte dei giovani che stanno entrando nelle aziende venete. Anche per i responsabili del personale è stata un'occasione di confronto in cui è stato possibile scambiare tra loro esperienze, idee e suggerimenti così da arricchire i punti di vista di ciascuno. Pertanto, il primo aspetto che è emerso in modo chiaro è il forte bisogno di ascolto reciproco – da parte dei responsabili del personale e dei giovani in ingresso nel mercato del lavoro - che invece nelle aziende non trova piena soddisfazione a causa di diffidenze, "bias" e stereotipi. È un punto di grande rilevanza in quanto rappresentare la base per poter operare in un percorso di cooperazione e collaborazione.

I feedback e la valutazione « di metodo » sul focus group

Il focus group è stato in primo luogo un momento importante per la ricerca Cross-generational learning al fine di raccogliere idee, opinioni sullo stato delle relazioni tra le diverse generazioni presenti in azienda.

Al termine dell'incontro è possibile affermare che è stata un'esperienza di apprendimento sia collettiva per l'intero gruppo di partecipanti all'incontro sia a livello individuale, per ciascuna persona.

Una delle regole dell'incontro è stata quella di privilegiare l'ascolto tra tutti i partecipanti. Per utilizzare il termine di Amy Edmondson è stato creato un contesto in cui la sicurezza psicologica è stata fatta propria dall'intero gruppo di professionisti e studenti.

I feedback successivi all'incontro hanno confermato l'opportunità di avere sedi e confronti in cui sia possibile dialogare in modo franco e non valutativo per conoscersi in presenza, in modo diretto e senza intermediazioni, ciascuno portando le proprie esperienze e esplicitando il bisogno di comprendere l'evoluzione di bisogni e attese da parte dei giovani che stanno entrando nelle aziende venete.

Anche per i responsabili del personale è stata un'occasione di confronto in cui è stato possibile scambiare tra loro esperienze, idee e suggerimenti così da arricchire i punti di vista di ciascuno. Pertanto, il primo aspetto che è emerso in modo chiaro è il forte bisogno di ascolto reciproco – da

parte dei responsabili del personale e dei giovani in ingresso nel mercato del lavoro - che invece nelle aziende non trova piena soddisfazione a causa di diffidenze, "bias" e stereotipi. È un punto di grande rilevanza in quanto rappresentare la base per poter operare in un percorso di cooperazione e collaborazione.

5. La mappa: il modello emergente di cross-learning

Premessa metodologica

Il presente documento contiene uno dei prodotti previsti all'interno del progetto.

Si tratta di un framework concettuale che serve per creare ordine e trasferibilità rispetto alle singole esperienze che sono state esplorate all'interno del progetto di ricerca.

Da un lato infatti la survey ha fornito alcune dimensioni di sfondo sui fenomeni oggetto di analisi, dall'altro le interviste hanno fatto emergere in più aziende, e delineare in modo sufficientemente chiaro, esperienze, iniziative e soluzioni organizzative. Si tratta di fattori in grado di agevolare, rallentare o consentire i processi di apprendimento intergenerazionale.

L'indagine ha rilevato una significativa ricorsività dei modi in cui le aziende e i manager si confrontano con i temi proposti e quindi si può affermare che lo schema concettuale e le categorie che vi sono incluse, nel quale si inseriscono le esperienze che vengono rilevate, sono stabili e definitivi. Questo framework è stato popolato qui sotto in modo sistematico con i riferimenti alle esperienze concrete delle imprese che ricadono nelle diverse categorie, in una logica di reportistica complessiva, di trasferibilità divulgazione delle esperienze raccolte e sviluppate.

L'indagine ha evidenziato una tripla dimensione dei fenomeni di apprendimento intergenerazionale.

Se è centrale la dimensione intra organizzativa, ovvero il nucleo principale dell'indagine che si è focalizzata sulla comprensione di fatti e processi che accadono in modo più o meno esplicito e organizzato all'interno delle imprese, hanno preso significato crescente anche due ulteriori declinazioni previste fin dall'inizio nell'ambito della progettazione e che hanno a che fare con momenti di scambio e di permeabilità della singola impresa con l'esterno, in altre due direzioni.

1. La prima direzione è il rapporto dell'impresa con il territorio e i mercati del lavoro locali o più ampi in una fase di skill shortage significativo al fine di raggiungere tre rilevanti obiettivi
 - a) acquisire la visibilità necessaria per attrarre i talenti più giovani in un'area ad alta intensità

- imprenditoriale come quella vicentina, per assumere professionalità importanti
- b) rinforzare e far crescere l'impresa (ad esempio attraverso l'acquisizione di competenze digitali o per implementare strategie sostenibilità) in periodi di grande turbolenza
 - c) rimpiazzare profili professionali e figure preziose che hanno cambiato azienda anche in forza delle dinamiche del fenomeno delle grandi dimissioni o più semplicemente si sono ritirate dal mercato del lavoro (ad esempio, pensionamenti).
2. La seconda dimensione di analisi che ha trovato una dignità altrettanto specifica all'interno del framework concettuale è abbinata al rapporto con le realtà esterne (ad esempio, start up e spin off) con le quali si sviluppano processi di collaborazione estremamente significativi rispetto a temi connessi ad esempio con la ricerca e sviluppo, in una logica di open innovation.

Queste esperienze in via di svolgimento aprono nuove forme e occasioni di dialogo e apprendimento intergenerazionale tra attori interni ed esterni alla singola impresa.

Questo aspetto è stato affrontato anche in forma divulgativa nel corso dell'evento del 30 giugno scorso, che ha visto invitati in imprese committenti da un lato e portatrici di know esterno dell'altro in una prospettiva spesso di co-progettazione che va al di là dei cancelli dell'impresa.

Si tratta comprensibilmente di un fenomeno meno frequente dal punto di vista statistico, ma di grande interesse per almeno i seguenti aspetti:

- a) il suo impatto sull'innovatività degli ecosistemi e dei processi di riconfigurazione delle filiere
- b) la tipologia di competenze oggetto di apprendimento, in genere, rare e sofisticate
- c) la contaminazione tra mondi che sembrano apparentemente lontani e che invece trovano punti di incontro che spesso si rivelano di grande efficacia in termini di risultati e di sviluppo di nuovo know how.

Come ricorda Edgar Schein, professore emerito del MIT Sloan School of Management, in "Humble Inquiry –The Art of Asking and Not Telling" la cultura delle organizzazioni e delle imprese è il risultato di ciò che un'organizzazione ha imparato affrontando i problemi che sorgono quando occorre definire nuove strategie, raggiungere obiettivi da cui dipende il futuro dell'impresa e implementare al proprio interno i cambiamenti che si rendono necessari.

Schein infatti definisce la cultura come "la somma totale di tutto ciò che un'organizzazione ha imparato nel corso della sua storia" affrontando i problemi e le sfide poste sia dall'evoluzione dei contesti competitivi sia dai cambiamenti di modelli organizzativi, processi e stili di gestione.

La mappa

I grandi, repentini e spesso imprevedibili cambiamenti avvenuti negli ultimi anni hanno avuto un forte impatto sulle dinamiche personali, professionali e organizzative che avvengono nelle imprese.

Nel post pandemia il forte aumento di dimissioni soprattutto da parte di giovani professionisti e le difficoltà ad acquisire nuove competenze per far fronte ai processi di trasformazione tecnologica e digitale connessi a Industria 4.0 e alla transizione verso modelli di impresa più evoluti hanno fatto emergere aspetti che hanno modificato temi da sempre presenti nelle organizzazioni: come gestire le relazioni tra le diverse generazioni? Come migliorare gli scambi di informazioni, conoscenze e competenze che si generano e si sviluppano tra le persone che operano in un medesimo contesto organizzativo?

Benché le relazioni tra le generazioni siano un tema sentito da gran parte delle aziende, l'esame dei questionari fa emergere che sono soprattutto le piccole e medie imprese più dinamiche, innovative e spesso con un elevato livello di internazionalizzazione del business a implementare le azioni più efficaci per facilitare e rendere più fluidi e rapidi i processi e scambi intergenerazionali.

Per condividere il know how che spesso era tacito e in possesso di poche persone di elevata anzianità aziendale le imprese che hanno partecipato alle interviste hanno descritto il ricorso ad una pluralità di leve e attività che sono state classificate in due macro-categorie che fanno riferimento alle ricerche di Nonaka a Takeuchi:

- Formalizzazione del know how aziendale in particolare su processi e attività ad elevata rilevanza, ad esempio in termini di impatto su performance, qualità, ed efficienza;
- Sviluppo di relazioni tra persone spesso di generazioni diverse per trasferire la conoscenza con i nuovi assunti.

Nella prima macro-categoria rientrano le attività che hanno riguardato soluzioni di knowledge management e fattori organizzativi, quali:

- a) sviluppo di wikipedia aziendali;
- b) formalizzazione di processi, procedure e operazioni;
- c) presenza di ruoli organizzativi dedicati alla formalizzazione del know how;
- d) storytelling digitale (ad esempio, video)
- e) formalizzazione di buone prassi.

Gli output di queste attività, a loro volta, hanno spesso assunto una valenza formativa per i neo assunti in quanto sono diventati contenuti di attività di apprendimento intergenerazionale oltre a favorire l'uniformità di processi e procedure nei diversi siti produttivi.

Nella seconda macro categoria, invece, le attività privilegiano la condivisione delle conoscenze tra le diverse generazioni attraverso un learning by doing guidato e spesso monitorato. Anche per questo aspetto sono state individuate 7 sotto-categorie:

- a) formalizzazione del know how;
- b) socializzazione del know how;

- c) formazione;
- d) visibilità di retribuzione e percorsi di carriera
- e) Progetti mirati ai team cross-generazionali
- f) creazione di luoghi e occasioni di incontri informali;
- g) creazione di contesti organizzativi favorevoli all'apprendimento.

Per ciascuna sotto-categoria sono state individuate attività specifiche. Per ciascuna attività le interviste hanno evidenziato la presenza di aziende che hanno implementato buone pratiche che è opportuno condividere, tenendo tuttavia in considerazione la specificità del contesto di ciascuna azienda.

Le indagini evidenziano che le aziende innovative che hanno maggiore managerialità e hanno nel tempo sviluppato una visione ampia e articolata dei processi intergenerazionali hanno realizzato progetti complessi in cui emerge la centralità della formazione per sviluppare consapevolezza e soprattutto le competenze per:

- superare bias spesso inconsci che ostacolano lo sviluppo di interazioni e dinamiche efficaci;
- avviare le dinamiche intergenerazionali creando le basi necessarie per sviluppare reciproca fiducia;
- migliorare la qualità dei processi di scambio di apprendimenti attraverso lo sviluppo e l'implementazione di metodi e strumenti.

Le interviste e i dati del questionario hanno fatto emergere che i processi di apprendimento tra le generazioni iniziano a svilupparsi anche al di fuori del perimetro aziendale per raggiungere obiettivi e finalità diversi ma complementari tra loro:

- a) far conoscere il mondo delle aziende agli studenti in modo diretto e quindi senza mediazioni al fine di superare pregiudizi che talvolta sono ancora radicati e diffusi. Questi stereotipi hanno ad oggetto soprattutto la fabbrica, la cui immagine esterna è talvolta ancora radicata al persistere di modelli tayloristici di organizzazione del lavoro, ad ambienti poco salubri e contesti in cui prevalgono attività meramente operative;
- b) migliorare l'immagine e la reputazione dell'impresa nel territorio in particolare verso le nuove generazioni così da renderla più attrattiva l'azienda;
- c) sostenere i processi di crescita e sviluppo delle imprese cogliendo le fasi di congiuntura favorevoli e quindi di una crescente domanda di beni e servizi nei mercati internazionali;
- d) acquisire nuovo know how per fare innovazione nei processi core aziendali.

Pertanto le prime due finalità sono state implementate attraverso attività che precedono i processi di selezione e inserimento in azienda; le altre due rientrano in due dinamiche convergenti:

- il rafforzamento strutturale delle imprese anche dal punto di vista occupazionale

- la scelta di partecipare in modo attivo negli ecosistemi e nei processi in atto di riconfigurazione delle filiere a livello globale.

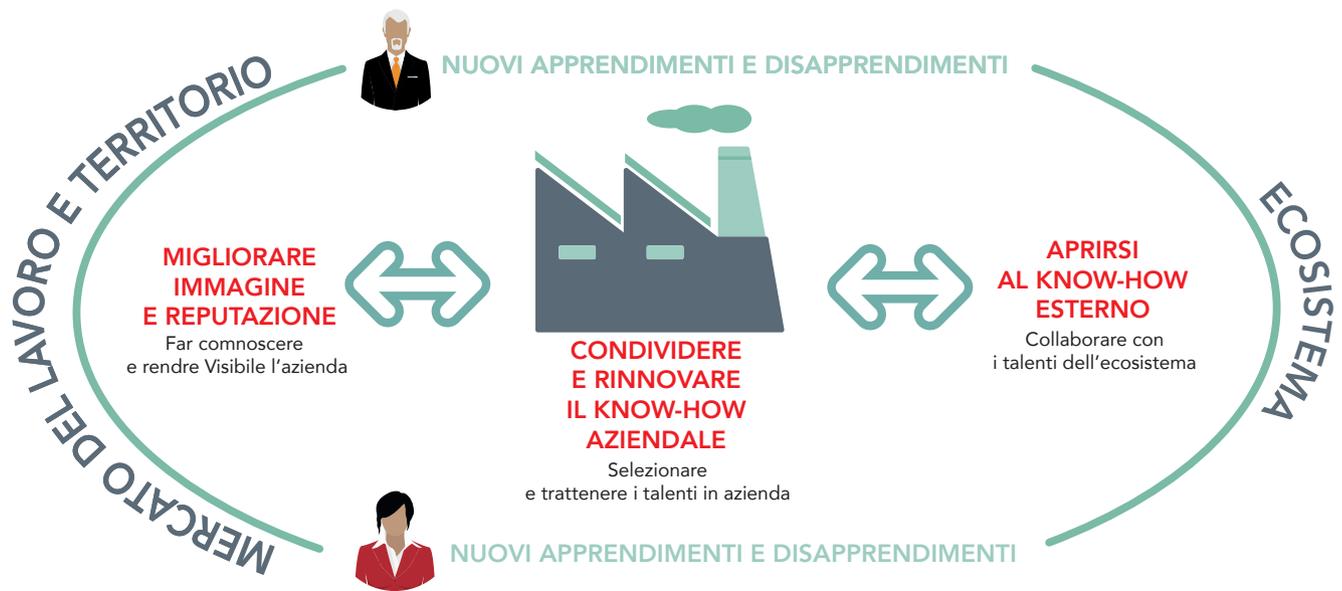
Gli incontri con gli studenti che ancora sono impegnati nei percorsi scolastici e i progetti di sviluppo di nuovi prodotti e servizi e in generale di servitizzazione in cui i team aziendali intergenerazionali lavorano con team di giovani ricercatori universitari e altri collaboratori di imprese della filiera per raggiungere un obiettivo condiviso di innovazione (grazie all'impiego di tecnologie digitali e di industria 4.0) costituiscono nuove occasioni di contatto e scambio tra generazioni diverse.

Sono esperienze che derivano spesso da decisioni maturate da imprenditori, dirigenti e manager dopo un'attenta riflessione e quindi segnalano un'apertura verso mondi diversi e spesso distanti.

Pertanto sono fonte di nuovi apprendimenti (e disapprendimenti) intergenerazionali che richiedono lo sviluppo di nuovi mindset e di competenze che contribuiscono a modificare e arricchire il ruolo agito da dirigenti e manager.

Per ciascuna sotto-categoria sono state indicate le competenze manageriali (tecnico-professionali, soft skills, qualità personali) che possono svilupparsi a seguito della implementazione delle attività.

Inoltre per ciascuna categoria sono state individuate le buone prassi che sono emerse nel corso delle interviste.



6.

Le voci dei manager: le buone pratiche delle aziende vicentine

Una delle finalità della ricerca è quella di individuare e le esperienze svolte e in corso di realizzazione nelle imprese vicentine che hanno aderito al Progetto.

Per questo motivo sono state individuate le attività, iniziative e scelte che imprenditori, dirigenti e responsabili del personale hanno implementato per promuovere, sviluppare e migliorare i contesti professionali nei quali unicità e specificità sono valorizzate nel rispetto delle singole persone attraverso la creazione di relazioni generative di nuovi apprendimenti. Le esperienze individuali sono state raccolte nelle 26 interviste svolte con imprenditori, dirigenti e responsabili del personale. In particolare sono state selezionate le azioni poste in essere negli ultimi anni e che hanno rappresentato una discontinuità gestionale rispetto al recente passato. In questo modo l'Iniziativa Strategica contribuisce a far sì che le intelligenze individuali diffuse diventino patrimonio condiviso che fertilizza il territorio e stimola a innovare metodologie, strumenti e azioni dell'innovazione gestionale che riguarda le persone, le vere basi di ogni asset aziendale.

Per essere fedeli alle narrazioni raccolte sono state riprese le parole, le espressioni e le immagini adoperate dai manager riducendo al minor livello possibile gli interventi di editing.

Le buone pratiche sono state ordinate nelle 3 fasi in cui si articola il modello emergente:

- Fase 1: Migliorare immagine e reputazione dell'azienda
- Fase 2: Condividere e rinnovare il know aziendale
- Fase 3: Apertura al know esterno

Fase 1: Migliorare immagine e reputazione dell'azienda

FINALITÀ:

1. FAR CONOSCERE IL MONDO DELLE IMPRESE E L'AZIENDA IN MODO DIRETTO
2. MIGLIORARE L'IMMAGINE E REPUTAZIONE AZIENDALE
3. MIGLIORARE LE RELAZIONI CON IL TERRITORIO

NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI: TECNICHE PROFESSIONALI, SOFT SKILLS, QUALITÀ PERSONALI

ATTIVITÀ

COLLABORAZIONE CON LE SCUOLE

Collaborazione con scuole-docenti su progetti specifici

1. Saper dialogare, collaborare e trovare soluzioni con un importante stakeholder, portatore di specificità e senso di identità molto forti

Alternanza scuola-lavoro

1. Saper progettare e implementare percorsi di apprendimento ad elevata complessità
2. Saper accogliere
3. Saper creare contesti di apprendimento

Incontri e visite in azienda

Vedi voce successiva

Incontri nelle scuole

1. Saper ascoltare in contesti intergene-razionali
2. Saper comunicare l'azienda in contesti al di fuori del business ("storytelling")
3. Saper creare empatia trovando aree di comune interesse e collaborazione
4. Senso di apertura: saper mettere in discussione assunti e bias

MIGLIORARE LE RELAZIONI CON IL TERRITORIO

Progetti per il territorio

1. Saper individuare i bisogni spesso ancora inespresi da parte dei diversi soggetti presenti nel territorio
2. Saper negoziare e collaborare con le pubbliche amministrazioni trovando soluzioni win-win

IMMAGINE E REPUTAZIONE AZIENDALE

Presenza sui social network

1. Saper comprendere l'efficacia dei social network come strumenti di visibilità e miglioramento della reputazione non soltanto verso i clienti ma anche verso i potenziali futuri neo dipendenti.

Employer branding

1. Saper utilizzare e adattare leve e strumenti di marketing, in primis digitale, per attrarre e trattenere talenti

Le buone prassi: collaborazione con le scuole

Azienda produttrice di sistemi elettronici

“Abbiamo messo in piedi un progetto per le scuole a favore di due istituti tecnici...i nostri tecnici fanno docenza per una mezza giornata presso la scuola e poi invitiamo 5 tra i più bravi ragazzi in base alla scelta dei loro insegnanti a venire in azienda da noi incontrando per due ore indicativamente il responsabile della ricerca e sviluppo e per un altro paio di ore i responsabili di altre aree organizzative. Vivono in totale una giornata intera partecipando anche a riunioni e vivendo l'azienda come se fossero assunti per un giorno. Ci siamo inventati un game che si basa sul reverse engineering e che prevede di smontare fisicamente un nostro prodotto e di ricostruire che cos'è il singolo componente e il senso che ha il prodotto complessivo. Sono premiati i ragazzi che parlano in inglese nel fare questa attività”.

Azienda di engineering per il settore siderurgico

“Abbiamo buoni rapporti con le scuole. Da tempo partecipiamo infatti ai progetti di alternanza scuola-lavoro, ma oggi ci stiamo spingendo oltre. Con ITS Meccatronico abbiamo co-progettato un programma. I docenti dell'ITS e i nostri colleghi che lavorano nell'Ufficio Tecnico stanno lavorando insieme sul progetto. I nostri colleghi sono coinvolti anche nell'attività didattica: fanno anche lezione e alimentano i lavori di gruppo... E' un progetto in corso quest'anno.... Diamo molta disponibilità per i tirocini, ne ho 4 già presenti in azienda Ci siamo proposti per fare interventi nelle scuole superiori.”.

Azienda di produzione di mezzi industriali

“Noi organizziamo visite in azienda anche per gli studenti delle scuole medie inferiori. Visite allo stabilimento e progetti di orientamento soltanto per gli studenti delle superiori? E' troppo tardi!. Noi organizziamo visite anche per bambini dai 6 ai12 anni che vengono a vedere l'azienda e il giardino giapponese. Poi li ospitiamo nelle nostre aule: composizioni e disegni per stimolare la creatività e fare educazione alla manualità”.

Azienda grafica

“Stiamo potenziando in modo deciso gli interventi con le scuole e adesso con Università. I docenti usano le nostre macchine nelle scuole e i ragazzi vengono a studiare qui”.

Le buone prassi: utilizzo dei social network

“Siamo qui e in paese nessuno ci conosceva. Mi scontravo con molte aziendeche avevano molta più popolarità. Ho detto: la situazione è critica e dobbiamo iniziare a farci conoscere. Ho iniziato a lavorare su LinkedIn e Facebook; ho inserito ricerche di personale sulle piattaforme per ampliare il mercato del lavoro. Ho assunto una persona che seguisse queste cose. Adesso la figlia del titolare ha predilezione per questi temi. Non è banale esser presenti sui social tutte le settimane”

Azienda di produzione impianti

“Il giovane è bombardato di stimoli, ad esempio, i social. Non riesci ad assumerlo, se non hai la forza di offrire contro-messaggi altrettanto intensi e interessanti”

Azienda lavorazione pelli

“Siamo poco visibili sui social, è una vetrina verso esterno ancora debole, ma ci stiamo lavorando. Per ora contiamo su altre leve, come la serietà nella gestione delle risorse umane che nasce dall'attenzione storica della proprietà, sul fatto che l'azienda è “bella” dal punto di vista dei luoghi fisici, ha una manifattura bella e ordinata (che deriva anche dalla certificazione ISO-TS). Rispondiamo sempre a chi ci manda il CV.

Azienda lavorazione plastica

“Con il marketing mostriamo chi siamo e cosa facciamo. Abbiamo sviluppato employer branding e attraction con il marketing (ad es., piano editoriale e piano strategico)

Le buone prassi: relazioni con il territorio

Azienda componentistica di mezzi di trasporto

“Stiamo lavorando per migliorare la consapevolezza dei nostri dipendenti sul tema della mobilità. Ad esempio, abbiamo realizzato il parco bici per i dipendenti e i pulmini elettrici portano le persone in azienda. Poi c’è il problema dei consumi e del corretto utilizzo dei motori ibridi, ci stiamo pensando...”

Azienda di produzione mezzi industriali

“Noi lavoriamo per far vedere che esiste un mondo parallelo che è integrato con il nostro. I bambini sono i futuri adulti”

Le buone prassi: apprendimento manageriale

Azienda di produzione di mezzi industriali

“Imparo tantissimo perché il mio modo di comunicare lo devo adattare al loro modo. Per fare esempi ai bambini quando vado nelle scuole, mi rendo conto che devo sviluppare racconti diversi da quelli che faccio per i miei figli ... Per loro muoversi fisicamente è una seccatura, loro si muovono digitalmente! Dobbiamo coprire il nostro territorio il più possibile”.

Fase 2: Condividere e rinnovare il know aziendale

FINALITÀ: CONDIVIDERE IL PATRIMONIO DI KNOW HOW AZIENDALE CON I GIOVANI NEO-ASSUNTI	PRINCIPALI ATTIVITÀ	NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI: TECNICHE PROFESSIONALI, SOFT SKILLS, QUALITÀ PERSONALI
FORMALIZZAZIONE DEL KNOW HOW	Sviluppo e implementazione di wikipedia aziendali	Saper comprendere come utilizzare strumenti digitali anche per innovare processi di formalizzazione e condivisione del know how
	Formalizzazione di processi, procedure e operazioni	Saper gestire i processi di formalizzazione del know how al fine di ridurre i rischi di perdita di conoscenze critiche
	Video Storytelling digitale	Saper comprendere come utilizzare strumenti digitali snelli e flessibili per innovare processi di formalizzazione e condivisione del know how
CONDIVISIONE DEL KNOW HOW	Affiancamento - Passaggi di consegna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper progettare un percorso di apprendimento individuando obiettivi, KPI, tempi sulla base delle specificità di chi apprende 2. Sviluppare azioni e comportamenti che facilitano e verificano l'apprendimento
	Buddy – Mentoring Coaching	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sviluppare fiducia con i neo assunti 2. Saper individuare punti di forza e criticità dei neo-assunti 3. Saper individuare e comprendere valori, priorità e comportamenti dei neo assunti
	Reverse mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper ascoltare 2. Saper apprendere da chi ha maggiori conoscenze 3. Saper alimentare curiosità e motivazione all'apprendimento continuo
FORMAZIONE	Programmi di formazione formale in ingresso	1. Saper comprendere e agire la leva formativa in modo coerente a strategie, obiettivi e priorità aziendali in modo coerente a stili e bisogni di apprendimento dei neo assunti
	Academy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoscere il ruolo delle Academy nei processi di crescita e di innovazione 2. Saper gestire e dialogare con i responsabili delle Academy al fine di fornire contributi attivi

	Formatori interni	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoscere il ruolo e le attività dei formatori interni 2. Saper individuare criteri per selezionare i formatori interni 3. Saper individuare le modalità di rewarding
	Progetti mirati ai temi cross-generazionali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper contribuire alla progettazione e implementazione dei progetti di formazione intergenerazionali
	Programmi di formazione sulle soft skill che impattano sulle relazioni tra persone e team (diversity, gender, inclusione...)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper contribuire alla progettazione e implementazione dei progetti di formazione intergenerazionali
VISIBILITÀ RETRIBUZIONE E PERCORSI DI CARRIERA	Visibilità del percorso di carriera e programmazione della crescita retributiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper creare, comunicare e implementare percorsi e sistemi di total rewarding 2. Mantenere le promesse
PROGETTI MIRATI AI TEAM CROSS-GENERAZIONALI	Creazione e sviluppo di team dedicati	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper valorizzare le specificità delle diverse generazioni in azienda 2. Saper creare contesti relazionali che facilitano lo scambio di esperienze
CREAZIONE DI LUOGHI E OCCASIONI DI INCONTRI INFORMALI	Spazi e tempi dedicati a incontri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper individuare la rilevanza dei luoghi per il benessere e l'apprendimento delle persone 2. Saper trovare le risorse economiche e finanziarie per implementare i progetti 3. Avere stili di gestione che favoriscono gli incontri informali per l'innovazione
	Social network aziendali	
CREAZIONE DI CONTESTI ORGANIZZATIVI FAVOREVOLI ALL' APPRENDIMENTO	Stili di gestione che favoriscono l'apprendimento (ad es. errori come occasioni di apprendimento, sicurezza psicologica, partecipazione, diversity...)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper individuare e implementare indirizzi aziendali, azioni e comportamenti utili a creare contesti di apprendimento 2. Saper implementare azioni che favoriscono inclusione e diversity 3. Saper creare le condizioni per creare organizzazioni in cui prevale la sicurezza psicologica
	Sistema premiante per favorire condivisione e trasferimento del know how	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saper implementare in modo coerente sistemi premianti che favoriscono condivisione e trasferimento di know how

Nuove forme di organizzazione del lavoro (lavoro in team, delega da remoto, flessibilità, orari, ecc..)

1. Saper progettare e implementare nuovi modelli organizzativi agili e flessibili
 2. Saper implementare le azioni e i programmi di comunicazione e formazione per favorire lo sviluppo di nuove culture organizzative
 3. Saper progettare e implementare progetti di change management
-

Le buone prassi: formalizzazione del know how

Azienda di componentistica

“Abbiamo creato wiki su procedure aziendali: ad esempio, policies e modulistica, ma anche istruzioni operative di lavoro quali le modalità di attrezzaggio del tornio CNC. Inoltre a bordo macchina l’operatore ha un pc e può cercare istruzioni, schemi, flow chart, video.... L’idea è venuta ad un ragazzo di 30 anni che ha cominciato da noi a 19 anni. E’ molto appassionato, è uno smanettone: ha proposto il wiki ai responsabili senior ed è stato validato”

Azienda di servizi pubblici

“Stiamo ideando una wiki di gruppo tra colleghi che operano in territori diversi all’interno del consorzio..... Abbiamo provato a fare piccoli video tutorial ad esempio con il Gestionale per la richiesta ferie... ma nessuno li va a vedere perché “si sentono abbandonati” vedi covid, ... adesso hanno cominciato ad usarli”

Azienda di automazione industriale

“Stiamo iniziando ad attivarci su buone pratiche e procedure per la codificazione del know how di chi ci lascia e non solo per pensionamento. Ci siamo accorti che le attività erano tutte nella testa dei colleghi. In un’ottica di piani di miglioramento e partendo dalle operations abbiamo mappato le attività di tutti i colleghi per capire il flusso delle mansioni. E’ un progetto a cui collaborano HR, qualità e direzione”.

Azienda siderurgica

“Il nostro è un saper fare strategico e difficilmente formalizzabile ma viene caparbiamente intercettato e codificato dai project engineer che incontrano costantemente senior e operatori di diversa età anche nella prospettiva di migliorare le procedure...per migliorare bisogna conoscere le procedure..... Stiamo ultimando una formazione iniziata alcuni mesi fa – un anno fa per pensionamento di un responsabile di officina meccanica di un plant staccato. Individuato il successore, il senior ha affiancato il giovane nella formazione, formalizzando la conoscenza nella scheda di addestramento...”.

Azienda produttrice di sistemi elettronici per l'automotive

Ci è capitato più volte che in occasione di un pensionamento abbiamo avuto la possibilità di ridefinire i processi che quella specifica persona svolgeva verificando eventuali incrostazioni di attività storicamente attribuite alla persona ma sub ottimali rispetto all'efficienza e all'efficacia del job. L'analisi ha toccato quindi il tema della sostituzione o della riallocazione di attività che il senior svolgeva. Questa è stata una premessa per la trasmissione del know-how al nuovo collaboratore. Ad esempio nell'uscita di una persona con 31 anni di anzianità questa persona ha dato un importante contributo scrivendo su carta l'iter di gestione dei processi nei quali interveniva.

Azienda produttrici di mezzi industriali

“Due ingegneri meccanici junior che hanno fatto un anno da neolaureati in linea di assemblaggio e oggi sono ingegneri di processo stanno digitalizzando i processi....Stanno portando i fogli di montaggio dentro ai tablet. Questa tecnologia la trasmetteranno anche ai collaboratori in logica 4.0.”

Le buone prassi: socializzazione del know how

Azienda produttrice di mezzi industriali

“In Giappone tutti gli anziani si mettono in reparto ad insegnare. Abbiamo chiesto ascolto per poter avere una continuità di conoscenza....Rischiamo di perdere un know how rilevante in ufficio tecnico. È un “inventore pazzo, scapigliato,... Disegnava ruspe in modo geniale. E’ unico esperto di un modello di scavatore. È il “poeta” della situazione e sta trasmettendo al team leader ingegnere giovane di 35 anni con mail lunghissime, oppure spiegando a voce. E’ felice di farlo”.

Azienda metalmeccanica nella filera termotecnica

“Abbiamo tavole di successione: ad esempio, quando un brasatore di 60 anni che lavora da solo va in pensione lo coinvolgi sulla progettualità del passaggio di consegna e lo responsabilizzi. Dopo il pensionamento ti do un bonus se ha formato il neoassunto”.

Azienda componentistica mezzi di trasporto

“Il buddy non è figura dell’ufficio in cui il neo assunto opera, ma è una figura di ambientamento per il suo ufficio. Siamo partiti da poco tempo e in R&D dove abbiamo avuto nel passato il turnover più alto”

Azienda siderurgica

“Abbiamo giovani che fanno formazione ai più senior su competenze di Lean six sigma. Le Green belt fanno aula e trovano senior in aula”

Azienda di packaging

“Abbiamo investito molto negli ultimi anni. Abbiamo creato una piattaforma a cui possono accedere i nuovi assunti con info aziendali relative a reparti, composizione, job title delle persone. HR prepara un questionario per il neo assunto e insieme al responsabile definiamo un percorso di inserimento con incontri periodici. Il responsabile assegna al neoassunto gli obiettivi da raggiungere. Nella scheda di valutazione annuale del responsabile c’è anche la sua capacità di inserire il neo assunto. Abbiamo un kit di benvenuto con zainetto, gadget, borraccia e agenda”

Azienda produttrice di impianti elettrici

“Ho condiviso con il board direzionale uno studio sulle generazioni in un’ottica motivazionale...stiamo facendo analisi in questo senso mettendo in piedi azioni. Ad esempio, perché un alto potenziale non potrebbe partecipare al board almeno in momenti specifici, quando si trattano temi compatibili?”

Le buone prassi: formazione in ingresso e Academy

Azienda specializzata in impianti di riscaldamento

“Abbiamo un percorso di welcome program per i neo assunti che è stato aggiornato di recente. Programmiamo incontri con tutti i manager dell’azienda”

Azienda produttrice di sistemi elettronici

“Abbiamo a livello di gruppo una Academy per la formazione di tutti gli ambiti tranne quello tecnico. Noi in Italia e quindi nella sede vicentina abbiamo sviluppato internamente invece un Academy tecnica interna con prevalenza di tecnici che arrivano dal laboratorio delle riparazioni e in misura minore dall’After Sales. Questa Academy fa ed eroga formazione in Italia e all’estero in particolare per le fasi di installazione, avvio e manutenzione dei prodotti”

Azienda grafica

“Abbiamo creato l’Academy, la nostra Scuola dei Mestieri per favorire la condivisione di competenze e di professionalità. L’obiettivo è di assicurare la continuità delle conoscenze tecnico-specialistiche attraverso la valorizzazione delle competenze interne e il trasferimento di professionalità tra i componenti dell’organizzazione.....Attraverso un colloquio individuale volto a fare emergere le competenze professionali e le doti comunicative selezioniamo gli istruttori che poi imparano a conoscere i processi impiegati nell’intero ciclo produttivo, a comunicare in modo efficace e a sviluppare capacità di problem solving”.

Azienda componentistica mezzi di trasporto

“Abbiamo formatori interni che trasferiscono il know how tecnico, specifico e non strutturato ad esempio nella lavorazione del carbonio”

Azienda di componentistica

“Abbiamo dato un livello contrattuale in più ai formatori interni”

Azienda che opera nei servizi pubblici

Siamo alcune aziende associate tra loro a livello veneto che stanno costruendo un Academy collettiva in una logica precompetitiva anche perché per motivi di business non siamo in concorrenza. L'iniziativa è nata come evoluzione di una serie di tavoli di confronto e gruppi di lavoro in ambito risorse umane. Stiamo mettendo a punto ad esempio un'attività di formazione per formatori in ambito excel, una serie di corsi in ambito soft skills rivolto ai dirigenti. Organizziamo inoltre della formazione per le società che ne sono interessate, su tematiche tecniche ad esempio di tipo normativo.

Azienda metalmeccanica: componentistica di precisione

“Abbiamo costruito un'academy per 7 giovani talenti con età da 25-30 anni, con una coach dedicata a loro. Un percorso di un anno e mezzo. “Bet team”. Partiti da un percorso precedente dedicato alle primissime linee su valori aziendali. L'input del management è stato: scegliete i ragazzi che rappresentano il futuro e partiamo da questi primi 7. Hanno svolto attività pratiche in cui rendere evidenti questi valori. Proposte di inclusività: hanno fatto un questionario per capire quali argomenti ostacolano l'inclusività nei processi decisionali. Quanto ti senti parte dell'azienda e coinvolto nelle piccole decisioni quotidiane. Vengono da aree e da storie diverse: team leader di un gruppo di operai (ha fatto le scuole medie), controller, collaboratore della qualità, della Ricerca e sviluppo, del costing. Non si conoscevano prima e hanno fatto team building con la coach.”

Le buone prassi: visibilità dei percorsi di retribuzione e carriera

Azienda metalmeccanica nella filiera dello sport

“Noi abbiamo la progressione del contratto...Per i primi 36 mesi abbiamo definito il percorso che il neo assunto potrà avere in termini di progressione contrattuale ed economica. Facciamo insieme un percorso e manteniamo al 100% queste promesse”

GDS

“Facciamo accordi di interventi retributivi programmati. Noi diamo visibilità alle revisioni di stipendio”

Datwyler

“Abbiamo piani di crescita per rispondere non soltanto in termini di evoluzione di mestiere (formazione e retribuzione) ma inserimento nel management circle e nel team di persone che rispondono ai dirigenti”.

Azienda del settore della plastica

“Per noi non è il netto in busta paga l’aspetto piu’ importante, ma il welfare aziendale”

Azienda del settore riscaldamento

“Se voglio assumere i talenti, li devo compensare”

Azienda conciaria

“Paghiamo bene, piu’ della media del settore e un welfare piu’ ricco....abbiamo un bonus libri”

Le buone prassi: progetti mirati ai temi cross-generazionali

Azienda specializzata in impianti di riscaldamento

“L’attività è partita nel 2019, ma di recente è stata aggiornata. Siamo partiti dall’idea di far lavorare generazioni diverse e trasferire competenze tra junior e senior e viceversa. Sono previste attività di formazione in aula e un project work da svolgere in una logica agile con sprint. I team sono composti da 5-7 persone e l’iniziativa è stata sponsorizzata dall’amministratore delegato”

Azienda componentistica

“L’onboarding è fondamentale. Non finisce dopo un mese ma dopo un anno. I giovani hanno tante idee ma hanno bisogno di una guida in primis nel capo. Ma HR verifica che sia affiancato nella maniera giusta”

Azienda siderurgica

*Abbiamo avuto un boom di dimissioni in buona parte impreviste: 60 persone di cui circa la metà white e metà blue collars. Con il covid il turnover si era sostanzialmente fermato; quando l’economia è ripartita hanno ricominciato a guardarsi intorno. I giovani che vengono inseriti sono molto più esigenti rispetto al passato riguardo alle condizioni lavorative. Dopo 15 giorni lasciano il posto di lavoro perché non si trovano bene con il responsabile. È un’esagerazione del giovane o incapacità di gestire i collaboratori da parte del capo? Succede sia in fabbrica che con i neolaureati in ufficio... .
Siamo quindi appena partiti con alcuni corsi per aiutarli ad avere uno stile più accogliente con tipo “essere leader, team building, ...”*

Le buone prassi: creazione di luoghi e incontri informali

Azienda strumenti elettronici

“Per i giovani organizziamo eventi: ad esempio tornei di calcetto (hanno formato squadra con junior e senior). Questa iniziativa crea grande interesse e ogni mercoledì vanno ad allenarsi e ogni tanto vanno a cena. Età diverse: è molto divertente con gioco delle parti “sei giovane”, “faccio fatica”...2 squadre e 20 persone coinvolte. Le squadre sono interfunzionali”.

Azienda lavorazione plastica

“Abbiamo una palestra con personal trainer completamente gratuita”

Azienda produzione di attrazioni

“Per noi la semplice pausa caffè può costituire occasione di empowerment per i nostri collaboratori: ogni generazione porta un bagaglio di conoscenze diverse, complementari a quelle degli altri, necessarie per creare un team forte e unito. Parlando casualmente con i più giovani si può scoprire l’esistenza dell’arte NFT e la rivoluzione del metaverso, mentre i talenti più maturi possono condividere le loro esperienze e conoscenze”.

Azienda specializzata in impianti di riscaldamento

“Abbiamo l’Intranet aziendale: è usata ma non tutti la guardano. Dicono i senior: “non sono io che devo guardare”.

Le buone prassi: stili di gestione coerenti alla creazione di contesti organizzativi favorevoli all'apprendimento

Azienda lavorazione plastica

“Stiamo sviluppando la cultura dell'errore. Prima le conseguenze non erano palesate e venivano nascoste. Oggi, ad esempio, monitoriamo l'onboarding: vedi le persone, vedi perché hanno sbagliato e devi agire per non far ripetere l'errore. Qualche tempo fa un capo mi riferisce che una nuova assunta “non riesce a starmi dietro, le ripeto sempre le stesse cose...!”. Ci siamo seduti a tavolino con il capo e la neo assunta e quest'ultima ha affermato: “non sapevo che per voi fossero errori”. Ci siamo resi conto che se non poni l'errore davanti alla persona che lo ha compiuto non saprà mai che è un errore! Da lì in 2 mesi la neo assunta è diventata tra le più brave che abbiamo. Adesso chiede senza paura se il passaggio può creare un errore... Oggi abbiamo uno stile di leadership meno autoritaria, il nostro capo è quasi al mio pari”.

Azienda di produzione di attrazioni

“Nel mondo della produzione è difficile inserire i giovani. Se non avevano almeno 10 anni di esperienza venivano rigettati dai senior. Per questo motivo abbiamo avviato un progetto che ha fatto conoscere i ragazzi attraverso i progetti. Questo approccio ha aperto la porta: la vera svolta è una fiducia costruita nel tempo. I vecchi, in particolare, i capireparto, lasciando spazio raccoglievano frutti. Noi li abbiamo molto seguiti ad esempio, attraverso messaggi tipo “prova a dargli un'altra opportunità” anche in presenza di qualche errore e feedback frequentissimi tra capo e ragazzo. Abbiamo anche lavorato con alcuni ragazzi per aprirsi e comunicare il loro interesse in modo esplicito e più interattivo. Abbiamo visto senior orgogliosi della crescita dei propri collaboratori... Dove alzi il livello di sfida ottieni i migliori risultati. Occorre farli sentire seguiti e questo li aiuta tantissimo. Come se non avessero la forza di stare da soli”.

Azienda produttrice di sistemi elettronici

“Abbiamo riprogettato gli spazi interni per il coworking in tutti gli uffici partendo da un'analisi dei bisogni...Abbiamo poi avviato il progetto “Incubatore di idee” a cui partecipano persone del marketing di prodotto, HR, e del service. Vogliamo sviluppare idee di innovazione di prodotto “out of the box”. Nel team ci sono giovani ingegneri (senza i loro manager), il responsabile del marketing strategico di prodotto più due tecnici”.

Azienda conciaria

“Siamo diversi e più “puliti” rispetto al distretto. Siamo un’azienda “bella” dal punto di vista dei luoghi fisici, manifattura bella e ordinata. Abbiamo una reputazione di serietà nella gestione delle risorse umane che nasce dall’attenzione storica della proprietà”

Azienda produttrice di sistemi elettronici

“Abbiamo costruito un nuovo building per la mensa e abbiamo rivisitato lo spazio dedicato ai dipendenti”

Le buone prassi: nuove forme di organizzazione del lavoro

Azienda di componentistica

“Ho lavorato sul tema della delega e ho chiesto ai senior di dare spazi ai più giovani anche in una logica di alleggerimento della propria quotidianità, in particolare per i progetti di cui i giovani sembrano essere particolarmente interessati. Ad esempio nei progetti di ricerca e sviluppo in cui c’è la possibilità di andare dai clienti in giro per l’Europa....Ho chiesto di avere un approccio di questo tipo con i giovani: Fai, ti insegno , prova, facciamo un disegno insieme. Molto più di “guardami”

Azienda di packaging

“Smart working: il work life balance è molto apprezzato!”

Azienda produttrice di sistemi elettronici

“Smart working? Te lo chiedono sempre moltissimo”

Azienda produttrice di componenti di mezzi di trasporti

“A partire dai colloqui di selezione, chiedono soltanto smart working”

Azienda di componentistica elettronica

"Escono alle 18 sempre!"

Azienda del settore Moda

"Abbiamo introdotto l'orario che dalle 8 permette di finire alle 16,30 in tutti gli uffici, è molto apprezzato"

Fase 3: Apertura al know esterno

FINALITÀ: UPDATING DEL KNOW HOW AZIENDALE CON PROGETTI DI COLLABORAZIONE CON UNIVERSITÀ, CENTRI DI RICERCA E FORMAZIONE, ALTRI SOGGETTI DELL'ECOSISTEMA	ATTIVITÀ PRINCIPALI	NUOVE COMPETENZE MANAGERIALI: TECNICHE PROFESSIONALI, SOFT SKILLS, QUALITÀ PERSONALI
	Sviluppo di progetti specifici di collaborazione	<ol style="list-style-type: none">1. Disegnare progetti di innovazione con soggetti che hanno specificità culturali e organizzative2. Saper negoziare e individuare le opportune fonti di finanziamento3. Saper creare le condizioni e i fattori che facilitano il raggiungimento degli obiettivi del progetto4. Saper monitorare l'avanzamento del progetto
	Alleanza e partnership di lungo periodo	<ol style="list-style-type: none">1. Saper creare le condizioni economiche, organizzative e culturali affinché si possano realizzare con successo collaborazioni di lungo periodo2. Saper sviluppare un clima di reciproca fiducia3. Saper superare ostacoli, tentativi e errori che accadono nello svolgimento di progetti di innovazione
	Tesi in azienda	<ol style="list-style-type: none">1. Assicurare le condizioni organizzative affinché si possa svolgere il lavoro di tesi
	Dottorati di ricerca	Vedi sopra
	Sviluppo di start up interne	<ol style="list-style-type: none">1. Saper valutare il rischio dei nuovi investimenti2. Saper individuare partner che sostengono l'idea e il relativo piano di attuazione3. Avere e sviluppare attitudini imprenditoriali4. Saper guidare team intergenerazionali con finalità di innovazione

Le buone prassi: la collaborazione con le università e le start up

Azienda componentistica mezzi di trasporto

“Insieme ai ricercatori di un’università tedesca dello sport abbiamo applicato teoria, dati e metodi alla ricerca sul nostro prodotto e si è tentato di scoprire le caratteristiche progettuali fondamentali essenziali per ottimizzare il benessere delle prestazioni”

Azienda di produzione di attrazioni

“Stiamo sviluppando un nuovo modello di business con fornitura di servizi correlati alla macchina. Ci lavora un team di 4 persone che sta studiando come dotare la macchina di sensoristica con l’Università di Padova e startup. Nel team ci sono 2 esperti senior e 2 giovani ingegneri che lavorano sulle info che tornano utili. Dialogo facile sul piano tecnico, perché imparano reciprocamente, mentre ci sono pregiudizi sulle generazioni”.

Azienda di servizi avanzati

“Molti nostri dipendenti vengono dall’università (phd, ricercatori): noi lavoriamo su finanziamenti europei e per questo motivo cerchiamo queste relazioni”.

Azienda di componenti elettronici

“È stata creata una startup affidata al figlio dell’imprenditore. Oggi ha 5 dipendenti (mix tra giovani e senior “presi” da una società di illuminazione) ed esiste da alcuni anni”.

Azienda fornitrice di soluzioni tecnologiche

“Abbiamo una startup con ingegneri giovani e committenti senior in quanto l’azienda punta sulla potenzialità del nuovo prodotto”

La matrice delle attività

Quella che segue è una matrice a due dimensioni che, seppure in maniera semplificata, fornisce una mappa delle diverse attività connesse ai processi di apprendimento intergenerazionali. La matrice ha le seguenti dimensioni:

- sull'asse delle x è posta la **gestione del know how**: il quadrante in basso a sinistra indica la gestione del know how interno; il secondo quadrante in basso a destra indica l'apertura verso l'acquisizione di know how proveniente dall'esterno tramite l'assunzione di professionisti che hanno maturato una significativa esperienza, sull'asse delle y è posta la distinzione della **gestione a livello individuale** e quindi della singola persona e la **gestione a livello organizzativo/collettivo** che, invece concerne l'intera popolazione aziendale o segmenti significativi di essa.



7. Conclusioni

Di Salvatore Garbellano

L’Iniziativa Strategica Fondirigenti “Cross Generational learning: le condizioni organizzative e formative per un apprendimento efficace” evidenzia il lavoro svolto dalle direzioni del personale in una delle fasi economiche e sociali più critiche degli ultimi decenni. Nei mesi scorsi molte medie e piccole imprese sono state impegnate in una competizione che non era mai stata così difficile: attrarre neo diplomati e neo laureati.

Grazie anche ad una congiuntura economica favorevole e la concomitanza di una pluralità di processi di transizione - dalla crescente digitalizzazione aziendale alla sostenibilità - gran parte delle imprese ha dovuto acquisire quasi contemporaneamente competenze del tutto diverse da quelle di cui erano in possesso.

Per la prima volta nelle aziende sono presenti in modo significativo quattro e talvolta cinque generazioni. Trovare soluzioni per far lavorare insieme competenze, attitudini e valori così diversi sta diventando una delle più importanti sfide che le imprese stanno affrontando. La familiarità con le nuove tecnologie da parte dei Millennial e della Generazione Z è, infatti, soltanto l’aspetto più visibile di una specificità che sembra avere radici profonde.

Inoltre, pandemia e lockdown hanno accentuato comportamenti che prima erano soltanto accennati. Ad esempio, negli ultimi mesi il numero di giornate in cui si può usufruire dello smart working è diventato per le nuove generazioni un fattore discriminante - spesso decisivo - per la scelta dell’azienda in cui lavorare. Allo stesso tempo, diversi studi mostrano che i neo assunti hanno avuto maggiori difficoltà di rientro nei posti di lavoro in quanto avevano relazioni professionali meno solide con i colleghi e quindi avevano meno riserve di “capitale sociale” rispetto a chi lavorava da tempo nell’azienda .

È la conferma che, nonostante le iniziative in atto, il passaggio da studente a professionista continua a rimanere per molti un percorso difficile. Seppure l’elevato livello di incertezza e volatilità abbia aumentato il peso psicologico su gran parte delle persone di ogni età, gli effetti maggiori sono stati a carico di coloro i quali sono impegnati nei processi di inserimento.

L’osservazione, l’affiancamento, gli incontri in presenza sono state le principali modalità con cui

avvenivano i processi di condivisione e trasferimento delle conoscenze che nascono dall'esperienza lavorativa e che si collega alla capacità di vivere e comprendere i contesti in cui avviene.

Oggi anche questi aspetti sono in rapido cambiamento. Un recente articolo del Financial Times ha messo in evidenza come tra i capi azienda sia diffusa la consapevolezza di due aspetti: da un lato, le modalità consolidate di trasmissione e condivisione della cultura aziendale non sono più interamente applicabili nei nuovi contesti professionali; dall'altro non è ancora chiara l'efficacia dell'utilizzo delle nuove tecnologie digitali nel condividere valori e cultura aziendale.

Nelle attuali fasi di rapido cambiamento molte imprese hanno creato una pluralità di momenti di collaborazione con la Generazione Z.

I progetti di open innovation hanno spinto le imprese ad aprirsi verso forme di collaborazione con partner molto diversi da quelli usuali. Le fonti di nuova conoscenza si sono estese a soggetti che operavano all'esterno e ai confini del loro know how: 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.

L'apporto di start up e spin off è stato di grande rilevanza non soltanto per rinnovare il know how sulle nuove tecnologie informatiche e digitali, ma anche per creare nuove unità organizzative dedicate all'organizzazione e nuove modalità di gestione delle persone.

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. I risultati in termini di efficienza, flessibilità e ricavi hanno ridotto le resistenze e hanno fatto sì che anche i colleghi più senior responsabili dei progetti siano diventati i veri sponsor del cambiamento di processi, attività core e modelli di business dell'azienda.

In questo modo i senior sono diventati ambassador e testimonial della possibilità di trovare sintesi valorizzando ruoli, competenze e specificità di ciascuna generazione. L'assunzione di rischi professionali è stata gestita in una logica win-win in cui tutte i componenti hanno trovato modalità di lavoro per massimizzare i ritorni e i risultati finali di tutti.

Queste forme di collaborazione nascono da fiducia, capacità di ascolto di sé stessi e dei giovani colleghi e dalla capacità di sviluppo di relazioni efficaci in cui non è soltanto un scambio di informazioni tecniche, ma anche di valori, emozioni, prospettive e contesti.

La ricerca di ascolto da parte delle imprese si è estesa dalle stanze in cui avvengono i colloqui di selezione al territorio. Come affermato da molte aziende partecipanti alla ricerca non basta ascoltare i giovani durante o immediatamente prima dei processi di selezione, ma è necessario esser pronti e quindi comprendere per tempo i comportamenti emergenti nelle nuove generazioni.

Per questo motivo diverse imprese hanno promosso incontri e progetti di collaborazione con le scuole e le Università, visite in azienda, incontri con i manager, dialoghi sui social network maggiormente

frequentati da ragazzi e ragazze.

Per le imprese non si tratta soltanto di mostrare i luoghi di lavoro, migliorare l'immagine dell'impresa o di "vendere" l'azienda ai possibili futuri candidati all'assunzione. L'insieme coordinato di attività consente di raggiungere due finalità:

- Intercettare e capire in tempo reale le attese e i valori di ragazzi e ragazze - quest'ultime spesso silenziose, ma più attente, motivate e preparate – e quindi di essere più pronte e veloci nell'implementare le risposte;
- affermarsi come soggetti integrati nel territorio che creano valore non soltanto economico, ma anche sociale in cui il fare e l'apprendere, il mondo della produzione e gli spazi di lavoro belli ed accoglienti trovano equilibrio in una logica di sostenibilità e inclusione.

Queste azioni hanno costituito un'ulteriore forza di cambiamento per assorbire la cultura e i valori del tempo in cui viviamo, arricchendo brand e proposizione di valore di nuovi significati e accelerando l'implementazione di strategie e comportamenti utili a limitare l'impatto sul pianeta.

Per migliorare i processi di inserimento gran parte delle imprese che hanno partecipato alla ricerca ha introdotto innovazioni gestionali in un mercato del lavoro che, anche in Italia, è stato caratterizzato dall'ondata di Grandi Dimissioni che trova origine in un profondo disagio verso le condizioni in cui il lavoro si svolge.

Le imprese che hanno raggiunto i migliori risultati in termini di fidelizzazione dei giovani sono quelle che hanno investito nella formazione continua e sono riuscite a conciliare aspetti che possono sembrare in contraddizione:

- creare spazi di autonomia e allo stesso tempo fornire loro supporto;
- fornire strumenti di lavoro e di collaborazione digitali, ma allo stesso tempo creare occasioni per incontri spesso informali – come, ad esempio, accade nelle pause caffè – da cui possono nascere nuove idee e soluzioni.

In una società in movimento caratterizzata da rapide accelerazioni e rallentamenti causati da eventi imprevisti e talvolta imprevedibili la capacità delle imprese di attrarre e fidelizzare i giovani si gioca sulla capacità del management di gestire situazioni apparentemente contrarie e contrastanti.

La gestione delle persone nelle imprese è sempre stata ricerca di equilibri tra bisogni dell'organizzazione e bisogni individuali, tra razionalità e intelligenza emotiva, ma oggi in un periodo caratterizzato da accelerazioni repentine e brutali la capacità di trovare equilibri diventa ancora più rilevante.

Come di recente affermato da Prencipe e Sideri in un libro pubblicato dalla Luiss Business School ispirato dalle Lezioni Americane di Italo Calvino, nulla più dell'innovazione è una tensione che sembra irrisolvibile tra opposti, ma che nel concreto poi diventa il lievito del futuro.

Ciò è vero anche per l'efficace inserimento dei giovani nelle imprese che dipende dalla capacità delle imprese, del management e delle direzioni del personale di trovare equilibri tra una pluralità di aspetti:

- Vita professionale e vita privata
- Necessità di supporto e bisogno di autonomia
- Valori aziendali e valori personali
- Norme e prassi aziendali e bisogno di autoregolamentazione
- Lavoro in presenza e lavoro da remoto
- Contesto di lavoro fisico e contesto di lavoro virtuale
- Stipendio e forme di welfare
- Apprendimenti che avvengono all'interno dell'impresa e apprendimenti provenienti dall'esterno
- Formazione on line e formazione in presenza
- Formalizzazione e socializzazione del know how.

La tensione tra gli opposti facilita la capacità di cogliere nuovi nessi e scorgere nuovi significati e riprendendo gli studi di Morin (1999) sulla complessità, crea l'area più consona allo sviluppo di apprendimenti trasformativi.

Manager e direzioni del personale agiscono e operano in una dimensione intermedia tra il mondo a cui si appartiene e i possibili futuri. Nelle piccole e medie imprese la volontà di cambiamento prevale quando imprenditori e vertici aziendali promuovono una leadership diffusa che non soltanto implementa l'innovazione di prodotto e di processo, ma promuove l'innovazione gestionale.

È infatti l'innovazione gestionale e in particolare l'innovazione nel modo di gestire, valorizzare e premiare le persone che rende le imprese coerenti con i nuovi contesti e dà vita a modelli di business che si dimostrano in concreto pronti a rispondere a cambiamenti rapidi e repentini.

In questi contesti la formazione continua consente a chi entra nel mondo del lavoro di definire percorsi di crescita professionale e quindi di avere visibilità su come le loro competenze e responsabilità evolveranno. In contesti in cui precarietà e insicurezze sono diffuse, avere una prospettiva di futuro costituisce un importante valore aggiunto che favorisce anche lo sviluppo personale di ciascuno.

Benché sia difficile fare generalizzazioni, per molti giovani è importante esprimere la propria propositività e ricevere feedback costruttivi anche quando commettono errori. A volte il management non ha tempo, in quanto deve risolvere urgenze e problemi spesso imprevisibili, ma investire nel futuro richiede ai senior di fare il primo passo verso chi chiede informazioni e fa domande.

Se si vuole demotivare un neo assunto è sufficiente non dare riscontro a una sua idea o non comunicare dove sbaglia o può far meglio. Dare riscontro non vuol dire necessariamente accogliere la sua proposta, ma occorre prenderla in considerazione, discuterla e condividere quanto ha portato a maturare l'idea. Questi dialoghi creano ingaggio e fiducia: fare innovazione richiede che le persone si scambino idee, si incontrino e si sviluppino brevi, ma importanti "momenti di scintille luminose". Anche con un caffè preso insieme in un incubator o meglio ancora in azienda, in ufficio o in stabilimento.

8.

I colori del viaggio: l'empatia dell'impresa, l'impresa dell'empatia

Di Fabio Pierobon

"Qui camminando, tra discontinuità e rotture, abbiamo trovato quella regola che è l'ordine delle parole e il loro confine."

Umberto Galimberti – Idee, il catalogo è questo

Il lavoro di ricerca che si è sviluppato negli ultimi mesi può essere assimilato ad un viaggio. Non solo perché ha implicato una serie di spostamenti fisici, per andare a trovare dove è stato possibile le persone che abbiamo intervistato, **per vederli nel loro contesto, nelle fabbriche, nel territorio**. Soprattutto perché questa esplorazione **ha beneficiato di ipotesi e "mappe"** che hanno contemporaneamente permesso di "vedere" dei fenomeni e poi di descrivere il territorio in modo via via più accurato. Come ricorda Ilvo Diamanti: "Le Mappe servono a me e — spero — a chi mi legge per capire meglio. Per cercare — offrire — risposte e spiegazioni alle questioni del tempo presente. *Per staccare i fatti dalla contingenza e dalla quotidianità*. Mappe: perché mi servono a capire dove sono e come muovermi. Magari sbagliando strada. Ma, comunque, in base a riferimenti e coordinate che è possibile correggere, modificare."

In questo andirivieni tra il terreno e la sua rappresentazione abbiamo aggiunto dei colori alla mappa complessiva che abbiamo descritto nel capitolo 5, ovvero delle variabili per renderla intelligibile. Il lavoro "cartografico", che è dovuto nell'attività di ricerca, ci ha richiesto appunto di staccare i fatti dalla contingenza e dalla quotidianità.

Ma **in questo "stacco" non si vorrebbe perdere neanche un colore tra quelli visti sul terreno**, che sono innanzitutto le "coloriture emotive" che hanno accompagnato i racconti di chi ci ha dedicato del tempo per contribuire a costruire la mappa. Una per tutti, **la passione di Ettore**. Durante un'intervista in azienda, la Responsabile delle Risorse umane mi risponde così alla domanda sulla collaborazione

tra generazioni: "Andiamo a chiederlo ad Ettore". E mi fa attraversare un enorme stabilimento pieno di colori (quelli dei loro prodotti) per arrivare ad un tornio a controllo numerico. Ettore è un perito industriale e ha 21 anni: ha affiancato per un po' di mesi il tornitore che è andato in pensione. Mi mostra un librone che svela con il suo aspetto i tanti anni trascorsi "a bordo macchina". Ci sono scritte a mano le sequenze delle operazioni macchina che aveva segnato l'operaio. Mi spiega che lo ha osservato, gli ha fatto domande, e ha "smontato" queste "ricette" e trasformate in un elenco molto più breve di procedure, memorizzate in forma digitale. Non lavora più al tornio, adesso si occupa di altro, ma lo ha lasciato ad altri dotandolo di una forma di conoscenza che ha beneficiato dell'esperienza dell'operaio (la conoscenza della macchina) e della metodicità che deriva dalla sua istruzione. Gli chiedo "che cosa ti piace del tuo lavoro?" "Il fatto che contribuisce a qualche cosa di importante!".

Dal punto di vista dei contenuti, queste chiacchierate sono una tavolozza che mi ha lasciato qualche impressione (molto soggettiva) che ho collegato in base alla ricorsività di temi, racconti e situazioni. Una prima impressione è che gli ultimi anni abbiano richiesto alle imprese di diventare **organizzazioni (più) empatiche**. A partire dal mercato del lavoro e dal territorio: il modo in cui viene percepita l'azienda influenza sempre di più la possibilità di "farsi scegliere" dai lavoratori, in particolare se giovani e portatori di competenze sofisticate. È un impegno quindi sempre più sistematico per le Risorse umane quello di abbinare al megafono (dei social media e di altre iniziative di employer branding svolte anche incontrando Scuola e Università) lo *stetoscopio* della comprensione del "riverbero reputazionale" di quanto l'impresa fa (o non fa) verso i collaboratori, l'ambiente, gli stakeholders.

Un secondo ambito di attenzione riguarda i collaboratori: ho trovato **spesso un ascolto organizzato con metodo**: ad esempio imprese che gestiscono ogni anno centinaia di colloqui (di almeno un'ora) a favore di **tutta** la popolazione aziendale o che si dotano di tecnologie di ascolto "continuo" basato sull'intelligenza artificiale e su app che rappresentano un'alternativa più immediata alle classiche analisi di clima periodiche. In alcuni casi l'ascolto si estende **alla fase di uscita** dei collaboratori: questionari anche semplici o colloqui mirati sono al servizio di un processo di apprendimento che può essere insidiato da molte distorsioni, ma che offre qualche dato di realtà e qualche occasione di apprendimento sull'esperienza vissuta dal collaboratore.

Ho trovato impegno organizzativo improntato all'empatia anche nella risposta alle esigenze di chi vive l'organizzazione: la **costruzione di una "offerta di valore"** (mix di benefici economici e non monetari come certe forme di welfare o la conciliazione vita-lavoro) che viene modulata per specifiche fasce di collaboratori, team, singole persone. Ho visto progetti collegati al benessere organizzativo ed anche psicologico che al di là dell'estemporaneità di certe iniziative possono contribuire ad influenzare positivamente il clima.

Non è opportuno generalizzare, ma mi sembra di vedere alcuni **cambiamenti significativi nella funzione HR**, che in tempi di perdita di collaboratori chiave e di relativo know-how, di irreperibilità di competenze e di situazioni di malessere organizzativo, vede innanzitutto aumentare il riconoscimento del proprio **impatto sulla competitività dell'impresa**. Una funzione organizzativa riconosciuta dagli azionisti anche per la crescente apertura al territorio (non solo virtuale), dato il collegamento con il mondo della scuola, dell'Università e della formazione e con il pilastro "Sociale" della Sostenibilità, che spesso genera progetti che escono dal perimetro della "fabbrica".

Ma chi fa concretamente tutte queste cose? L'impresa dell'empatia è l'impegno caparbio, in primis della famiglia professionale HR nello sviluppare rapidamente iniziative, apprendimento, efficacia nelle attività che ho descritto.

Ho visto occhi stanchi: per tanti mesi dal 2020 la sfida principale è stata, insieme ai lavoratori, quella di *"far accadere"* il lavoro, poi di orchestrarlo in modo ibrido. Occhi stanchi ma spesso sguardi vivaci di chi ha saputo affiancare ad una dimensione "procedurale" del proprio mestiere **uno sforzo creativo**, in un problem solving svolto su terreni nuovi che si è basato su un apprendimento per prove ed errori. Dai dialoghi con queste persone emerge che sono consapevoli di non lavorare nel "mulino bianco", di confrontarsi talvolta con elementi di ambiguità e incoerenza nel decidere e nell'agire organizzativo, ad esempio con la difficile composizione dell'orientamento ad una performance sempre crescente con la qualità dell'esperienza lavorativa. Sanno di dover essere attenti a gestire i costi del personale, ma cercano di valutare con una certa saggezza **i costi dell'impersonale**.

Fare l'impresa dell'empatia sembra essere un mindset e un impegno che si declinano in modi diversissimi, forse accomunati dalla propensione ad "esporsi" e ad assumersi la responsabilità di costruire e sperimentare nuovi tessuti di azione, relazione, significato. In un lavoro che, ancor più che della gentilezza e del benessere, ha il sapore di una parola importante: **la cura**.

Bibliografia

Adobe (2021)

"The future of time", file:///C:/Users/Maintenant%20pr%C3%AAt/Downloads/the-future-of-time.pdf

Auteri E. (2001)

Management delle risorse umane. Fondamenti professionali, Guerini e Associati, Milano

Butera F. (2021)

"Dallo smart working al lavoro ubiquo di qualità: un'opportunità per cambiare il lavoro e le organizzazioni", Harvard Business Review Italia, sett.

Capeci F. (2020)

Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, Franco Angeli, Milano
Censis (2022), 56° Rapporto sulla situazione sociale del Paese, Roma

Cepollaro, G., Varchetta, G. (2014)

"La formazione tra realtà e possibilità. I territori della betweenness", Guerini Next

Coe (et alii..) (2022)

"Addressing the unprecedented behavioral-health challenges facing Generation Z", Mckinsey, <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/addressing-the-unprecedented-behavioral-health-challenges-facing-generation-z>

Delai N. (2022)

"Intervista a Nadio Delai", Direzione del Personale, Aidp, nov.

Diamanti, I. (2011)

Sillabario dei tempi tristi, Feltrinelli, Milano

Edmondson A. (2022)

Organizzazioni senza paura. Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere, Franco Angeli, Milano

Garbellano S., Tesio V (2010)

Un futuro per la funzione risorse umane: verso una nuova leadership professionale, Franco Angeli, Milano

Garbellano, S., Da Veiga, M.d.R. (2019)

"Dynamic capabilities in Italian leading SMEs adopting industry 4.0", *Measuring Business Excellence*, Vol. 23 No. 4, pp. 472-483

Ibarra E , Scoular A. (2019)

"I leader nel ruolo di coach", *Harvard Business Review Italia*, Dic., <https://www.hbritalia.it/dicembre-2019/2019/12/04/pdf/il-leader-come-coach-3851/?id=0>

Morin, E. (1993)

Introduzione al pensiero complesso. Gli strumenti per affrontare la sfida della complessità Sperling & Kupfer, Milano

Nanni, S. (2022)

"Talent management innovativo e inclusivo: valorizzare i contesti stimolanti", *Sviluppo & Organizzazione*, Sett.-Ott., pp.40-49

Nonaka I., Hirotaka T. (2021)

L'Impresa saggia. Come le imprese creano l'innovazione continua. Guerini 2021

Paolazzi L e Toschi G. (a cura di), (2022)

Nord Est 2022 Il futuro sta passando, Marsilio Editori, Venezia

Prencipe, A., Sideri, M. (2022)

L'innovatore rampante. L'ultima lezione di Italo Calvino, Luiss University Press

Randstadt

Employer Brand Research 2022, Report per Paese – Italia.

Somers M. (2022)

3 ways companies can continue to innovate amid global upheaval, Sloan Management Review, 15 Nov. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/3-ways-companies-can-continue-to-innovate-amid-global-upheaval>

Tett G. (2022)

"Why a more tribal work life might be a good thing", Financial Times, feb.22

Tett G. (2022)

"Why CEOs are so what wtf about wfh", Financial Times, 13 jul

L'Iniziativa Strategica - Cross - generational learning: le condizioni organizzative e formative per un apprendimento efficace – Cod IS/2022/2 - CIG 91167682F4 è finanziata da Fondirigenti, presentata da Confindustria Vicenza e Federmanager e realizzata da Niuko Innovation and Knowledge.

INFO@NIUKO.IT
WWW.NIUKO.IT

