

ESPERIENZE e VISSUTI

Seniority Management e Apprendimento Intergenerazionale

Francesca Campisi

“È tempo che le risorse umane e i professionisti del talent management smettano di guardare ciò che ci divide tra le generazioni e inizino con ciò che ci tiene insieme...”. (White 2011)

Apprendimento intergenerazionale e invecchiamento attivo

Secondo il Report World Population Prospects 2024 (United Nations 2024), i Paesi in fasi più avanzate del processo di invecchiamento demografico dovrebbero prendere in considerazione l'uso della tecnologia per migliorare la produttività a tutte le età, progettare più opportunità di apprendimento e riqualificazione permanente, supportare forze lavoro multigenerazionali e creare opportunità per prolungare la vita lavorativa. Oggi è cruciale affrontare positivamente il futuro lavorando sulla base dei bisogni di apprendimento formale, non formale e informale degli adulti, per fornire le conoscenze, abilità e competenze necessarie per un'Europa inclusiva, sostenibile, socialmente giusta e più resiliente (Consiglio Europeo 2021). La presenza di



quattro coorti generazionali nelle organizzazioni, rende più cogente trattare il tema della *Age Diversity* con modelli di gestione intergenerazionale e con progetti efficaci di *Seniority Management*, per creare un equilibrio tra le competenze e i modelli di pensiero delle diverse generazioni. Servono pratiche che affrontino l'invecchiamento della forza lavoro, gestiscano il prolungamento della vita lavorativa e promuovano le

pari opportunità fra lavoratori diverse per età e bisogni. Anche l'OCSE (2020) sottolinea la necessità di riscoprire il valore della relazione e dell'interazione tra l'anziano e le generazioni del futuro, nella prospettiva di autodeterminazione al bene comune, mentre il Cedefop richiama la necessità di un dialogo costruttivo e partecipativo tra generazioni di soggetti che, con ideali e aspirazioni diverse, possono fare 'rete socia-

le' per lo sviluppo del territorio.

In virtù di tali indirizzi, dal 2019 è attivo in Italia il coordinamento nazionale partecipato multilivello delle politiche sull'invecchiamento attivo, per promuovere una maggiore consapevolezza dell'apprendimento intergenerazionale, col coinvolgimento attivo degli attori locali (decisori pubblici, società civile, comunità scientifica)¹. Dal 2023 anche la comunità scientifi-

¹ Accordo di collaborazione triennale fra il Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DIPO-FAM) e l'Istituto Nazionale di Riposo e Cura per Anziani (IRCCS INRCA), <https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/invecchiamento-attivo>.



ca e degli stakeholders territoriali si è attivata con il progetto AGE-IT², rendendo l'Italia un polo scientifico internazionale per la ricerca sull'invecchiamento, un 'laboratorio empirico' quale standard di riferimento in campo socioeconomico, biomedico e tecnologico per una società inclusiva a tutte le età. Guidato dall'Università di Firenze, AGE-IT è un primo sforzo integrato e interdisciplinare, finalizzato, attraverso un board trasversale (LEAA)³, a costruire delle linee guida per una longevità sana, olistica e inclusiva costituendosi, per questo, quale *best practice* di ricerca e di restituzione pubblica del PNRR.

In un mercato del lavoro profondamente cambiato, dalla digitalizzazione prima e dalla pandemia dopo, la prospettiva di una *Age Diversity* diffusa e trasversale a ogni azienda o settore, si è fatta quanto mai concreta di fronte all'eterogeneità generazionale di Baby Boomer, Generazione X, Millennial, Zers. La letteratura scientifica (Marcaletti 2013; Grignoli, 2015; Pignalberi 2021) e le sperimentazioni di buone pratiche sul territorio nazionale ed internazionale, confermano che l'Age Management e l'Apprendimento Intergenerazionale⁴ siano una risposta strategica alle sfide poste dall'invecchiamento demo-

grafico, dall'evoluzione tecnologica e dalla varietà delle coorti generazionali con differenti valori, esperienze, attitudini, bisogni.

Storie di generazioni: collaborazione, innovazione e gestione del talento

Le storie di collaborazione tra generazioni nelle aziende emergenti dagli studi delle sperimentazioni di buone pratiche di AM e AI, non sono solo racconti edificanti, ma veri e propri catalizzatori di innovazione, in grado di trasformare la cultura organizzativa, di

generare nuove soluzioni, di fare emergere nuove risorse e talenti.

Come nel caso di un'importante banca italiana (INAPP 2023), in cui 54 dipendenti di diverse età, partecipando al programma '*Across Ages*', hanno sperimentato un percorso di superamento di stereotipi e creazione di fiducia. Guidati da un *Diversity Manager* e da un consulente di *Management e Leadership* e confrontandosi in gruppi di lavoro misti, hanno contribuito alla costruzione di una cultura di fiducia e rispetto, in cui anche il diritto all'errore è stato una leva di apprendimento e innovazione. Il percorso è confluito nel-

2 *Age-It: Ageing Well in an Ageing Society*, Una nuova alleanza per progettare soluzioni socioeconomiche, biomediche, tecnologiche per un'Italia inclusiva verso tutte le generazioni <https://ageit.eu/wp>.

3 Ibidem.

4 Da qui in poi indicati rispettivamente con AM e AI.

ESPERIENZE e VISSUTI

LUCI ED OMBRE

DIPENDENTI TUTTI - Alta motivazione - Valorizzazione diversità - Formazione in ottica <i>win-win</i> - Modalità formative differenti (<i>task force</i>, cantieri, gruppi misti) - Istituzione nuove figure: <i>mentor</i>, <i>ambassador</i>, <i>employer partners</i> - Abbattimento stereotipi - Mobilità ruoli - Modello <i>peer to peer</i> - Condivisione patrimonio e progetto comune		Indagine AGEMIL -Il ruolo dell'AI nelle pratiche di AM aziendale		DIPENDENTI TUTTI - Polarizzazione giovani e anziani - Gruppi lavoro improvvisati e destrutturati - Scetticismo - Mancanza spirito partecipativo - Scarsa cultura formazione - Pessimismo
CONFRONTO GENERAZIONALE				HR 'Forzatura' nella PA - Difficoltà management gestione complessità - Assenza regolamentazione, programmazione e pianificazione misure AM e AI - Mancanza finanziamenti - Scarsa cultura longevità consapevole
HR - Consapevolezza e creatività nel privato <i>Diversity Management</i> <i>Welfare</i> aziendale - Integrazione programmi tradizionali e sperimentali - Interesse al tema - Urgenza implementazione AM e AI		JUNIOR - Digitale, pensiero creativo - Nuovi punti di vista - Strumento motivante - Mettersi in gioco - Riconoscere l'altro	JUNIOR - Differenziale esperienziale e relazionale con senior - Competizione - Approcci e motivazioni diverse - Aumento turn-over - Supponenza	
		SENIOR - Esperienza - Condivisione - Scambio prospettive diverse - Riconoscere competenze junior	SENIOR - Divario digitale tecnologico - Stereotipi - Affidamenti incongrui - Prassi desuete e stratificate - Difficoltà modalità relazionali	

Tab. 1 - Vantaggi e criticità relativi agli interventi di AI e AM e risultanti dal confronto generazionale.

la redazione di una "Carta aziendale" e nella costituzione di un "Comitato intergenerazionale" per promuovere ulteriori attività di sensibilizzazione, come gli incontri al buio tra colleghi di diverse generazioni. Quando senior e junior lavorano insieme, si crea un circolo virtuoso di apprendimento reciproco e scambio di competenze e visioni. Questa contaminazione favorisce la nascita di idee innovative, perché integra approcci tradizionali e nuovi punti di vista, rivelandosi efficace a controbilanciare il divario digitale e tecnologico degli over 50 e il peso del differenziale esperienziale e relazionale degli junior rispetto ai colleghi più anziani. Ad esempio, nel

progetto '#PAT4Young' della Provincia Autonoma di Trento, i neoassunti hanno aiutato i colleghi senior nell'uso delle nuove tecnologie, mentre quest'ultimi hanno trasmesso ai giovani la visione strategica e la capacità di pianificazione. Le sperimentazioni di buone pratiche sono ancora limitate a una bassa percentuale di grandi imprese; tuttavia, esse coinvolgono un ampio numero di dipendenti, come avvenuto in uno dei maggiori gruppi energetici italiani (op. cit.), con il progetto '*Agility at Work*' all'insegna dell'apprendimento continuo e la creazione di comunità di pratica. Un contesto rivelatosi efficace per co-creare le soluzioni ai problemi

attingendo ai background dei 40 partecipanti di diverse generazioni e strutture organizzative, usando il confronto intergenerazionale come spinta ad una maggiore resilienza organizzativa e apertura all'innovazione. Tutti elementi di sostegno all'unicità delle persone e di orientamento in senso olistico al cambiamento per un lavoro sostenibile, specialmente in relazione ai lavoratori *low skill* (Alessandrini e Mallen 2020). Tuttavia, moltissime imprese rivelano una sottovalutazione del problema della gestione delle età. In particolare, le PMI evidenziano l'urgenza di avviare politiche attive del lavoro a supporto, sia finanziariamente sia con

percorsi formativi e metodologici semplici e flessibili. Un esempio di buona pratica è quella implementata dall'Associazione 'Attivamente' di Prato, con percorsi di tutoring e mentoring finalizzata all'inserimento di giovani manager in sostituzione dei senior in prepensionamento, attraverso l'introduzione della figura di un Manager dell'età⁵ e adottando un metodo articolato in tre fasi (programmazione, gestione delle macchine e contatto diretto con i dipendenti). Anche i Fondi Interprofessionali hanno iniziato a pubblicare bandi⁶ per esplorare il ruolo della digitalizzazione nella gestione generazionale, ridurre la distanza tra le generazioni,

5 Tale ruolo è esercitato dai senior in pensione dell'Associazione 'Attivamente' che continuano a rendere disponibile il loro know how a supporto del trasferimento di competenze dei lavoratori giovani in ingresso e anziani in uscita i <https://www.attivamente.life/associazione>.

6 <https://www.fondirigenti.it/avvisi>.

valorizzare il capitale umano e facilitare il dialogo intergenerazionale attraverso la leva digitale.

Infine, per i futuri indirizzi di policy, sono interessanti gli ulteriori risultati dell'indagine INAPP⁷ su citata, sinteticamente descritti in Tabella 1, che mostrano i vantaggi e le criticità relativi al tema e l'implementazione degli interventi di AI e di AM per dipendenti e aziende. Accanto ad essi, alcuni aspetti più frequentemente emersi dal confronto generazionale, legati al persistere di barriere culturali al cambiamento: per i giovani di contribuire ai processi decisionali e per gli anziani di essere considerati curiosi, flessibili e aperti alle novità.

Conclusioni

In un mercato del lavoro caratterizzato dall'invecchiamento demografico e da dinamiche intergenerazionali che spesso penalizzano la coesistenza inclusiva e rispettosa del valore e dei bisogni di tutti, le pratiche di Apprendimento Intergenerazionale si offrono quale strumento di facilitazione di processi d'inclusione, d'innovazione e di sostenibilità del lavoro, ma anche di realizzazione creativa dell'*empowerment* dei singoli come dei gruppi di lavoratori in una direzione all'insegna del *win-win*. Il quadro delle criticità nell'assetto delle relazioni organizzative e generazio-



nali – dalla difficoltà di comunicazione alla presenza di stereotipi e prassi lavorative obsolete – sottolineano ulteriormente la necessità d'interventi strutturati e politiche attive di AM e AI. Essi favoriscono un reciproco scambio teso a sviluppare modelli di leadership e di apprendimento innovativi e reciprocamente vantaggiosi, in cui il dinamismo e le sinergie create sono un elemento di forza della collaborazione intergenerazionale. Tale strategia favorisce l'occupazione di entrambi i lavoratori, senior e junior, apportando vantaggi quali: diminuzione dei conflitti generazionali nel mercato del lavoro; ridotta incisività sulla spesa pubblica, sulla riduzione dei tassi di disoccupazione giovanile, delle pratiche e delle misure di prepensionamento. È con un ap-

proccio integrato e multidimensionale che si potrà rispondere ad un mercato del lavoro in continua evoluzione, valorizzando il patrimonio di conoscenze e competenze nelle organizzazioni, assicurando una crescita sostenibile e l'occupabilità degli over 50, in un contesto che promuova la cultura della longevità consapevole e inclusiva direzionata al bene comune.

Bibliografia

- Alessandrini G., Mallen M., (2020), *Diversity Management. Genere e generazioni per una sostenibilità resiliente*, Armando Editore, Roma.
- Consiglio dell'Unione Europea. (2021). *Risoluzione del Consiglio su una nuova agenda europea per l'apprendimento degli adulti*. Bruxelles: Consiglio dell'Unione Europea.
- Grignoli, D. 2015. L'apprendimento intergenerazionale nei sistemi lavorativi: un possibile

percorso di coesione. *Scienze e Ricerche* 4: 77-84.

OECD. (2020). *Education at a Glance 2020: OECD Indicators*. Parigi: OECD Publishing.

Marcaletti F. (2013), La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro: tra conflitto, mutua esclusione e misure per l'inclusione, *Studi di sociologia*, 3-4:307-316.

Pignatelli, C. (2021), Youth, Elderly and Territory. Promoting intergenerational learning practices as a 'vector' of well-being and social inclusion. *Italian Journal of Special Education for Inclusion* IX (2): 121-130.

United Nations (2024), *World Population Prospects 2024: Summary of Results*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Francesca Campisi

Collaboratore Tecnico Enti di Ricerca INAPP, Gruppo di Ricerca Formazione Continua e Apprendimento degli Adulti, Struttura Sistemi Formativi.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

7 Dall'analisi qualitativa di studi di caso, interviste e focus group realizzati nell'indagine AGE Management Learning, INAPP 2023.