

# BRIDGE

Building Bridges –  
Potentials & Tools

Framework concept



**COOPERATION**

**PARTNERSHIP**

**TEAMWORK**

**CREATIVITY**

**BRAINSTORMING**

**UNITY**

**KNOWLEDGE**



# Contenuti

## Parte 1

### Building Bridges – Potentials & Tools (Potenzialità e Strumenti) (Quadro concettuale)

<b>A) Obiettivi</b>	5
<b>B) Quadro</b>	5
1. Target	5
2. Incontri	6
3. Implementazione tematica	6
<b>C) Implementazione</b>	6
1. Entrare nell'argomento	6
2. Obiettivo 1: Accrescere la consapevolezza sulla questione intergenerazionale	8
3. Obiettivo 2: Mappe delle potenzialità	14
4. Obiettivo 3: Imparare gli uni dagli altri	15
5. Questionario Online	19
6. Introduzione di nuovi operatori giovanili	20
<b>D) Risultati di apprendimento</b>	22
1. Occuparsi degli altri è la chiave	22
2. Nessuna differenza significativa fra le nazioni	22
3. Somiglianze con il lavoro giovanile internazionale	23
4. BRIDGE come approccio inclusivo	23
<b>Note Legali</b>	24

## Parte 1

### Quadro concettuale

#### “Building Bridges – Potentials & Tools” (Potenzialità e Strumenti)

## Come costruire un ponte fra le generazioni?

I professionisti più giovani e quelli con più esperienza hanno diversi approcci e modi di pensare nel loro lavoro e questo può anche portare a dei conflitti. Come possiamo occuparci di questa dinamica, trovare un modo per lavorare insieme in maniera costruttiva? Come possiamo far accrescere la consapevolezza riguardo a questa problematica? Quali sono le potenzialità degli operatori Junior e di quelli Senior?

E' molto utile sapere cosa motiva i colleghi più giovani e quelli più anziani e sapere perché li motiva in quel modo specifico.

Abbiamo sviluppato questo quadro concettuale dai risultati di questo processo. Tutti i metodi presentati sono stati sviluppati e applicati nel progetto BRIDGE. Ogni partner ha sviluppato e applicato i propri metodi, pertanto, ogni partner ha lavorato in modi diversi.

Troverete dunque metodi per:

- Far accrescere la consapevolezza sulla problematica e sulle forze e debolezze di entrambe le generazioni,
- Capire le potenzialità di entrambe le generazioni,
- Organizzare i risultati in forma di mappa.

#### **Notare bene:**

**Quella che presentiamo qui è una selezione di metodi che troviamo interessanti per l'intero processo. Dopo aver presentato i metodi, vi daremo degli esempi di alcuni risultati. Questi sono i risultati dei metodi utilizzati individualmente e non devono essere generalizzati o usati come rappresentativi. Questo significa che vengono usati solamente come esempi, niente di più. Chiunque altro riscontrerebbe sicuramente risultati diversi.**

Con questo quadro vorremmo supportare le organizzazioni che lavorano con i giovani nell'ambito sociale/giovanile e nell'educazione/formazione professionale ad affrontare queste domande e trovare modi per realizzare del lavoro di qualità per tutte le generazioni. Come si può trovare un modo per raggiungere questo scopo? La risposta è tanto semplice quanto complessa: costruendo un ponte fra gli operatori più giovani (junior) e i più anziani e con più esperienza (senior).

## A) Obiettivi

Se ci si vuole occupare della problematica intergenerazionale e costruire un ponte fra le generazioni, vi suggeriamo di definire degli obiettivi.

Il primo obiettivo è quello di aumentare la consapevolezza degli operatori sociali/giovanili sulla questione, visto che non è necessariamente evidente che la problematica generazionale può avere un impatto sul lavoro degli operatori. Per questo suggeriamo di riflettere sulle potenzialità e le forze dei junior e dei senior in diversi passi. Questo vi fornirà un'ampia gamma di informazioni e opinioni.

Il secondo obiettivo del processo lavorativo è quello di raggruppare questi risultati e visualizzarli con l'aiuto di una mappa delle conoscenze. Potete trovare la descrizione di cos'è una mappa delle conoscenze a pagina 20.

Per ultimo guarderemo al terzo obiettivo per migliorare la comunicazione e la cooperazione fra le generazioni: cosa e come può imparare una generazione dall'altra?

O brevemente:

- Accrescere la consapevolezza sulla questione intergenerazionale
- Fare una panoramica delle potenzialità dei Junior e dei Senior con una potenziale mappa (delle conoscenze)
- Provare a guadagnare l'uno dall'altro

Lo scopo è costruire un ponte fra i Junior e i Senior: ascoltare le prospettive dell'altra generazione, per capirla ed essere capaci di lavorarci insieme. Questo promuove la comunicazione e la cooperazione fra gli operatori e di conseguenza permette di fornire dei buoni servizi ai giovani con cui si lavora.

## B) Quadro

### 1. Target

Per evitare ambiguità, è importante definire fin dall'inizio cosa significano le parole Junior e Senior. Dopo molte discussioni, abbiamo concordato che:

- Junior: meno di dieci anni di esperienza nell'ambito del lavoro sociale/giovanile
- Senior: più di dieci anni di esperienza nell'ambito del lavoro sociale/giovanile

Si può ad esempio formare un gruppo di lavoro con Junior e Senior che lavorano direttamente con il target (i giovani). E' anche molto arricchente avere staff manageriale con esperienza nel lavoro sociale/giovanile che partecipa, visto che hanno una panoramica della struttura e dei processi di lavoro dell'organizzazione.

Ci sono diverse possibilità per comporre dei gruppi di lavoro:

- Junior e Senior possono lavorare insieme nello stesso team o centro - e possono anche non conoscersi. Possono lavorare nello stesso campo, oppure no.
- Lavorare in tandem, per esempio Junior e Senior che già lavorano insieme nel quotidiano, aiutano ad andare ancora più in profondità. Questo perché possono, in aggiunta ai meeting dei gruppi di lavoro, condividere e riflettere ulteriormente sull'argomento e sulla loro esperienza attraverso il processo di lavoro grazie alla loro collaborazione giornaliera. Inoltre, possono direttamente implementare la loro esperienza visto che entrambi sono sensibilizzati all'argomento.

Organizzare un gruppo di lavoro con operatori provenienti dallo stesso team può inoltre permettere un check-up delle potenzialità di ogni individuo e del modo in cui ogni team lavora. Tutti i metodi possono essere usati indipendentemente da come sono composti i gruppi di lavoro.

## 2. Incontri

Meeting regolari con il gruppo di lavoro sono preferibili. Raccomandiamo 5-6 incontri di 2 ore in 6 mesi, a seconda delle risorse degli operatori o dell'organizzazione. I meeting possono tenersi in presenza o in via telematica. Per evitare di divagare verso altri argomenti, raccomandiamo di definire un argomento specifico per ogni meeting.

## 3. Implementazione tematica

A seconda della composizione del gruppo di lavoro e degli obiettivi dell'organizzazione, sono possibili approcci differenti:

- Approccio aperto con i Junior ed i Senior che non lavorano nello stesso campo
- Gruppi di lavoro nello stesso campo
- Concentrarsi su un argomento specifico (es. introduzione di nuovo membro junior dello staff, pag 26)

## C) Implementazione

La nostra raccomandazione è di usare diversi metodi con domande e prospettive differenti. Così sarà possibile mettere in luce l'argomento da diverse prospettive. In questo concept troverete una varietà di metodi che abbiamo usato durante il progetto BRIDGE.

### 1. Entrare nell'argomento

#### 1.1 Preparati ponendoti le domande giuste

Prima di tutto, vi raccomandiamo di cominciare ben preparati (per quanto riguarda i contenuti). Le seguenti domande guida possono essere d'aiuto:

- In quali situazioni di lavoro avete riscontrato differenze fra generazioni? Es. fra colleghi più giovani e colleghi con più esperienza.
- Avete già vissuto delle incomprensioni in campo lavorativo dovuto alla generazione? Es. fra colleghi più giovani e colleghi con più esperienza

#### 1.2 Conoscerci

Che cosa sappiamo? Una domanda molto generica e ampia a cui non è facile rispondere. Perché il sapere include le competenze, le conoscenze, le qualificazioni e le abilità sociali e personali.

Metodo:

A questo punto viene presa in considerazione l'intera conoscenza professionale o personale dei partecipanti. Questo significa: viene richiesta esplicitamente la prospettiva soggettiva. Potete selezionare i seguenti punto:

- Imprinting ed esperienze: che cosa vi ha formati, quali sono le vostre esperienze?
- Competenze (acquisite e imparate)?
- Abilità (che avete)?
- Oggetti di apprendimento (opzionale)?

Procedimenti:

- Ognuno riflette sulle questioni per conto suo
- I risultati sono discussi in tandem (junior-senior)
- I risultati sono compilati e discussi nel gruppo di lavoro.

Questo metodo serve come introduzione all'argomento. Non è fatto per sottolineare le differenze di conoscenza fra le generazioni. Ma è comunque molto di valore per i processi lavorativi successivi. Aiuta anche a diventare familiari con le conoscenze in generale, e da dove si possono acquisire.

Serve anche a fare conoscenza, ad identificare differenze e similitudini e a confrontarsi su di esse. Inoltre è utile in quanto i partecipanti imparano ad ascoltarsi e ad essere più comprensivi verso l'altra generazione. In fine, crea sicurezza nel gruppo di lavoro. Per favore tenete a mente che questo esercizio può essere molto soggettivo invece che oggettivo o professionale.

Esempio "Conosciamoci meglio"

Imprinting + Esperienze		Competenze (aquisite e imparate)		Abilità (che si hanno)		Obiettivi di apprendimento	
Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior	Junior	Senior
Generazione Y	Sindacato	Prevenzione della radicalizzazione	Allestire un centro	Creatività	Networking	Imparare dalla generazione più "grande"	Imparare dai Junior
Trattamento equo delle donne	Sport club	Linguaggio sensibile	Differenti campi di lavoro	Empatia	Empatia	Quando ho bisogno di supporto?	Delegare, imparare ad avere fiducia
Volontariato	Cooperazione con la giustizia	Ballo	Creare sinergie	Addattabilità	Atteggiamento costruttivo	Rafforzare la sicurezza di sé	Essere in grado di mettersi da parte

### 1.3 Grappolo di conoscenze

Ci sono diversi approcci per sollecitare e raggruppare la conoscenza degli operatori. Ecco alcune possibilità:

*Conoscenze sul lavoro*

- Conoscenza
- Attitudine
- Pratica

*Conoscenze di vita:*

- Imprinting ed esperienze: che cosa mi ha formato, quali sono le mie esperienze
- Competenze (acquisite e imparate)
- Abilità (che si hanno)
- Oggetti di apprendimento (opzionale)

*Competenze di vita essenziali secondo l'Organizzazione Mondiale della Salute (OMS):*

- Competenze di comunicazione e interpersonali
- Prendere decisioni e risolvere problemi
- Pensiero creativo e critico
- Consapevolezza di sé ed empatia (intelligenza emotiva)
- Sicurezza di sé e autocontrollo
- Resilienza (trattare tutti i problemi come opportunità)

*Esplicita/tacita:*

- La conoscenza esplicita è la conoscenza documentata tangibile per gli altri, es. nella forma di istruzioni di lavoro, processi documentati, rapporti o disegni.
- Il termine "conoscenza tacita", dall'altro lato, si riferisce alla conoscenza classificata come conoscenza empirica

### 1.4 Input

Non importa quale approccio si sceglie, è comunque interessante organizzare un input esterno. Questo può provenire dal campo dello sviluppo organizzativo oppure può essere un input più scientifico sul lavoro sociale/giovanile, es. sul cambiamento delle conoscenze, capacità e formazione dei professionisti o sulla struttura del lavoro sociale/giovanile nella propria nazione.

## 2. Obiettivo 1: Accrescere la consapevolezza sulla questione intergenerazionale

Quali sono le potenzialità o i punti di forza dei Junior e dei Senior e che conoscenze posseggono? Ci sono differenze sostanziali fra le generazioni? Se sì, dove e su quali argomenti? I seguenti metodi ti aiuteranno a scoprirlo.

### 2.1 Punti di forza di Junior e Senior

A questo punto del processo l'obiettivo è raccogliere e raggruppare i punti di forza di entrambe le generazioni. Quindi entrambe le generazioni devono rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono le forze dei Junior?
- Quali sono le forze dei Senior?



## 1: Punti di forza

I partecipanti indicano individualmente i punti di forza percepiti dei Junior e dei Senior, poi li scrivono su dei post-it e li posizionano su un poster bianco. Nel prossimo passo, i partecipanti provano a raggruppare i punti di forza in “grappoli”.

### Esempio “Punti di forza di Junior e Senior”

.....

Punti di forza dei Junior	
<b>Digitale</b>	Competenze digitali, sono socializzati in un mondo digitale globale
<b>Entusiasmo</b>	Creatività, curiosità, spirito fresco, sete di conoscenza, pronti a prendere rischi, non conservatori
<b>Novità</b>	Prospettive, pensare fuori dagli schemi, aperti mentalmente, aperti verso i nuovi metodi, curiosità, creatività, non sono prevenuti, educazione aggiornata
<b>Flessibilità</b>	Flessibilità, empatia, sguardo fresco, a suo agio con le nuove tecniche, più efficiente, più aggiornato su argomenti e metodi, ampio raggio di metodi
<b>Peer-to-peer</b>	Esperienza condivisa con i giovani, competenze digitali, parlare la stessa lingua dei giovani, più vicini al target group

Punti di forza dei Senior	
<b>Esperienza</b>	Con esperienza, pensiero a lungo termine, orientati alle risorse e ai risultati, approccio al lavoro realistico, saggezza, rete di conoscenze, autorità percepita, diplomazia, sicurezza di sé, capacità di prendere decisioni, sono fidati, viste come figure materne/paterne dai giovani
<b>Conoscenza</b>	Conoscenza della propria organizzazione, a proprio agio con le strutture e il progresso del lavoro, conoscenza sulle altre organizzazioni
<b>Resilienza</b>	Serenità, rilassatezza, consapevolezza delle dinamiche di lavoro, capacità di rilevare problemi velocemente, capace di affrontare situazioni stressanti
<b>Rete di conoscenze</b>	Methods, contacts, organisational understanding, phone communication, personal contact very important, creativity and imagination important Metodi, contatti, conoscenza organizzativa, comunicazione telefonica, contatti personali molto importanti, creatività e immaginazione
<b>Peer-to-peer</b>	Esperienza condivisa con i giovani, competenze digitali, parlare la stessa lingua dei giovani, più vicini al target

## Metodo 2: Punti di forza e di debolezza

Ogni partecipante riceve un totale di 4 post-it di colore differenti. I colori si riferiscono alle domande. I partecipanti hanno un minuto per post-it, senza confrontarsi con gli altri. Tutti i partecipanti rispondono alle domande, una domanda per post-it.

Le domande sono:

- Quali sono 5 punti di forza dei Junior?
- Quali sono 5 punti di debolezza dei Junior?
- Quali sono 5 punti di forza dei Senior?
- Quali sono 5 punti di debolezza dei Senior?

I risultati vengono raggruppati su un cartellone e discussi successivamente.

### Esempio: "Punti di forza e debolezza dei Junior e dei Senior" . . .

Punti di forza dei Junior	Punti di debolezza dei Senior	Punti di forza dei Senior	Punti di debolezza dei Junior
Sguardo fresco	Severità	Approccio realistico	Accademici
Creatività	Arroganza	Empatia	Lamentele
Motivazione	Non sono nel range di età	Sicurezza	Bassa sicurezza di sé
Più energia	Autoritari	Esperienza	Esitazione
Sete di conoscenza	Ostinati	Autenticità	Assenza

## 2.2 Quali sono le differenze fra Junior e Senior?

Per approfondire il processo, è raccomandato differenziare fra i potenziali o i punti di forza secondo entrambi i punti di vista (riflessione su sé stessi e sull'altra generazione). Questo metodo fa esattamente questo: riporta le risposte differenziandole secondo le prospettive. Questo porta ad uno scambio più profondo fra i partecipanti e ad una panoramica molto dettagliata.

Raccomandiamo due approcci:

- Usare questo metodo con una serie di risposte a scelta
- Usare questo metodo con risposte aperte

### Risposte a scelta:

Le opzioni di risposta possono venire dal gruppo di lavoro stesso. Varie opzioni per categorizzare possono essere trovate a pagina 14. Indipendentemente dalle possibili risposte date, i passi dell'esercizio rimangono gli stessi del metodo spiegato in precedenza:

- Ognuno riflette sugli argomenti da solo
- I risultati vengono discussi in tandem (un Junior ed un Senior)
- I risultati vengono compilati e discussi in un gruppo di lavoro

### Esempio:

Questi sono i risultati del nostro questionario online. Agli operatori giovanili (Junior e Senior) era stato chiesto di classificare le proprie competenze essenziali di vita e quelle dall'altra generazione (secondo il WHO) da "per niente" a "completamente". Con questo metodo possiamo raggruppare i risultati rispetto alle generazioni ma anche secondo le diverse prospettive (la propria, e come l'altra generazione è vista). Più informazioni sul questionario online come metodo a pagina 25.

Nella seguente tabella, le risposte "fortemente" e "completamente" sono state messe insieme. Che cosa significa questo in termini di percentuali? Per esempio, il 67% dei Junior pensa di essere completamente o fortemente capaci di "prendere decisioni e risolvere problemi", mentre solo il 45% dei Senior pensa che i Junior siano completamente o fortemente capaci nell'ambito del "prendere decisioni e risolvere problemi".

<b>Punti di forza dei Junior</b> .....	<b>Prospettiva dei Junior</b>	<b>Prospettiva dei Senior</b>
Prendere decisioni e risolvere problemi	67%	45%
Fermezza e controllo di sé	61%	46%
Resilienza	55%	52%
Consapevolezza di sé, empatia	87%	51%
Comunicazione, competenze interpersonali	74%	53%
Pensiero creativo e critico	65%	58%

<b>Punti di forza dei Senior</b> .....	<b>Prospettiva dei Senior</b>	<b>Prospettiva dei Junior</b>
Prendere decisioni e risolvere problemi	85%	67%
Fermezza e controllo di sé	77%	68%
Resilienza	82%	57%
Consapevolezza di sé, empatia	93%	70%
Comunicazione, competenze interpersonali	92%	69%
Pensiero creativo e critico	81%	61%

*Risposte aperte:*

Senza dare opzioni, è più difficile rispondere alla domanda: "Quali sono le potenzialità dei Junior e dei Senior?". Dove, come cominciare? Dovete decidere se offrire certi punti focali. Per esempio, riguardo:

- Conoscenza, Attitudine, Pratica
- Livello di lavoro con i giovani, i colleghi, e a livello organizzativo.

Indipendentemente dal punto focale, i partecipanti possono approcciarsi alle domande in diversi modi:

- Ognuno riflette sugli argomenti da solo
- I risultati vengono discussi in tandem (un Junior ed un Senior)
- I risultati vengono compilati e discussi nel gruppo di lavoro.

L'esercizio aiuta ad evidenziare in modo non giudicante le differenze fra le generazioni. E inoltre:

- Fornisce una panoramica di potenzialità e differenze tra le due generazioni
- Ci aiuta a capire meglio le potenzialità delle due generazioni.

**Esempio "Potenzialità di Junior e Senior: la propria percezione e la percezione dell'altra generazione"**

Junior		Senior	
Propria percezione	Come ci percepiscono i Senior	Propria percezione	Come ci percepiscono i Junior
<b>Livello organizzativo</b>			
Distanza fra il datore di lavoro e il lavoro	Identificazione con il datore di lavoro	Identificazione con il datore di lavoro	Distante e critico
Approccio informale alla gerarchia		Approccio formale alla gerarchia	
<b>Livello lavorativo</b>			
Niente routine del lavoro, processi lavorativi messi in dubbio	Conoscenza del processo	Conoscenza delle organizzazioni, struttura, processo del lavoro	Processo lavorativo non ben conosciuto
Comunicazione digitale	Comunicazione orale	Comunicazione orale	Comunicazione scritta e informale
Le decisioni sono prese facilmente, e possono essere revisionate		Le decisioni vengono prese dopo un panoramica delle conseguenze	
<b>Lavoro con il target group</b>			
Vicinanza al target group	Distanza con il target group	Distanza dal target group	Vicinanza al target group
<b>Equilibrio lavoro/tempo libero</b>			
La vita privata è importante		La vita professionale è importante	
<b>Attuali argomenti sociali</b>			
Maneggiare con facilità/tranquillità i dati personali		Maneggiare con attenzione i dati personali	
La diversità (genere) è uno degli argomenti delle generazioni Junior		Difficoltà nell'accettare i cambiamenti sociali	
<b>Altro</b>			
Atteggiamento critico verso la generazione Y		Approccio olistico	

### 3. Obiettivo 2: Mappe delle potenzialità

Le mappe delle potenzialità o mappe della conoscenza sono rappresentazioni grafiche della conoscenza nelle organizzazioni. Sono usate nella gestione delle conoscenze o nello sviluppo organizzativo e forniscono una panoramica delle conoscenze di un'organizzazione. Secondo la Free University di Berlino, sono usate "per la riflessione e la trasmissione delle conoscenze, per l'introduzione di nuovi impiegati o per lo sviluppo di specialisti e manager<sup>3</sup>".

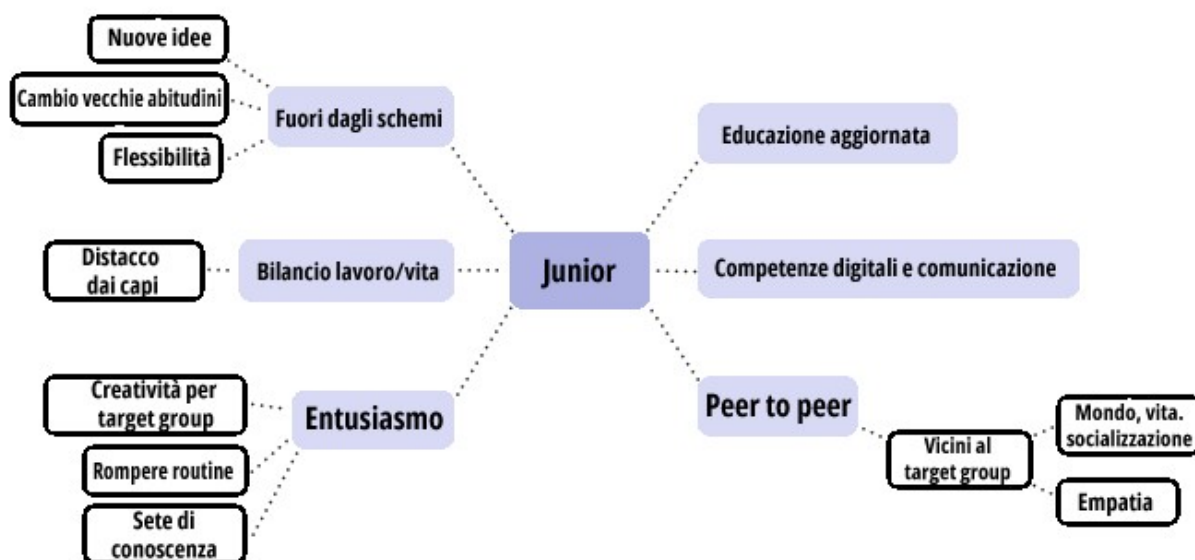
Non c'è un SOLO tipo di mappa delle conoscenze, visto che si può adattare es. i bisogni dell'organizzazione (o di un dipartimento o di un team) o di un campo di lavoro.

Si consiglia di sviluppare diverse mappe, con diversi obiettivi, come:

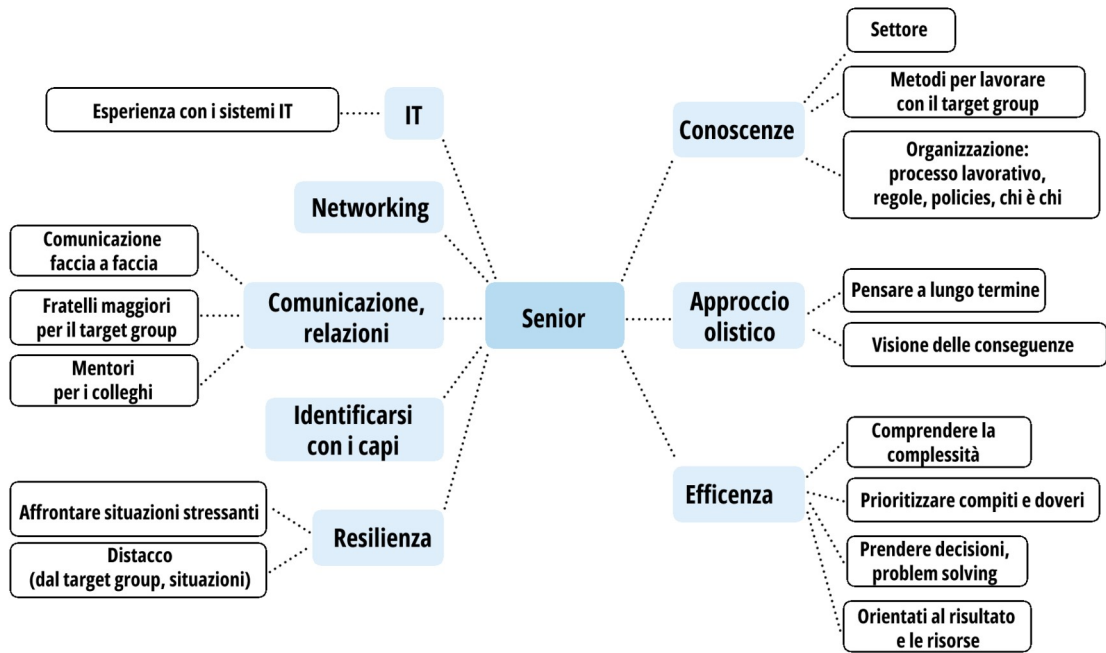
- Junior, Senior
- Conoscenze, attitudine pratica
- Livello di lavoro con il target group, lavoro con i colleghi o livelli di organizzazione
- Conoscenze esplicite e tacite

I risultati dell'obiettivo 1 "Accrescere la consapevolezza sulla questione intergenerazionale" serve come base per sviluppare una mappa delle potenzialità.

#### Esempio "Mappa delle potenzialità su Junior e Senior"



<sup>3</sup> <https://www.fu-berlin.de/sites/abt-1/referate/1c/personalentwicklung/wissen-weitergeben/wissenslandkarten/index.html>



Altri esempi con obiettivi diversi possono essere trovati nell'allegato a pagina 3-5:

- Conoscenze, attitudine, pratica
- Lavorare con il target group, lavorare con i colleghi
- Competenze (comunicazioni)

## 4. Imparare gli uni dagli altri

Come abbiamo visto, Senior e Junior hanno potenzialità differenti. Come possiamo costruire un ponte fra le generazioni in modo che possano imparare gli uni dagli altri, sugli altri e con gli altri? Come possiamo migliorare la cooperazione e la cooperazione fra le generazioni per evitare incomprensioni o malumori nei team?

Per migliorare la cooperazione è utile sapere:

- Che cosa mi piacerebbe imparare da o condividere con l'altra generazione?
- Come può avvenire questo passaggio di conoscenze?
- Livello di lavoro con il target group, i colleghi o il livello di organizzazione.
- Conoscenze esplicite e tacite

### 4.1 Cosa possiamo imparare gli uni dagli altri?

Le domande di guida potrebbero essere:

- Cosa voglio imparare dall'altra generazione?
- Cosa penso sia importante condividere con l'altra generazione?

I partecipanti possono affrontare le domande in diversi passi:

- Ognuno riflette sugli argomenti da solo
- I risultati sono discussi in tandem (un Junior e un Senior)
- I risultati vengono compilati e discussi in gruppo.

Potete trovare alcuni esempi di conoscenze a grappolo a pagina 14.

### Esempio "Cosa possiamo imparare gli uni dagli altri?"

Junior		Senior	
Imparare dai Senior	Condividere con i Senior	Imparare dai Junior	Condividere con i Junior
<b>Rapporto con il datore di lavoro</b>			
Creare opportunità per identificarsi con il datore di lavoro	Capire le critiche dei Junior	Mettere più distanza dal datore di lavoro	Permettere spunti di identificazione con il datore di lavoro
Imparare a fidarsi della relazione fra impiegato e datore di lavoro (affidabilità)	Rapporti sani, il mio datore di lavoro non è mio amico	Il datore di lavoro non è necessariamente mio amico, più distanza con il datore di lavoro	Capire e apprezzare le ragioni di questo rapporto
<b>Livello lavorativo</b>			
Riconoscere il beneficio e il senso dei processi e delle strutture	Permettere cambiamenti nel processo	Permettere ed accettare domande e critiche	Sicurezza attraverso processi e strutture esistenti
Imparare a conoscere processi e flussi lavorativi -> meno errori	Imparare a capire perché i processi e i flussi di lavoro sono nel modo in cui sono	I processi e i flussi lavorativi sono utili ma forse possono essere migliorati, per questo uno sguardo neutrale è importante	Imparare di più sulle organizzazioni (strutture, processi, conoscenze complessive)
Comunicazione orale	Le espressioni informali non sono maleducate	Le espressioni informali non sono maleducate	Provare la comunicazione orale
<b>Lavorare con il target group</b>			
Riflettere sul mio ruolo di operatore giovanile professionista, poter mettere distanza con il target group	Riconoscere e permettere vicinanza nonostante la distanza	Imparzialità quando si ha a che fare con il target group	Comportarsi da modello d'ispirazione



## 4.2 Come possiamo imparare gli uni dagli altri?

Junior e Senior si completano a vicenda con le loro potenzialità, Come possiamo imparare gli uni dagli altri? Quali metodi sono adatti per il trasferimento di conoscenze?

In principio, i metodi di team-building erano abbastanza adatti. Oltre al team building, altri metodi (formali e informali) hanno un impatto positivo per quanto riguarda specificatamente la questione intergenerazionale. La differenza fra formale e informale non è sempre chiara. Per alcuni, valutazione/feedback possono essere informali, ma se usati sistematicamente dalle organizzazioni allora sono più formali. La distinzione è se incorporata nell'organizzazione e nei suoi processi lavorativi.

### Metodo:

In una sessione di brainstorming, i partecipanti in un gruppo di lavoro:

- Discutono di quali metodi sono validi
- Raggruppano i risultati secondo i metodi formali e informali..

### Esempio:

Potete trovare qui i risultati del questionario online.

Sia ai Junior che ai Senior è stato chiesto i metodi formali e informali più efficaci per trasferire le competenze da/a l'altra generazione, e gli è stato chiesto di scegliere i 3 metodi più efficaci. Dato che i partecipanti hanno scelto più di un'opzione, le percentuali dei risultati non ammontano al 100%. Un'interpretazione dei risultati è che il 74% dei Junior pensa che "imparare facendo" sia il metodo informale più efficace.

## Metodi informali

Figura 1: Metodi informali di trasferimento delle competenze (Prospettiva dei Junior)

Quali sono i metodi informali per trasferire le competenze a (o acquisirle da) un Senior nella tua esperienza?

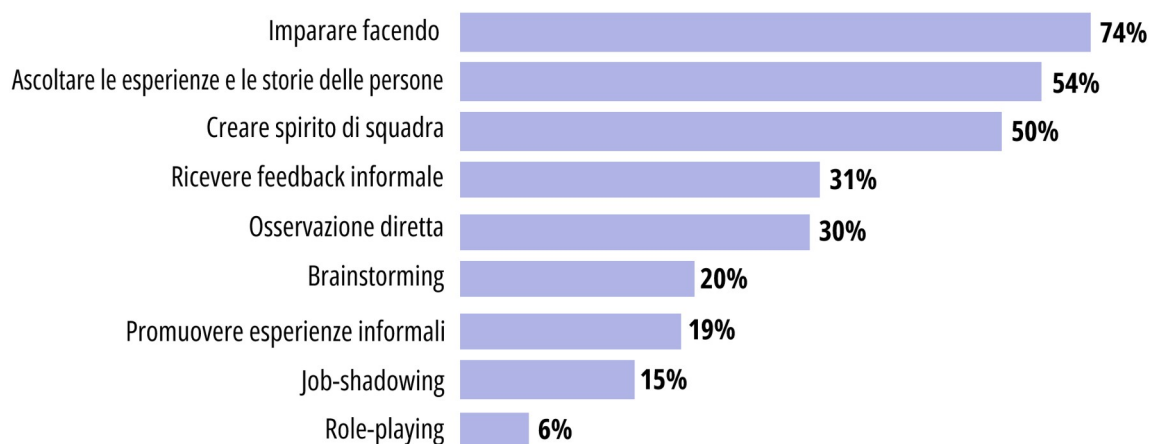
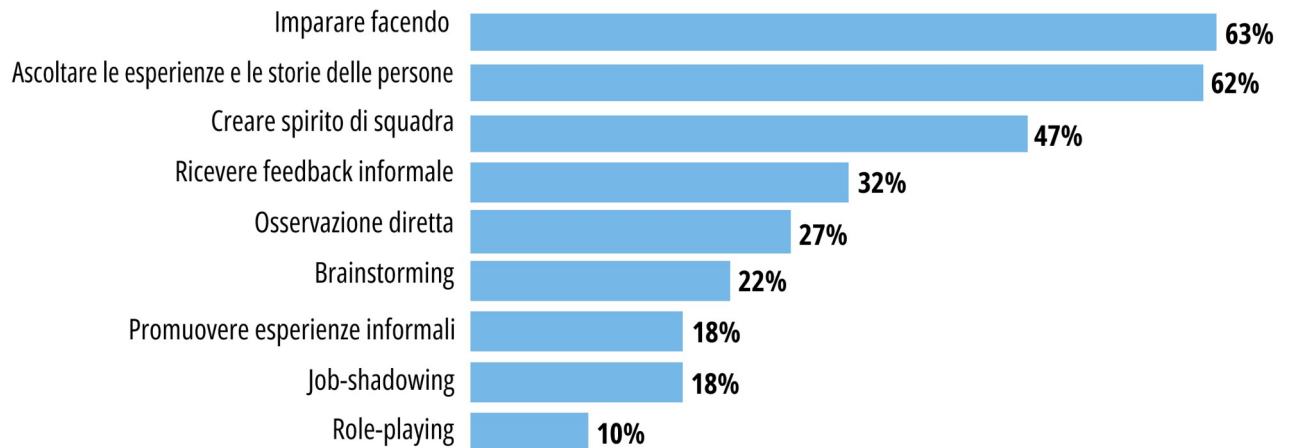


Figura 2: Metodi informali di trasferimento delle competenze (Prospettiva dei Senior)

Quali sono i metodi informali per trasferire le competenze a (o acquisirle da) un Junior nella tua esperienza?



## Metodi Formali

Figura 3: Metodi formali di trasferimento delle competenze (prospettiva dei Junior)

Quali sono i metodi formali per trasferire le competenze a (o acquisirle da) un Senior nella tua esperienza?

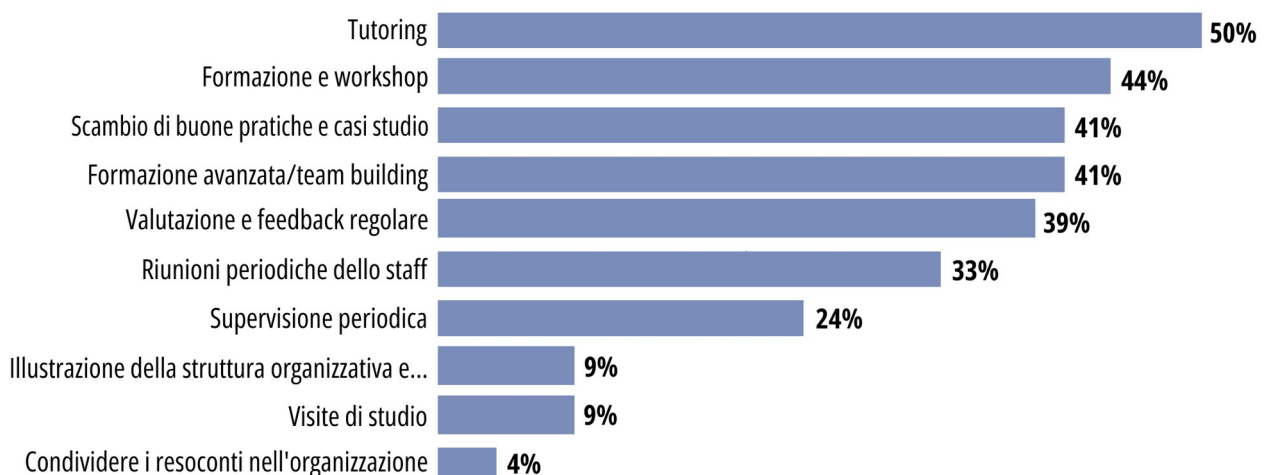
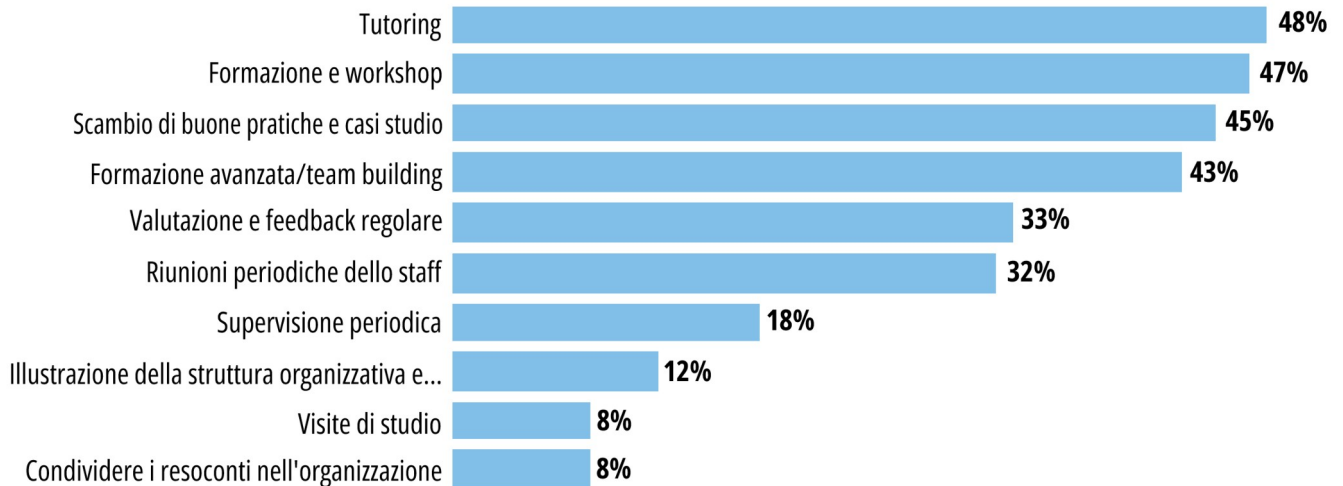


Figure 4: Metodi formali di trasferimento delle competenze (prospettiva dei Senior)

Quali sono i metodi formali per trasferire le competenze a (o acquisirle da) un Junior nella tua esperienza?



Nel secondo resoconto del progetto BRIDGE "Crossing Bridges - Transfer & Anchor" (Trasferimento e Ancora) presentiamo dei metodi per il trasferimento e la gestione delle conoscenze)

## 5. Questionario online

Se volete più feedback dagli operatori giovanili su questa questione così che i risultati siano supportati da più prove e in modo più sistematico, potete anche condurre un questionario qualitativo e/o quantitativo all'interno dell'organizzazione. Questo fornirà delle informazioni aggiuntive dagli operatori giovanili e dei feedback dagli operatori che non sono ancora a conoscenza della questione. Inoltre, si possono paragonare i dati in modo semplice, es. per generazione (es. potenzialità dei Junior), per prospettiva (es. potenzialità dei Junior secondo i Senior) o per oggetto (potenzialità).

Nel quadro del progetto BRIDGE, abbiamo condotto dei questionari online. I questionari sono stati sviluppati durante un workshop europeo con Junior e Senior. Abbiamo deciso di usare un metodo quantitativo per analizzare i risultati. Per un approccio quantitativo sistematico e metodologico, il questionario è stato sviluppato in collaborazione con un sociologo. Erano necessarie più competenze per l'implementazione tecnica, visto che il questionario era online, e per le analisi dei risultati.

Per questo questionario ci siamo concentrati su due aspetti:

- Competenze (6 competenze di vita essenziali secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità - OMS)
- Metodi per trasferire le competenze (formali e informali).

Venivano offerte risposte a scelta. A seconda della domanda, i partecipanti potevano dare una classificazione delle competenze (da “per niente” a “completamente” passando da “non so”) o scegliere tre metodi più efficienti per trasferire le competenze. La maggior parte dei risultati dell’analisi è inclusa in questo quadro come esempio. Potete trovare i questionari nell’allegato a pagina 6-12.

### *Esempio di risultati*

Secondo il nostro questionario, i Senior valutano le loro competenze in maniera significativamente più positiva rispetto a come valutano quelle dei Junior. Quindi, secondo la prospettiva dei Senior, le loro competenze sono tutte migliori rispetto a quelle dei Junior. Al contrario, i Junior dividono le competenze e le valutano di conseguenza, sia le loro che quelle dei Senior. i Junior valutano i Senior in maniera più positiva rispetto a loro nelle seguenti competenze: “Prendere decisioni e risolvere i problemi”, “Sicurezza di sé e autocontrollo” e “Resilienza”. D’altro canto, si valutano più positivamente rispetto ai Senior nelle seguenti competenze “Coscienza di sé ed empatia”, “Comunicazione e competenze interpersonali” e “Creatività e pensiero critico”. In ogni caso, le differenze in percentuali non sono così alte. Potete trovare i risultati nel dettaglio a pagina 17.

Quando si arriva ai metodi informali per trasferire le competenze da e ad un’altra generazione, entrambi i gruppi trovano gli stessi 3 metodi i più efficienti: “Imparare facendo”, “Creare spirito di squadra” e “Ascoltare le esperienze e le storie delle persone”. Ma, per i Senior “Creare spirito di squadra” è più efficace di “Ascoltare le esperienze e le storie delle persone”

Per quanto riguarda i metodi formali, i Junior pensano che “tutoring”, “formazione e workshop”, “formazione avanzata e team-building” e “scambio di buone pratiche e casi studio” siano i più efficaci. D’altro canto, i Senior considerano “tutoring”, “scambio di buone pratiche e casi studio” e “riunioni periodiche dello staff” i metodi più efficaci. Potete trovare i risultati a pagina 23-25.

## 6. Introduzione dei nuovi operatori giovanili

Quando si considerano le potenzialità e le differenze fra Junior e Senior, uno pensa anche all’introduzione dei nuovi operatori giovanili. Durante l’introduzione, ai Junior viene spesso insegnato:

- Competenze
- Uso dell’equipaggiamento IT
- Compilare i documenti
- Protezione dei dati
- Flussi di lavoro

Ma per quanto riguarda il modo in cui si vuole lavorare insieme?

Con la questione intergenerazionale, uno si può concentrare sull’introduzione dei nuovi giovani assunti.

### **6.1 Scopo dell’introduzione**

- Migliorare il processo d’introduzione dell’impiegato
- Sviluppare il ruolo dei mentori

## 6.2 Implementazione

Sviluppare un template per l'introduzione e il mentorato. Junior e Senior guardano attentamente agli attuali documenti dell'organizzazione e li aggiornano. Entrambe le prospettive vengono considerate:

- Prospettiva dei Senior: cosa dovrebbero sapere e imparare i Junior?
- Prospettiva dei Junior: cosa vogliono i Junior o di cosa hanno bisogno?

Questo porta ad uno scambio dove Junior e Senior imparano gli uni dagli altri e vedono la prospettiva dell'altra generazione. Si può anche provare a trovare il modo per mantenere all'interno dell'organizzazione le conoscenze dei Senior che presto andranno in pensione.

### *Esempio*

Un partner ha realizzato che c'era spazio per migliorare il modo in cui un nuovo assunto è introdotto nel posto di lavoro. L'organizzazione non aveva un modo strutturato per mantenere le competenze dello staff Senior che sarebbe a breve andato in pensione.

Durante un workshop, il partner ha identificato alcune aree su cui lavorare:

- Migliorare l'introduzione di un nuovo assunto
- Trovare strutture per trasferire le conoscenze e le competenze dai Senior ai Junior
- Fare più attenzione alle nuove conoscenze e competenze che lo staff Junior potrebbe portare nell'organizzazione.

Due gruppi stavano lavorando in diversi incontri, un Senior e un Junior in ogni gruppo, per sviluppare un documento per l'introduzione e il mentorato. Il mentore supporterà il nuovo assunto in quattro campi:

- Relativo al ruolo
- Relativo alle mansioni
- Struttura
- Basato sulle relazioni

Ai nuovi assunti verrà chiesto di condividere i punti di vista riguardanti il piano di introduzione. Entrambe le parti, il piano di introduzione e il mentorato, sono ancorati al livello manageriale. I documenti sono regolarmente controllati e adattati. Nell'allegato (pagina 13), potete trovare il template per il mentorato.

## D) Risultati di apprendimento

Il progetto BRIDGE è stato un processo molto emozionante per tutti i partner e gli operatori giovanili coinvolti, e ha cambiato molto per i Junior e i Senior. Hanno beneficiato molto in quanto hanno:

- Imparato ad ascoltare con più attenzione i colleghi più giovani o più anziani ed essere meno di parte,
- Imparato a mettere in dubbio il modo in cui si accompagnano i giovani,
- Imparato a vedere l'importanza di avere un mentore all'interno del team,
- Sviluppato un'analisi del team,
- Imparato la necessità di avere il management che supporta il processo,
- Osservato una consapevolezza aumentata di quanto è importante preservare il "saper come" all'interno dell'organizzazione.

"Il progetto BRIDGE ha sollevato l'importante questione su come preservare le conoscenze, le esperienze e le competenze nella nostra organizzazione" ha detto un operatore giovanile coinvolto nel progetto. La gestione delle conoscenze è la seconda parte del progetto BRIDGE "Crossing Bridges - Transfer & Anchor" (Trasferimento e Ancora).

Abbiamo un sacco di informazioni adesso. Che cosa abbiamo intenzione di farci?

La domanda principale è: cosa posso fare con tutte queste informazioni per...?

- ... lavorare con il target group,
- ... lavorare con i colleghi,
- ... lavorare nell'organizzazione, in quanto impiegato.

Troverete più informazioni in un altro resoconto del progetto BRIDGE "Bridge the gap - Policy brief (Direttive sulle politiche)"

### 1. Occuparsi degli altri è la chiave

Fondamentalmente, quello che abbiamo imparato è che stigmatizzare una generazione o l'altra non beneficia il team. Invece è importante incontrarci e stare insieme, come facciamo nel lavoro giovanile internazionale, "costruendo un ponte". Questo include:

- Scambiarsi opinioni ed esperienze per capire l'altra prospettiva
- Trovare una soluzione o un compromesso. .

### 2. Nessuna differenza significativa fra le nazioni

Durante il processo abbiamo osservato che non ci sono differenze fra le nazioni. La "linea di conflitto" sta fra i Junior e i Senior, indipendentemente dalle loro origini o dalla loro esperienza lavorativa. Il questionario online non ha mostrato nessuna differenza significativa e ha quindi confermato i nostri risultati.

Potrebbe essere un problema collegato al linguaggio, ma potrebbe anche non esserlo. Lavorare in questo progetto significa lavorare in una lingua straniera, venendo tutti da diversi settori del lavoro giovanile, lavorando in diversi tipi di organizzazioni (locali, regionali, nazionali). Non è sempre semplice approfondire i pensieri degli altri nel dettaglio, specialmente quando il tempo è limitato. Per questo non è facile cogliere differenze fra le nazioni.

### 3. Somiglianze con il lavoro giovanile internazionale

E' interessante notare come abbiamo osservato che ci sono molto parallelismi con il lavoro giovanile internazionale. Nel campo della cooperazione internazionale, due organizzazioni da diverse nazioni, con lingue diverse, metodi di lavoro ecc. lavorano insieme e sviluppano progetti insieme. Una delle sfide principali nella cooperazione internazionale è capire la comunicazione, l'attitudine e le azioni del partner, e comunicare in una lingua straniera. Quindi le competenze interculturali sono di grande importanza: capire e accettare le differenze e riflettere sulla propria identità e cultura.

Troviamo una situazione simile nel nostro progetto, la differenza è solo che invece di lavorare con un'altra nazione lavoriamo con una diversa generazione e quindi con diversi metodi di lavoro, approcci, competenze, dinamiche, ambienti, livelli di conoscenze, attitudini e posizioni, per nominarne alcuni. E' come due sistemi che interagiscono fra di loro nel senso di una pratica sistematica nel lavoro sociale. La pratica sistematica cerca di dare un senso al mondo attraverso il mondo delle relazioni, concentrandosi per esempio sul sistema della famiglia (o degli amici, o dei colleghi...) invece che sugli individui.

### 4. BRIDGE in quanto progetto inclusivo

Considerando le diverse prospettive costruire ponti è un approccio inclusivo e sensibile alle diversità. Questo lavoro è un buon esempio di approccio inclusivo.

Anche la Commissione dell'Unione Europea si concentra su questo con la Strategia di Inclusione e Diversità<sup>4</sup>, e con l'implementazione delle linee guida "così che le differenze diventino una fonte positiva per imparare piuttosto che la causa di pregiudizi e competizione negativa". Il ponte fra generazioni, in quanto inclusione, "ha bisogno di un cambiamento di attitudine per abbracciare la diversità e le differenze, invece di eliminarle".

**Per favore accedere e leggere l'Allegato qui:**



---

<sup>4</sup> Erasmus+, Inclusion and Diversity Strategy - in the field of Youth, European Commission (2014)

<sup>5</sup> Implementation guidelines, Erasmus+ and European Solidarity Corps Inclusion and Diversity Strategy, European Commission (Version 1 – 29/04/2021)

<sup>6</sup> INCLUSION FIRST, Nationale Inklusions- und Diversitätsstrategie für Erasmus+ und das Europäische Solidaritätskorps, vorgelegt von JUGEND für Europa (2018)

## Note legali

### *Editore:*

Internationaler Bund, Freier Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit e. V.  
Department International  
Valentin-Senger-Str. 5, D – 60389 Frankfurt am Main (Germany)  
Registration: Frankfurt am Main, Register of association 5259  
Executive Board: Thiemo Fojkar (Chairman), Karola Becker, Janine Krohe  
President: Petra Merkel  
www.internationaler-bund.de

### *Staff editoriale:*

Sterenn Coudray, Daria Volnyanskaya, Eleonore von Bothmer

### *Contribuzione editoriale:*

BRIDGE-Partners

### *Partner del progetto:*

IB / Germany (Leader of the project), Contact: Sterenn.Coudray@ib.de  
Activa Foundation / Sweden, Contact: info@activa.se  
Gio.Net / Italy, Contact: F.Cesaroni@cooss.marche.it  
Moissons Nouvelles / France, Contact: Daniel.Dose@moissonsnouvelles.fr  
ÖJAB / Austria, Contact: europe@oejab.at  
YES Forum / Germany, Contact: Annett.Wiedermann@yes-forum.eu

### *Visita il nostro sito BRIDGE per ulteriori informazioni, download:*

www.bridge-erasmus.eu

### *Riferimenti ai nostri documenti:*

BRIDGE – Preface & Introduction  
Building Bridges – Potentials & Tools (Framework  
concept) Crossing Bridges – Transfer & Anchor  
(Handbook) Bridging the Gap – Policy Brief

### *Data di pubblicazione:* Febbraio 2023

Pictures: AdobeStock, iStock · Design: Claudia Ochsenbauer

.....  
**Disclaimer:**

“Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. I contenuti di questo manuale riflettono solamente la visione dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile di ogni uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.”