

GESTIONE DEL LAVORO. Come far convivere al meglio diverse generazioni nelle organizzazioni

Incontri ravvicinati in azienda

I baby-boomer e i primi generation-Xers al potere nelle organizzazioni hanno il dovere di accogliere i millennial, motivarli e formarli per farne dei leader. È un'esigenza di mercato, oltre che sociale

di **Odile Robotti**



Odile Robotti, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge, società specializzata nella formazione manageriale e nello sviluppo delle risorse umane. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog www.leadershipfemminile.org e cura il sito www.leadershipfemminile.com; mail: odile.robotti@learningedge.it - twitter: @donneleader

Anche gli uffici sono diventati multipolari. Non era mai successo prima nella storia che quattro (ormai quasi cinque) generazioni si sovrapponessero nei luoghi di lavoro. Una volta il mondo organizzativo era più semplice: il confronto era polarizzato tra vecchia e nuova guardia, la prima tradizionalista e con le redini del potere in mano, la seconda più innovatrice e impegnata a scalare l'organizzazione. Adesso ognuna delle generazioni rivendica la propria unicità e i propri valori distintivi. Essendovi differenze importanti e molteplici interdipendenze tra queste generazioni, il terreno è fertile per il sorgere di conflitti. Altri elementi di contesto, come per esempio la difficoltà dei più giovani ad accedere al lavoro e le loro difficili prospettive economiche (specialmente se messe a confronto con quelle delle generazioni precedenti), non fanno che rendere la situazione più difficile.

Le prospettive al 2020

In particolare, i problemi si stanno manifestando con l'ultima coorte approdata: quella dei *millennial*, termine che indica le persone nate alla fine del millennio scorso (la definizione dell'arco temporale varia leggermente, ma è sostanzialmente questa). Si tratta di un gruppo molto numeroso e caratterizzato da alcune differenze importanti con i gruppi precedenti, tra cui il rapporto con i luoghi di lavoro. Collaborare con questa generazione e aiutarla a dare il meglio di sé è necessario. Come sappiamo, tra il 2020 e il 2030 vi sarà una carenza di lavoratori qualificati di grandi proporzioni. È quindi indispen-

sabile che i millennial siano a bordo e remino nella direzione giusta (aggiungo che l'altro grande bacino da cui attingere saranno le donne, ancora oggi sottorappresentate nella forza lavoro). La mia generazione, insieme a quella immediatamente seguente (tardi baby-boomer e primi generation-Xers), li deve accogliere, motivare, formare, far diventare leader.

Millennial e baby-boomer a confronto

Ironicamente, questi due gruppi così diversi si trovano spesso in contatto nei luoghi di lavoro. I baby-boomer sono spesso nei ruoli manageriali e i millennial in quelli di collaboratori junior.

Carriera. Una prima differenza dirompente emerge nel rapporto con la carriera. Per i millennial, è una fonte di identità meno importante che per le generazioni precedenti, forse anche a causa delle ridotte opportunità e della ridefinizione della carriera (si dice che i millennial cambieranno lavoro 10 volte prima di aver raggiunto i 40 anni). Sta di fatto, che molti baby-boomer "sono il proprio lavoro" (con conseguente crisi al momento del pensionamento o dell'allontanamento forzato), ciò che motiva i millennial è la passione. Per ingagiarli bisogna intercettarli nelle comunità di interessi condivisi a cui appartengono, per farli lavorare bisogna accendere un interesse. I millennial, di conseguenza, fanno fatica a capire come i baby-boomer abbiano investito così tanto nelle proprie carriere, sacrificando interessi e vita familiare. Da parte loro, i baby-boomer rischiano di non capire le priorità dei millennial e provare addirittura fastidio nei loro confronti, giudican-



doli incapaci di fare i sacrifici necessari ad avanzare nell'organizzazione.

Conoscenza. Anche in relazione alla conoscenza vi sono differenze rilevanti. I baby-boomer sono spesso generalisti: sanno suonare uno strumento musicale, aggiustare un lavandino che perde e leggono i classici. I millennial hanno più frequentemente una conoscenza specialistica e molto approfondita nelle aree di interesse (con internet questo è possibile). L'ideale, naturalmente, sarebbe avere una conoscenza "a forma di T", cioè essere generalisti quanto serve per vedere le interconnessioni, ma essere forti in un'area di specializzazione, ma non tutti ci riusciamo. La strada migliore, allora, è cooperare. Ma se il baby-boomer non ascolta il millennial perché ritiene non abbia la visione d'insieme necessaria e il millennial non presta attenzione al baby-boomer, magari perché fatica a usare (e a capire) i social-media, non si va lontano.

Come rendere la coabitazione fruttuosa

I baby-boomer si trovano spesso in posizione manageriale rispetto ai millennial, con il difficile compito di motivarli. La difficoltà è data dal fatto che i millennial rispondono a leve motivazionali spesso diverse dalle proprie. Se non lo si tiene in considerazione, si rischia di insistere usando armi spuntate. Ecco alcune indicazioni di ciò che, mediamente, i millennial cercano:

un lavoro in cui non ci si annoia. I millennial sono stati definiti la generazione con l'Add (l'acronimo sta per *attention deficit disorder*, cioè la incapacità di mantenere l'attenzione concentrandosi), perché, se si annoiano, abbandonano più facilmente rispetto alle generazioni precedenti (il cui mantra era "stringere i denti e sforzarsi"). Fondamentale, per trattenerli, è trovare il modo di intratterli. Se siete come me una baby-boomer che ha fatto carriera facendo anche quello che non amava fare, magari vi darà un po' di fastidio questo atteggiamento dei millennial (famosamente etichettati come "choosy", aggettivo che definisce chi sceglie con attenzione), ma è un fastidio che si supera quando si inizia a conoscerli e ad apprezzarli.

Le cinque generazioni culturali

Una generazione culturale è un gruppo di persone nate in un medesimo arco temporale che condividono simili esperienze culturali. Premesso che ogni generalizzazione rischia di creare stereotipi e che le persone vanno capite una a una, senza pregiudizi, può essere utile qualche spunto sulle caratteristiche mediamente possedute da chi ha avuto l'avventura di nascere in una data epoca. Questo perché, a volte, si rischia di attribuire tutte le differenze alla personalità, mentre, più semplicemente, a volte sono frutto delle influenze storiche e sociali a cui si è stati esposti.



- **I tradizionalisti.** Nati prima del 1945. Detti anche veterani, hanno subito l'influenza della Seconda guerra mondiale e della Grande Depressione. Sono tipicamente leali, rispettosi dell'autorità, formali. Hanno una forte etica del lavoro e sono molto affidabili.



- **I baby boomer.** Nati tra il 1946 e il 1964. Questa generazione, detta anche Woodstock Generation (dal nome del celebre festival rock) è stata influenzata dalla Guerra del Vietnam da tutti i cambiamenti sociali del dopoguerra. Nati in grande numero ("boom") dopo la Seconda guerra mondiale perché finalmente la gente si sentiva ottimista riguardo al futuro, hanno visto un mondo che migliorava a vista d'occhio mentre crescevano e sono, di conseguenza, tipicamente più ottimisti della generazione precedente. Hanno anche una scolarizzazione maggiore e sono più propensi a mettere in discussione l'autorità. Prediligono il lavoro in team e gli incarichi sfidanti. Si identificano spesso con la propria carriera ("vivono per il lavoro") e fanno fatica a bilanciarlo con gli altri impegni e piaceri della vita.



- **La Generazione X.** Nati tra il 1965 e il 1980. Sono la generazione di Mtv. Contraddistinti da senso di indipendenza (figli di una generazione in cui le madri lavoravano) e intolleranza per la burocrazia e per l'organizzazione rigida del lavoro, sono più socialmente responsabili e ancor più informali nello stile della generazione precedenti. Gran lavoratori e risparmiatori, sono orientati alla famiglia.



- **I Millennial.** Nati tra il 1981 e il 1995. Detti anche Generazione Y, sono stati oggetto di attenzioni senza precedenti e di aspettative elevate da parte dei propri genitori. Questo li ha resi molto sicuri di sé, al punto di apparire a volte presuntuosi. Sono tecnologicamente evoluti (si potrebbe dire che sono addirittura dipendenti dalla tecnologia), iperconnessi e abili nel multi-tasking. Usano la Playstation e preferiscono stare online piuttosto che guardare la televisione. Sono amanti della socializzazione e del divertimento, valorizzano l'amicizia. Si identificano meno con la carriera rispetto alle generazioni precedenti.



- **I Linksters.** Nati dopo il 1995. Sono soprannominati "popolo di Facebook" perché sono nati in un mondo in cui i social media erano dominanti. Sono spesso socialmente responsabili, come la generazione precedente, e ancora più sensibili alla difesa dell'ambiente.



Un lavoro che piace a 360°. Per la Generazione Y, il lavoro è parte integrante della vita. Diversamente dalle generazioni precedenti, non lo vedono come qualcosa di separato dalla vita e da “conciliare” con essa. Per questo, per loro è importante trovare un lavoro che dia l’opportunità di imparare e divertirsi, cioè che sia personalmente appagante. Meglio se i colleghi sono anche amici e se il clima è collaborativo: l’ambiente di lavoro per loro è un fattore più importante di quanto fosse per le generazioni precedenti.

Flessibilità e personalizzazione. Per i millennial lo status e la remunerazione non sono leve importanti come per le precedenti generazioni. Se una baby-boomer pensa di motivare un millennial facendo leva su un aumento, sta forse usando uno strumento a bassa efficacia (anche se ha funzionato con lui e con la sua generazione). Piuttosto, i millennial preferiscono la flessibilità e la personalizzazione del lavoro. Varie indagini hanno evidenziato che il *free-lancing*, cioè il lavoro in proprio, è molto gradito da questa generazione. Offrire la possibilità di fare *smart-work* (lavorare da casa con orari flessibili, per esempio) è quindi utile per attrarli e trattenerli.

Un capo che fa il team leader. I millennial

non amano i capi che fanno leva sulla gerarchia per farsi valere. Con loro funziona uno stile di leadership democratico e partecipativo.

Un feed back regolare, coaching e mentoring. I millennial hanno bisogno di feed back regolare su quello che stanno facendo: è una generazione cresciuta ricevendo molte attenzioni dagli adulti ed è difficile scrollarsi di dosso questa abitudine. Apprezzano molto anche il coaching e il mentoring, come è giusto che sia per chi approda nel mondo professionale e vuole capirlo. Se i baby-boomer erano “disposti a qualsiasi cosa” pur di farsi strada, i millennial sono più esigenti, non sono disposti a sopportare ogni tipo di sacrificio per la carriera.

Trasparenza e responsabilità sociale. I millennial danno importanza alla corporate *social responsibility* dell’organizzazione per cui lavorano. Amano, per esempio, la possibilità di fare volontariato o di supportare delle cause sociali con altri colleghi della propria azienda e scelgono il datore di lavoro anche sulla base dell’impegno che prende nei confronti della comunità. Anche in questo caso, una giusta pressione nei confronti delle organizzazioni, che non può che renderle posti migliori per tutti. ■

Gestire i conflitti intergenerazionali

Dove valori e stili diversi si incontrano, collaborare può non avvenire in automatico. Ecco quattro consigli per gestire i conflitti intergenerazionali.

1. Capire che le persone hanno preferenze per gli stili di lavoro e valori diversi, anche influenzati dalla generazione di appartenenza. Tendiamo a gravitare verso chi ci assomiglia e a essere convinti che il nostro stile di lavoro sia quello che funziona meglio. All’interno di una generazione, cresciuta sotto gli stessi influssi, si tende a rapportarsi al lavoro in modo simile e a non capire come altre generazioni possano vedere le cose diversamente.

2. Condividere le proprie percezioni. Serve a conoscersi meglio: spesso spiegando cosa ci dà fastidio facciamo capire ciò che per noi è importante. Per esempio, se un baby-boomer può sentirsi offeso per lo scarso rispetto della formalità da parte di un millennial, è probabile che questo non se ne sia nemmeno accorto. Analogamente, il millennial, il cui parere potrebbe venire ascoltato distrattamente dal baby-boomer, può aversene a male. Il baby-boomer, in realtà, non voleva esprimere disinteresse, ma davanti a un individuo che potrebbe essere un figlio, senza rendersene conto, tende ad assumere un atteggiamento di superiorità.

3. Trovare cosa si ha in comune. Se la superficie è piena di differenze, è però vero che alcuni valori e preferenze sono condivisi. Parlare dei punti in comune aiuta a fare squadra.

4. Valorizzare ciò che si può imparare dalle altre generazioni. Ogni generazione ha dei punti di eccellenza o comunque qualcosa da condividere. Dare valore alla diversità e a ciò che si può apprendere da chi appartiene a una generazione diversa fa nascere un senso di interdipendenza e di solidarietà che previene i conflitti.