UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

"LA COESISTENZA INTERGENERAZIONALE IN AZIENDA"

"INTERGENERATIONAL COEXISTENCE IN THE COMPANY"

Relatore: Chiar.mo
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:
Laura Vitelli

Anno Accademico 2020 – 2021

Indice

pag.

Introduzione 5

1. All'origine delle differenze in azienda 8

1.1. Diversity Management 8

1.1.1. Presupposti, vantaggi e costi del Diversity Management 15

1.1.2. Discriminazioni e UNAR 17

1.2. Age diversity 19

1.3. I motivi della coesistenza generazionale 22

1.4. Gli stereotipi sulla relazione tra età e performance 25

1.4.1. Avanzamento dell'età e performance 27

1.4.2. I giovani e la carenza di esperienza 29

1.4.3. Il trade-off licenziamenti-assunzioni 30

2. Generazioni a lavoro 32

2.1. Dai Boomer alla Generazione Z: caratteristiche 32

2.1.1. I Baby Boomer 42

2.1.2. La Generazione X 46

2.1.3. La Generazione Y 49

2.1.4. La Generazione Z 54

2.2. Confronto tra generazioni 58

2.2.1. Comunicazione e feedback 60

pag.

2.2.2. Work-life balance e carriera 65

2.2.3. Autorità e controllo 70

2.2.4. Stile di apprendimento e formazione 73

2.2.5. Intelligenza emotiva 74

3. L'integrazione tra generazioni a lavoro 76

3.1. La sfida dell'integrazione 76

3.2. Gli strumenti per raggiungere l'integrazione 82

3.2.1. Mentoring 83

3.2.2. Reverse mentoring 88

3.2.3. Team multigenerazionali 91

3.3. Alcune esperienze aziendali 94

3.3.1. Gruppo Hera 94

3.3.2. IBM Italia S.p.a. 98

3.3.3. Novartis Farma S.p.a. 101

3.3.4. Alcune riflessioni sui casi proposti 103

Conclusioni 106

Bibliografia 112

Sitografia 117

INTRODUZIONE

In azienda oggi è possibile identificare quattro o più generazioni che convivono. Quelle attualmente presenti nelle organizzazioni sono principalmente i Baby Boomer, la Generazione X, i Millennials e la Generazione Z, anche se in alcuni casi è possibile trovare addirittura la Silent Generation, ovvero la generazione nata prima dei Baby Boomer.

Tali generazioni hanno attitudini, valori, visioni e modi di pensare diversi tra loro, ma questo non vuol dire che non possano lavorare bene insieme. Anzi, la diversità di età, come qualsiasi altro tipo di diversità (genere, religione, razza, orientamento sessuale, ecc.), se opportunamente valorizzata e integrata all'interno dell'ambiente lavorativo è in grado di generare un vantaggio economico per l'azienda.

La tesi è volta ad analizzare le caratteristiche delle varie generazioni presenti in azienda in modo tale da capire cosa può dare ogni generazione alle altre e come queste possono integrarsi tra loro per migliorare la performance. Viene affrontato quindi il tema dell'incontro tra generazioni, analizzando le differenze e le analogie, cercando di trovare le vie per una coesistenza intergenerazionale.

Per quanto riguarda la metodologia di lavoro, questa è consistita nell'analisi della letteratura sui temi oggetto di approfondimento. Sono stati analizzati i diversi contributi di Maria Cristina Bombelli, la quale è autrice di diversi articoli e testi sulla diversità. Per l'analisi delle generazioni si è partiti dallo studio del sociologo

Karl Mannheim, e nell'identificare le caratteristiche delle generazioni si è fatto poi riferimento a numerosi autori, tra cui Federico Capeci, Giuseppe Riva e Paolo Ferri. Infine nell'ultimo capitolo sono state prese in considerazione le indagini ISFOL e i contributi di David Clutterbuck. Oltre a questi contributi sono state consultate numerose altre fonti che sono state via via citate.

Nel primo capitolo viene trattato in primis il tema del Diversity Management, concetto che riassume politiche e strumenti volti alla valorizzazione della diversità, per poi passare ad approfondire il concetto di Age Diversity e tutto ciò che ne deriva. Vengono affrontate le motivazioni alla base della coesistenza generazionale e gli stereotipi collegati all'età dei lavoratori. Si sottolinea come questi ultimi influenzano i comportamenti e le scelte nel mondo del lavoro in una maniera errata, tanto che delle volte riescono a privare le aziende di ottime risorse. Tali stereotipi però, nella stragrande maggioranza dei casi, non sono avvalorati da dati empirici effettivi.

Nel secondo capitolo viene spiegato il concetto di generazione e il criterio per identificarla. Si sottolinea in particolare il fatto che una generazione infatti si definisce in base agli eventi storici che ha vissuto durante il periodo della giovinezza. Nel capitolo infatti viene spiegato il perché si è segnati dagli eventi storici proprio durante questo periodo della vita. Inoltre vengono analizzate le principali caratteristiche delle varie generazioni presenti in azienda (Baby Boomer, Generazione X, Millennials e Generazione Z), ma anche quelle che attualmente

sono presenti nella società ma non più (o non ancora) nelle organizzazioni (Founder, Veterani e Generazione Alpha). Infine, sempre nel secondo capitolo, vengono individuate le maggiori differenze e analogie tra le varie generazioni.

Nel terzo ed ultimo capitolo viene spiegato come le differenti generazioni possono coesistere all'interno delle organizzazioni e l'importanza dell'integrazione e della cooperazione. Viene spiegata infatti la rilevanza della formazione continua in un processo di integrazione e quali sono gli strumenti per far sì che venga attuata. Infine vengono illustrati e messi a confronto alcuni casi aziendali rintracciati attraverso l'analisi della letteratura sul tema dell'integrazione intergenerazionale. Tali casi riguardano tre realtà aziendali, quelle di Gruppo Hera, IBM Italia S.p.a. e Novartis Farma S.p.a., che nel tempo hanno deciso di attuare strategie di Age Management.

1. ALL'ORIGINE DELLE DIFFERENZE IN AZIENDA

1.1. DIVERSITY MANAGEMENT

Il Diversity Management (DM) nasce agli inizi degli anni Novanta negli Stati Uniti, per poi prendere piede nella seconda metà dello stesso decennio nel resto dell'Europa, fino ad arrivare anche in Italia. In letteratura sono molti gli autori che si sono occupati del tema, dando il loro contributo. Una possibile definizione è quella secondo cui "Diversity Management significa adottare strumenti di gestione delle persone che mettano in luce le differenze e che le sappiano ascoltare e decodificare. In estrema sintesi si potrebbe affermare che è necessario che le imprese sappiano studiare i loro clienti interni con la stessa attenzione e sofisticazione di strumenti con cui analizzano i clienti esterni"[1].

Vengono perciò adottare politiche di Diversity Management, che comportano inevitabilmente un cambiamento culturale ed organizzativo. Si devono abbandonare le tradizionali politiche di omologazione della forza lavoro, che avevano come lavoratore tipo l'uomo, bianco, etero, abile e sui quarant'anni a favore di quelle che hanno come obiettivo la creazione di un ambiente inclusivo in cui la diversità non sia oggetto di discriminazioni. Ovviamente affinché tale

[1] Bombelli M.C., Diversity Management: un'idea da sviluppare in Economia e Management, n. 1, 2002, pp. 30-31.

processo non venga vanificato, bisogna far in modo che tutta l'organizzazione cambi il modo di pensare, i comportamenti e i processi interni. Bisogna riconsiderare l'organizzazione nel suo complesso, istituendo figure o strutture specifiche che gestiscano e valorizzino l'eterogeneità.

Proprio per questo motivo si parla di inclusione e non di accoglienza, in quanto possono essere definiti come due fenomeni diversi, dove il primo risulta più dinamico rispetto al secondo. Con il termine inclusione, infatti, ci si riferisce all'accettazione e alla valorizzazione della diversità sotto ogni punto di vista, all'integrazione del concetto di diversity nel contesto aziendale e al farsi portabandiera del fenomeno. Con accoglienza, invece, si intende l'apertura a quel determinato fenomeno, ma non necessariamente vuol dire includerlo nel ambiente lavorativo[2]. In sostanza, bisogna fare del Diversity Management un punto fondamentale su cui focalizzarsi, dargli la giusta attenzione, altrimenti questo tema risulterebbe un semplice fenomeno in voga di cui parlare, senza però conoscerne effettivamente le fondamenta.

Si deve allora individuare all'interno dell'azienda una persona che si occuperà del DM e della sua promozione, ricoprendo il ruolo di Diversity manager, oppure unità organizzative dedicate.

---

[2] Marasca E., Formare per includere. Il ruolo dell'HR nel promuovere (e tutelare) la diversità, Persone & Conoscenze, n. 152, 2021, pp. 46-52.

L'incremento dell'utilizzo di politiche di DM, sia nel contesto italiano che in quello internazionale, è stato incentivato dal cambiamento sempre più evidente del mercato del lavoro, in termini di eterogeneità e varietà. I principali trend osservabili nel mercato del lavoro e nella composizione della forza lavoro delle aziende sono sintetizzabili in:

- aumento della forza lavoro femminile: nell'ultimo periodo, in Italia il tasso di occupazione femminile è aumentato dal 33,5 % al 49,5 %, quindi di ben 16 punti percentuali. Il nostro paese ha progredito verso l'uguaglianza di genere a un ritmo più sostenuto rispetto ad altri Stati dell'Unione Europea, ma è ancora al 14° posto[3]. Nonostante gli evidenti progressi, le discriminazioni contro le donne nel mondo del lavoro (sia per quanto riguarda la condizione lavorativa, sia per la disparità retributiva, che per i diritti ad esse riconosciuti) persistono ancora;
- coesistenza di età diverse nelle organizzazioni: dovuta, in parte, ad un progressivo allungamento della vita media, che ha portato ad una riforma del sistema pensionistico e ad un conseguente allungamento dell'età pensionabile;

[3] M.Se., «Senza una svolta serviranno 60 anni alla completa parità di genere sul lavoro», IlSole24ore, 2020.

- aumento di lavoratori immigrati: il numero di forza lavoro straniera nelle organizzazioni è in salita, come conseguenza dei grandi flussi di popolazione che viene accolta nel nostro paese. Nel periodo che va dal 2007 al 2013 il numero di stranieri occupati è aumentato di 853 mila unità e nel 2013 rappresentavano il 10,5 % del totale degli occupati in Italia[4];
- attenzione alle persone disabili: data dall'introduzione di specifici interventi legislativi che prevedono l'obbligo di integrazione di persone con disabilità all'interno dell'organizzazione;
- orientamento sessuale: presenza nelle organizzazioni di lavoratori facenti parte della comunità LGBT+ (Lesbiche, Gay, Bisessuali, Transgender). Nonostante la sempre maggiore integrazione dell'ambito culturale e aziendale di questo aspetto, uno studio dell'Ocse ha rivelato che gli omosessuali hanno 1,5 possibilità in meno di avere un colloquio di lavoro[5].

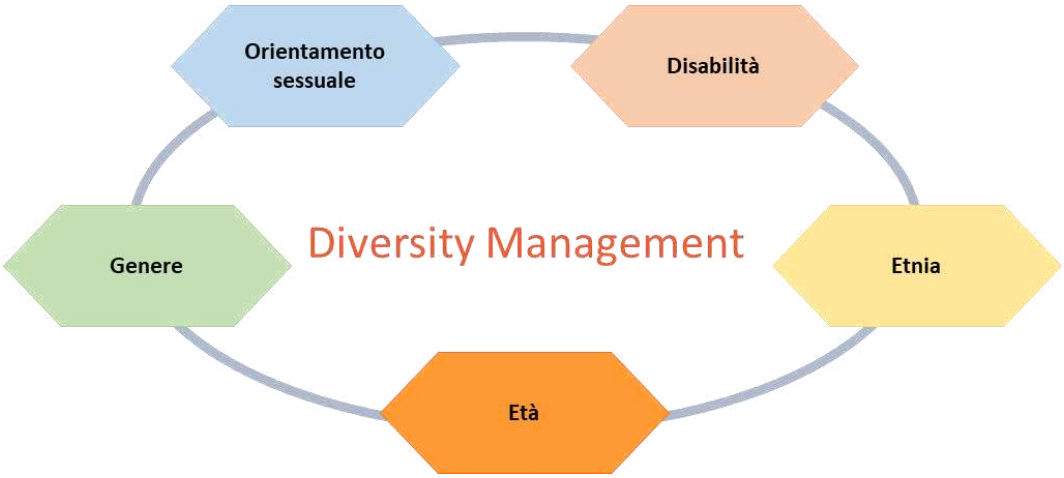
Bisogna però sottolineare che inizialmente questo approccio manageriale riguardava principalmente la differenziazione di genere e quindi la femminilizzazione del lavoro; solo successivamente si è allargato agli altri campi sopra citati.

---

[4] Buemi M., Conte M., Guazzo G., Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti, FrancoAngeli, 2015, p. 114.

[5] Marasca E., Formare per includere. Il ruolo dell'HR nel promuovere (e tutelare) la diversità, Persone & Conoscenze, n. 152, 2021.

Figura n. 1: Il Diversity Management in azienda.



Fonte: elaborazione propria

Sopra si è visto quali sono i principali fattori che hanno portato ad una considerazione delle varie diversità nelle organizzazioni e quindi ad avvicinarsi al Diversity Management, ma quali sono i motivi che hanno portato le aziende ad adottare tale approccio? Le aziende hanno rivolto la loro attenzione al tema per tre motivi principali[6]:

- motivi etici: per mostrare a clienti, fornitori e potenziali lavoratori che si condividono in azienda i principi diffusi nella società e che si sta facendo "la cosa giusta". Questo porta ad un incremento positivo dell'immagine e della reputazione aziendale;

[6] Buemi M., Conte M., Guazzo G., Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti, FrancoAngeli, 2015.

- motivi normativi: per adeguarsi a quelle che sono le leggi e le riforme attuate dallo Stato, come ad esempio per l'assunzione di disabili, al fine di non incorrere in sanzioni;
- motivi economici: ascoltare la forza lavoro, assecondando le loro aspirazioni e motivazioni e prestando attenzione a quali sono le loro capacità distintive, porta ad avere un vantaggio competitivo non indifferente. Quest'ultimo pone l'impresa su un gradino più alto rispetto alle sue concorrenti, in quanto risulta molto competitiva e in grado di generare risultati migliori. Gestire e valorizzare l'eterogeneità, considerando le risorse umane come un asset strategico sul quale investire, permette di creare valore economico.

Prendendo in considerazione il motivo economico, bisogna dire che l'approccio al Diversity Management è vincente sotto due punti di vista: da un lato abbiamo la forza lavoro, alla quale viene riconosciuta l'eterogeneità e dall'altra l'organizzazione, che prende in considerazione le differenze presenti e cerca di valorizzarle per creare vantaggio competitivo. L'intenzione è quella di passare, quindi, da una logica "win-lose" a una "win-win", dove a guadagnare è sia l'organizzazione sia la forza lavoro[7]. La logica di differenziazione della forza

[7] Ferrara A., Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione, Sociologia del lavoro, n. 134, 2014.

lavoro porta a benefici sia di lungo che di medio-breve termine. Nel lungo periodo si nota il rafforzamento della competitività, toccando in particolar modo l'area delle innovazioni. Per quanto riguarda il medio-breve periodo si possono notare miglioramenti nei mercati nei quali si è già presenti, l'apertura verso nuovi mercati, ma anche possibili miglioramenti dei flussi finanziari.

Secondo la società di consulenza McKinsey[8], infatti, le organizzazioni che adottano politiche di diversificazione e inclusione del personale ottengono risultati migliori, aumentando del 57% la collaborazione intra-gruppo, del 12% la produttività di ognuno e del 19% l'abilità di costruire rapporti significativi e di fidelizzazione con i clienti.[9]

Nonostante il DM sia un approccio che apporta all'organizzazione moltissimi vantaggi, la sua divulgazione all'interno delle realtà aziendali non è una pratica sempre diffusa. Secondo uno studio condotto dall'Istat e dall'UNAR, nel 2019, solo il 20,7 % delle imprese ha adottato almeno una politica non obbligatoria per legge riguardante la gestione e la valorizzazione delle diversità tra la forza lavoro. Questo dato è scomponibile a sua volta, tra le imprese di grandi dimensioni (con almeno 500 dipendenti) con il 34% e le imprese di medio-piccole dimensioni (tra i 50 e i 499 dipendenti) con il 19,8%. L'attenzione viene rivolta principalmente alla

[8] Nel report "Diversity Matters" del 2015 scritto da Vivian Hunt. Dennis Layton, Sara Prince.

[9] Casali V., Valorizzare le diversità nell'impresa. Verso cantieri di innovazione sociale, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

disabilità, sia per le imprese di grandi dimensioni sia per quelle medio-piccole (il 15.2% per le PMI e il 25,6% per le grandi imprese); si passa poi alla diversità di genere (l'11,9% per le PMI e il 25,5% per le grandi imprese), alla diversità di età (il 9,8% per le PMI e il 19,5% per le grandi imprese), alla diversità di etnia (il 9,2% per le piccole-medie imprese e il 16.3% per le grandi imprese) e infine alla diversità per quanto riguarda l'orientamento religioso (il 8,8% per le PMI e il 12% per le grandi imprese).[10]

1.1.1. Presupposti, vantaggi e costi del Diversity Management

Presupposti

Affinché il cambiamento culturale ed organizzativo sia efficace, è importante che i vertici aziendali e il top management siano coinvolti nell'iniziativa, così da metterli a conoscenza dei rischi e delle opportunità. Infatti sono proprio loro a dover spronare i lavoratori all'accettazione della diversità e all'inclusione all'interno dell'azienda. Il rischio, però, è quello di incorrere in un utilizzo del Diversity Management per una pura strategia di comunicazione, che ha come obiettivo l'incremento della visibilità aziendale e non lo sfruttamento di un'opportunità, che porti al vantaggio competitivo.

[10] Istat e UNAR, 2020, Il diversity management per le diversità LGBT+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi.

Il secondo presupposto alla base di una politica di DM efficace, è che l'organizzazione attivi un processo di conoscenza degli stereotipi, dei limiti e dei tipi di diversità presenti, affinché si possa valutare quali di queste ultime è disposta ad accettare[11].

Vantaggi

Innanzitutto, come abbiamo visto precedentemente, si ha un vantaggio competitivo che porta a benefici di tipo economico, come ad esempio l'aumento della redditività. Ma gli effetti positivi che una politica di Diversity Management può apportare all'organizzazione sono molteplici e di diversa natura: miglioramento dell'immagine aziendale (sia internamente che esternamente all'impresa), attrazione di nuovi talenti e mantenimento di quelli presenti, miglioramento del clima aziendale, riduzione dell'assenteismo e contenimento dei costi del turnover[12].

Più in generale si potrebbe dire che l'organizzazione deve essere in grado di catturare i benefici derivanti da politiche di DM, per effetto della valorizzazione delle unicità della sua forza lavoro.

---

[11] Bombelli M.C., Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management, Economia e Management, 2003.

[12] Serio L., Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive, Sociologia del lavoro, n. 134, 2014.

Costi

Naturalmente, a fronte dei benefici, l'applicazione di tali pratiche porta al sostenimento di costi di vario tipo[13]:

- costi legali: legati ad una gestione poco diligente dell'eterogeneità;
- costi del cambiamento: possono riguardare, ad esempio, l'incertezza sui tempi di attuazione;
- costi di coesistenza: dati ad esempio dalle difficoltà comunicative;
- costi organizzativi e economici: derivanti dalla rivisitazione della strategia, o più in generale dell'organizzazione;
- costi opportunità.

1.1.2. Discriminazioni e UNAR

Nonostante la sensibilizzazione alla diversità e all'inclusione, in azienda continuano a non mancare gli atti discriminatori per quanto riguarda l'età, il genere, la provenienza, l'orientamento sessuale, ecc. Nel 2014 la percentuale di atti discriminatori al momento dell'accesso al lavoro è aumentata al 79,7% rispetto al 71,9% dell'anno precedente. Mentre nel 2013 la principale fonte di discriminazione era l'età, con il 47,8% (nel 2014 il 34,9%), nel 2014 risulta essere l'etnia, con il

[13] Slater, Weigand, Zwirlein, 2008, citati in Riccò R., Il Diversity Management nella pratica. Una gestone integrata delle diversità, Sviluppo e Organizzazione, n. 272. 2016.

53,6% (nel 2013 il 37,7%). A seguire le discriminazioni di genere con il 6,5%, la disabilità con il 5,6% e l'orientamento sessuale con il 55,8% (2013)[14].

Per contrastare le discriminazioni, con il decreto legislativo 9 luglio 2003 n. 215, si è giunti all'istituzione di un nuovo organismo contro le discriminazioni di razza e di origine etnica. Tale decreto è successivo al recepimento della direttiva comunitaria n. 2000/43/CE, che prevedeva un organismo apposito per ogni Stato membro. Nasce così l'UNAR (Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali), con l'obiettivo di garantire la parità di trattamento e per controllare e tutelare le discriminazioni. "In particolare, UNAR si occupa di monitorare cause e fenomeni connessi ad ogni tipo di discriminazione, studiare possibili soluzioni, promuovere una cultura del rispetto dei diritti umani e delle pari opportunità e di fornire assistenza concreta alle vittime"[15].

Successivamente il campo d'azione dell'Ufficio è stato ampliato, facendo rientrare tra le discriminazioni da controllare anche quelle riguardanti il genere, l'età, la disabilità, l'orientamento sessuale e la religione.

---

[14] Casali V., La sfida del diversity management in Sviluppo e Organizzazione, n. 258, 2014, pp. 21-24.

Buemi M., Conte M., Guazzo G., Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti, FrancoAngeli, 2015, pp. 115-11.

[15] UNAR – Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, https://unar.it/portale/web/guest/che-cos-e-unar.

L'UNAR ha istituito il Contact Center, un servizio multilingue che ha l'obiettivo di raccogliere segnalazioni su comportamenti discriminatori e fornire supporto e informazioni per cercare di contrastarli. Inoltre l'Ufficio promuove campagne di sensibilizzazione.

1.2. AGE DIVERSITY

L'Age Diversity rientra nei campi di attivazione del Diversity Management e possiamo definirla quindi una sua branca. Quello che l'Age Diversity va a sottolineare è la valorizzazione delle caratteristiche e delle skills dei lavoratori anche in funzione della loro età anagrafica, cercando di creare armonia tra le varie generazioni presenti nell'organizzazione.

I profondi cambiamenti socio-demografici avvenuti negli ultimi trent'anni hanno però portato ad una focalizzazione sui lavoratori "maturi" e più in generale a considerare l'età come un fattore discriminante. Molto spesso infatti l'età di un lavoratore è legata a stereotipi, aspettative e credenze per quanto riguarda capacità e competenze. Questa concezione dell'età del lavoratore porta alla non considerazione di alcune categorie, come i più giovani o chi ha un età superiore a 50 anni. Per questo motivo in molti paesi dell'estero, più precisamente nel mondo

anglosassone, è vietata la discriminazione anagrafica, evitando ad esempio l'inserimento dell'età nel curriculum[16].

Negli ultimi anni le condizioni di vita sono migliorate, portando ad un conseguente allungamento della vita media. Questo si è a sua volta tradotto in un innalzamento dell'età pensionabile e ad un prolungamento della vita lavorativa. È inevitabile quindi che il numero di lavoratori "maturi" sia sempre maggiore[17].

Questo concetto va però contestualizzato, in quanto ci si riferisce solo ed esclusivamente all'età anagrafica. Proprio per questo motivo bisognerebbe considerare gli altri approcci che si riferiscono all'età[18]:

- età anagrafica: fa riferimento all'età che effettivamente ha un individuo;
- età funzionale o biologica: è l'età del nostro organismo e non sempre coincide con quella anagrafica. Inoltre due persone nate nello stesso momento non è detto che nel tempo presentino gli stessi segni dell'invecchiamento. Con l'avanzare degli anni ogni individuo subisce cambiamenti fisici che si riflettono sulle sue capacità;

---

[16] Rustichelli A., I manager che cercano il giusto mix in azienda fra giovani e anziani, La Repubblica, 03/12/2012.

[17] La Commissione Europea, nell'Agenda di Lisbona, ha dichiarato che un lavoratore si può considerare anziano nella fascia di età tra i 55-64 anni (tratto da: Esposito V., Pescatore I., Antonelli G., Age Diversity: motivazioni e competenze degli older workers, Prospettive in Organizzazione, n. 15, 2021).

[18] Sterns e Doverspike, 1989, citati in Esposito V., Pescatore I., Antonelli G., Age Diversity: motivazioni e competenze degli older workers, Prospettive in Organizzazione, n. 15, 2021.

- età soggettiva: si basa sull'età percepita dall'individuo e può non corrispondere con l'età anagrafica. Avere la percezione di essere "più giovani" rispetto a quanti anni effettivamente si hanno, potrebbe aiutare anche l'età funzionale ad essere più bassa;
- età organizzativa: che fa riferimento all'anzianità dei lavoratori in azienda;
- concetto di durata della vita: riguarda i cambiamenti comportamentali di un soggetto che avvengono le diverse fasi della vita.

Quello che bisogna fare quindi è riuscire a valorizzare il contributo individuale che ogni lavoratore può apportare all'organizzazione, a prescindere dal numero degli anni. Bisogna riuscire a creare un modello che riesca a garantire un equilibrio tra la capacità di tenere attivi e motivati i senior e la capacità di incentivare e dare libero spazio ai più giovani.

Normalmente in azienda sono presenti diverse generazioni (quattro o addirittura cinque in alcuni casi), ed ognuna è caratterizzata da abitudini e mentalità radicate nel periodo storico che hanno vissuto. L'obbiettivo quindi dovrebbe essere quello di rafforzare le interazioni tra le diverse generazioni (dialogare, creare interazioni ed occasioni per confrontarsi, ecc.), in modo tale da costituire delle opportunità. Ovviamente creare un legame intergenerazionale non è cosa semplice a causa, appunto, delle tante diversità presenti tra le varie generazioni. Per questo è importante sviluppare un ambiente di lavoro coinvolgente per tutte le età, in cui il far parte di una determinata generazione sia fonte di vantaggio e non di conflitto.

Tutti gli aspetti e le problematiche legate all'Age Diversity trovano risposta tramite l'Age Management, definibile come "l'insieme di quelle misure volte a creare ambienti di lavoro all'interno dei quali ogni individuo possa mettere a frutto il proprio potenziale senza, in alcun modo, essere svantaggiato in ragione della propria età"[19].

1.3. I MOTIVI DELLA COESISTENZA GENERAZIONALE

L'età e l'invecchiamento sono divenuti argomenti importanti a causa dei cambiamenti socio-demografici degli ultimi trent'anni, diventando causa del dibattito culturale e politico.

Nella maggior parte dei paesi industrializzati l'invecchiamento della popolazione ha assunto un'entità rilevante e questo porta a stimare (dati del World Population Prospects 2019) che entro il 2050 il 16% della popolazione avrà più di 65 anni (una persona su sei)[20]. In Italia, ma più in generale in Europa, la popolazione sta progressivamente invecchiando e le stime di crescita non prevedono una ripresa

[19] Marcaletti F., Garavaglia E., Le età al lavoro. Promuovere la gestione dell'age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni di lavoro, Sociologia del lavoro, 2014, pp. 116-133.

[20] Esposito V., Pescatore I., Antonelli G., Age Diversity: motivazioni e competenze degli older workers, Prospettive in Organizzazione, n. 15, 2021.

dei dati negativi. I lavoratori cinquantenni una volta si sarebbero potuti considerare a fine vita lavorativa, ma ora davanti a loro hanno almeno altri 15 anni di lavoro.

L'innalzamento della vita media minaccia la stabilità e il corretto funzionamento dei sistemi di welfare, costringendo la forza lavoro ad una vita lavorativa più lunga, per consentire la stabilità del sistema pensionistico. Quindi, la tendenza a posticipare l'età pensionabile è dettata dall'aumento della speranza di vita. Infatti, diverse riforme del sistema pensionistico, dagli anni 2000, hanno progressivamente innalzato l'età pensionabile. Inoltre è bene precisare che a prescindere dall'aumento della speranza di vita, e quindi dell'età pensionabile, la presenza di lavoratori anziani in azienda è dovuta anche al calo della natività e all'aumento del livello d'istruzione, che prevede un ingresso nel mondo del lavoro in un età più avanzata[21].

La riforma che ha apportato più cambiamenti al sistema pensionistico italiano negli ultimi anni è stata la cosiddetta Riforma Fornero[22]. Secondo tale riforma bisogna effettuare periodicamente (ogni due anni dal 2019, ogni tre precedentemente) una valutazione della speranza di vita, in modo tale da riuscire ad effettuare, se necessario, un adattamento dell'età pensionabile per l'accesso alla pensione di vecchiaia. In questo modo si attua un contenimento della spesa per le

[21] Esposito V., Pescatore I., Antonelli G., Age Diversity: motivazioni e competenze degli older workers, Prospettive in Organizzazione, n. 15, 2021.

[22] Si fa riferimento in particolare all'articolo 24 del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201.

pensioni a lungo termine. La riforma prevede che l'età delle pensioni subisca un incremento di 3 mesi ogni due anni. Inizialmente, infatti, i requisiti minimi richiedevano di aver accumulato almeno 20 anni di contribuzione e 66 anni di età. Però, nel biennio 2019-2020 l'età pensionabile è arrivata a 67 anni, e per il biennio 2021-2022 tale dato è rimasto invariato, essendo la speranza di vita variata di poco (nulla è variato, invece, per i 20 anni di contribuzione). Una nuova valutazione sarà effettuata per il biennio 2023-2024, dove il dato potrebbe anche cambiare ed arrivare a 67 anni e 3 mesi[23].

L'obiettivo della Riforma Fornero è fondamentalmente quello di abbattere il peso delle pensioni sulla spesa pubblica, che si sono rivelate sempre più insostenibili negli anni, a causa della crescita del costo dei sistemi di welfare e il progressivo invecchiamento della popolazione.

Quindi si prevede che le persone lascino il lavoro più tardi, ma allo stesso tempo si vorrebbe dare maggiore spazio ai giovani. Questo perché ritenuti in possesso di conoscenze tecnologiche ed innovative che permettono loro di essere più abili in alcune attività, e più in generale perché detentori di un livello d'istruzione più elevato. Ma le aziende sono in grado di gestire la presenza di più

---

[23] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Evoluzione del sistema previdenziale, https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/previdenza/focus-on/Previdenza-obbligatoria/Pagine/Evoluzione-del-sistema-previdenziale.aspx.
COVIP – Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione, L'evoluzione del sistema pensionistico in Italia, https://www.covip.it/per-il-cittadino/educazione-previdenziale/per-saperne-di-piu.

generazioni in azienda? Il rischio è che all'interno dell'organizzazione siano presenti generazioni troppo differenti per comportamenti, aspettative e valori, portando ad un modo di collaborare meno efficiente[24].

Data quindi la sempre più evidente coesistenza generazionale nelle organizzazioni, diventa particolarmente importante identificare i lavoratori in base alle loro caratteristiche, in modo da riuscire a motivarli e farli sentire parte di un contesto inclusivo, così da aumentare anche la loro produttività.

1.4. GLI STEREOTIPI SULLA RELAZIONE TRA ETÀ E PERFORMANCE

La valutazione di un lavoratore molto spesso viene basata anche sulla sua età anagrafica o su quella percepita. Nella maggior parte dei casi, però, tale dato è influenzato da stereotipi e credenze che incidono sulla valutazione delle capacità e dei comportamenti. Tali stereotipi possono essere sia di entità positiva che negativa, ma nella maggior parte dei casi si evidenziano maggiormente i secondi. Inoltre questi ultimi si riferiscono sia ai lavoratori maturi sia a quelli giovani, ma una maggiore incidenza si riscontra principalmente sui primi[25].

---

[24] Casali V., Generazioni a confronto. Si vince facendo squadra, Sviluppo e Organizzazione, n. 270, 2016.

[25] Boccalari R., Alini S., Successful ageing at work. Trarre valore dalle differenze, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

Gli stereotipi in teoria possono essere identificati diversamente rispetto ai fattori di discriminazione, ma nel momento in cui prendiamo in considerazione quelli negativi, questi sono in grado di innescare azioni discriminatorie. Gli stereotipi negativi sono quindi dannosi per l'organizzazione, in quanto distorcono le decisioni manageriali invalidando la considerazione delle vere skills di un potenziale lavoratore.

Per di più, nella maggior parte dei casi questi stereotipi non sono supportati da dati empirici e non corrispondono al vero. Influenzano le scelte del mondo del lavoro in modo confuso ed errato, riducendo le potenzialità disponibili. In alcuni casi, soprattutto i lavoratori maturi, sono direttamente influenzati dagli stereotipi che li riguardano, fino ad arrivare a sostenere i pregiudizi stessi[26].

Gli stereotipi sono insiti nella società, e proprio per questo motivo risultano difficili da rimuovere. Come in ogni situazione è facile notare tutte quelle realtà in cui gli stereotipi vengono confermati, al contrario è molto difficile dare importanza a casi in cui questo fenomeno non trova radici.

Per rendere le cose più chiare si andrà ad analizzare brevemente quali sono gli stereotipi in ambito lavorativo legati all'età.

---

[26] Boccalari R., Alini S., Successful ageing at work. Trarre valore dalle differenze, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

1.4.1. Avanzamento dell'età e performance

Questo stereotipo riguarda appunto i lavoratori anziani, per i quali si crede che con l'avanzare dell'età riscontrino maggiore difficoltà nello svolgere il proprio lavoro. Ci sono vari studi che hanno analizzato questo concetto ed è emerso che esistono due filoni di pensiero diverso: alcuni sostengono che la performance professionale sia influenzata dall'età, altri invece che l'invecchiamento non sia sinonimo dell'abbassamento delle proprie capacità (non di tutte per lo meno).

Per quanto riguarda il primo filone di pensiero, la teoria del ciclo evolutivo delle competenze[27] ha ipotizzato tre fasi della vita lavorativa di un lavoratore: nella prima fascia rientrano i lavoratori tra i 15 e i 30 anni, nella seconda quelli tra i 30 e i 45 anni e nella terza quelli tra i 45 e i 65 anni. Secondo tale teoria i lavoratori più anziani, ovvero quelli facenti parte della terza fascia, tenderebbero a perdere progressivamente alcune capacità che impattano direttamente sulla performance lavorativa, come ad esempio la capacità di apprendimento e la forza fisica. È pur vero però che questa perdita è controbilanciata dall'accrescimento di altre capacità, come ad esempio quelle sociali e relazionali, di competenze ed esperienza. Infatti, sono proprio le competenze e l'esperienza acquisita con il passare del tempo che li trattengono all'interno dell'azienda. Dall'altra parte della medaglia abbiamo invece

[27] Lieberum, Heppe e Schuler, 2005, citati in Esposito V., Pescatore I., Antonelli G., Age Diversity: motivazioni e competenze degli older workers, Prospettive in Organizzazione, n. 15, 2021.

i lavoratori giovani ed adulti (prima e seconda fascia d'età), contraddistinti da una notevole capacità di apprendimento, maggiore innovatività, conoscenze tecnologiche, capacità fisiche più elevate e mentalità aperta al cambiamento.

Il secondo filone di pensiero, invece, ritiene che lo stereotipo secondo il quale esiste una relazione inversa tra età e capacità lavorative (all'aumentare dell'età, diminuiscono le capacità), non è fondato su alcuna evidenza empirica, ad esclusione di una piccola differenza per le performance intellettuali e della sfera emotiva. Infatti, ogni soggetto dispone di un'intelligenza "fluida" e un'intelligenza "cristallizzata". La prima si riferisce alla capacità di problem solving e a quanto velocemente sia svolta tale attività; la seconda si riferisce alla memoria di lungo termine, che è alimentata da quelle che sono le competenze acquisite nel tempo, e più in generale dall'esperienza. Quello che però va specificato è che solo l'intelligenza "fluida" diminuisce con il tempo (ma già dai 25 anni, quindi molto prima di entrare nella fascia di età matura), mentre l'intelligenza "cristallizzata" continua a crescere proprio perché, come detto poco prima, è alimenta dall'esperienza (inizia a declinare dai 70 anni, età che supera l'attuale età pensionabile). Per quanto riguarda la sfera emotiva, è stato notato ad esempio un incremento della disponibilità verso gli altri, della gestione dei conflitti e del senso

di appartenenza all'organizzazione[28]. La relazione tra età e performance professionale, quindi, è considerabile praticamente nulla.

Questi due filoni di pensiero prendono in considerazione concetti diversi, ma una domanda sorge spontanea: in quanti penserebbero che un medico, un avvocato o qualsiasi altra figura che svolge un lavoro professionale, giunti ad un'età superiore ai 60 anni siano da scartare? Perché questo ragionamento non viene fatto con qualsiasi altro lavoratore?

1.4.2. I giovani e la carenza di esperienza

Se è pur vero che le esperienze acquisite da un lavoratore giovane non sono paragonabili a quelle dei suoi colleghi più anziani, rendendoli vulnerabili sotto questo punto di vista, non possiamo dire lo stesso delle competenze e delle capacità. I lavoratori giovani hanno mentalità più aperte, stanno al passo con le innovazioni tecnologiche e sono dinamici, permettendo loro di avere un fattore di vantaggio. Riescono meglio a cogliere le occasioni e sono più intuitivi in alcuni casi.

Tante volte però le aziende non hanno intenzione di investire in queste risorse, in quanto prevale una mentalità legata alla maggiore produttività. Questa logica,

[28] Zacher, H. & Kooij, D. T. A. M., Aging and proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), Proactivity at work. Routledge, 2016.
Boccalari R., Alini S., Successful ageing at work. Trarre valore dalle differenze, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

incentivata anche dall'avvento della crisi, ha portato ad un ritardo sotto il profilo tecnologico nelle aziende italiane e delle volte all'esclusione della generazione più giovane nell'ambito lavorativo. I giovani sono chiamati dunque a investire personalmente sul proprio sviluppo e ad effettuare corsi di formazione per essere sempre aggiornati, così da riuscire a colmare la mancanza di esperienza con un maggior numero di competenze e capacità[29].

Un altro stereotipo collegato a questo preso in considerazione, è quello che i lavoratori giovani non possono essere manager di quelli più anziani in quanto possessori di meno conoscenze, ma soprattutto perché si ritiene inopportuna la dipendenza gerarchica che si verrebbe a creare[30].

1.4.3. Il trade-off licenziamenti-assunzioni

Questo è uno degli stereotipi più radicati nella società ed è incentivato, in parte, dall'alto tasso di disoccupazione giovanile. Si pensa infatti che facendo uscire dal mercato del lavoro i soggetti anziani, si possa creare lavoro per quelli giovani. Gli stessi over 50 pensano che i lavoratori giovani possano "rubargli" il posto di lavoro. Niente di più sbagliato. Le statistiche infatti, dimostrano che tale teoria è

[29] Casali V., Generazioni a confronto. Si vince facendo squadra, Sviluppo e Organizzazione, n. 270, 2016.

[30] Rimicci D., La sfida del diversity management: sarà un successo per le organizzazioni audaci, Sviluppo e Organizzazione, n. 252, 2013.

assolutamente falsa, in quanto si verificano situazioni nelle quali i lavoratori anziani perdono il lavoro e quelli giovani non lo trovano. In questi casi, si va a interrompere la coesistenza intergenerazionale e le due categorie di lavoratori non hanno l'opportunità di scambiarsi reciprocamente conoscenze che ne migliorino la professionalità. Ma cosa ancora più importante è che venendo a mancare la coesistenza intergenerazionale non ha senso parlare di cooperazione intergenerazionale. Questo significa che i lavoratori giovani non sarebbero affiancati da quelli anziani e l'esperienza di questi ultimi rischierebbe di andare persa[31].

Il settore del Made in Italy, ad esempio, è contraddistinto da un forte valore della tradizione e da processi produttivi artigianali o semiartigianali. In un contesto del genere interrompere lo scambio informativo tra le varie generazioni può portare alla perdita del vantaggio competitivo che contraddistingue il Made in Italy.

[31] Prandini A., Il privilegio dell'inclusione. Accoglienza per tutti o risposta ai gruppi di pressione?, Persone & Conoscenze, n. 152, 2021

2. GENERAZIONI A LAVORO

2.1. DAI BOOMERS ALLA GENERAZIONE Z: CARATTERISTICHE

Come spiegato nel capitolo precedente la diversità crea valore aggiunto, quindi, per lo stesso motivo, anche la coesistenza di diverse generazioni in azienda porta a vantaggi non indifferenti. Prima la differenza di età era talvolta considerata un ostacolo, ad oggi invece si "lavora" affinché venga vista come uno stimolo per l'intera organizzazione. Così facendo si cerca di superare gli stereotipi presenti nella nostra società e che ostacolano lo sviluppo aziendale. L'inclusione in azienda di diverse generazioni crea opportunità e valorizza la ricchezza che si genera dall'incontro tra conoscenze e competenze diverse. Un'azienda orienta verso la diversità, in questo caso generazionale, riesce a vedere punti di vista differenti, permettendogli così di migliorare[1].

"Le generazioni sono un gruppo di persone caratterizzate da eventi storici importanti che hanno contribuito a formare un insieme di visioni, valori e comportamenti specifici di quel gruppo di persone"[2]. Essere nati in un certo momento storico, infatti, influenza in maniera determinante il proprio modo di

[1] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[2] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

pensare, di comunicare, di agire ed incide anche sulle abitudini, attitudini e motivazioni di una persona per tutto il corso della sua vita.

Secondo il sociologo tedesco Karl Mannheim[3], un evento storico ha un impatto differente su ogni persona, a seconda del ciclo di vita nel quale si trova. La fascia d'età tra i 15 e i 25 anni è quella in cui gli individui entrano nella sfera sociale in modo autonomo, senza essere più influenzati (o almeno in parte) dalla famiglia, ed è anche la fase più recettizia e in cui si formano valori, opinioni e attitudini. La nascita di una nuova generazione rispetto a quella precedente viene segnata nel momento in cui i giovani iniziano ad avere opinioni e pensieri difformi rispetto a quelli dei proprio genitori, ad avere punti di vista diversi e ad avere una visione generale della società che si discosta da quella dei loro predecessori. È per questo motivo che chi vive eventi storici nel periodo giovanile sarà automaticamente segnato da questi e li vivrà diversamente rispetto ad un adulto, che ha già gli "strumenti" per affrontarlo. Negli adulti infatti, le mappe cognitive sono consolidate e meno ricettive, fungendo da filtro ai nuovi accadimenti per evitare di mettere in dubbio le credenze e gli ideali appresi in gioventù. Precedentemente il concetto di generazione era prettamente legato alla nascita dei figli: i figli appartengono a una generazione successiva rispetto a quella dei padri, che a loro volta appartengono a

[3] Mannheim, Das Problem der Generationen, 1928, citato in Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

una generazione successiva rispetto a quella dei loro padri. A questo punto si può allora dire che le differenze tra le varie generazioni non sono una questione legata a una distanza anagrafica, ma a una distanza legata alla cultura e ai valori. Va però specificato che non basta avere la stessa età per appartenere ad una stessa generazione. Quello che è necessario affinché ci si riconosca "membri" di una determinata generazione è la condivisione effettiva degli eventi storici. Due soggetti della stessa età posso avere vissuto un evento in modalità completamente differenti a causa della distanza geografica o culturale. Un esempio può essere la caduta delle torri gemelle (2001) vissuta da un giovane italiano: sicuramente tale evento ha influito sulla persona, ma non tanto quanto chi ha vissuto quell'esperienza in maniera attiva[4].

In definitiva, affinché un evento storico diventi il mezzo per la creazione di una nuova generazione c'è bisogno che l'individuo abbia vissuto quell'evento in età giovane, che quel determinato accadimento abbia creato una modifica delle mappe cognitive e della visione del mondo, ed infine che questi nuovi punti di vista, opinioni e valori vengano condivisi tra i coetanei, creando così delle vere e proprie esperienze collettive. I facenti parte di una generazione quindi, non condividono

[4] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.
Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

banalmente solo la stessa età, ma una serie di convinzioni, miti, attitudini, paure, punti di vista e molto altro che scaturiscono dall'aver vissuto un evento storico che li ha segnati e ha cambiato il loro modo di essere per tutta la vita[5].

L'analisi delle diverse generazioni ci aiuta a costruire un identikit utile per capire meglio i comportamenti degli individui. Per identificare le diverse generazioni bisogna andare a ritroso nel tempo e verificare chi fossero i giovani di un determinato periodo storico.

Attualmente nel nostro paese vivono contemporaneamente ben sette generazioni diverse[6]:

- Founders: nati prima del 1924
- Veterani: nati tra il 1925 e il 1945
- Baby Boomer: nati tra il 1946 e il 1964
- Generazione X: nati tra il 1965 e il 1979
- Generazione Y: nati tra il 1980 e il 1994
- Generazione Z: nati tra il 1995 e il 2010
- Generazione α: nati dopo il 2010

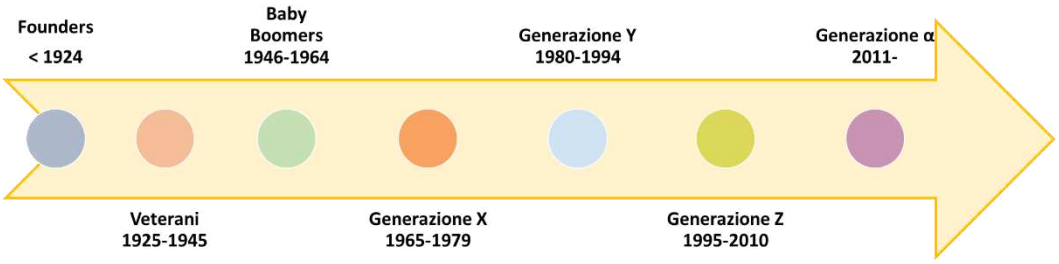
---

[5] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[6] Cipriani E., Differenze generazionali in azienda. Come co-costruire la conoscenza, Persone & Conoscenze, n. 114, 2016.

Generation Mover, https://www.generationmover.com/generazioni/.

Figura n. 2: Linea del tempo delle generazioni.



Fonte: elaborazione propria.

Solo quattro delle generazioni elencate sono però potenzialmente presenti all'interno di una stessa azienda: Baby Boomer, Generazione X, Generazione Y e Generazione Z.

Gestire quattro generazioni in azienda non è sicuramente facile, a causa delle differenti caratteristiche che le contraddistinguono. Vuol dire infatti far coesistere comportamenti e valori differenti. Anche le motivazioni sono diverse e dipendono a loro volta dagli obiettivi personali che cambiano notevolmente in base all'età. Cambia l'approccio alla tecnologia, il modo di comunicare, il modo di concepire il

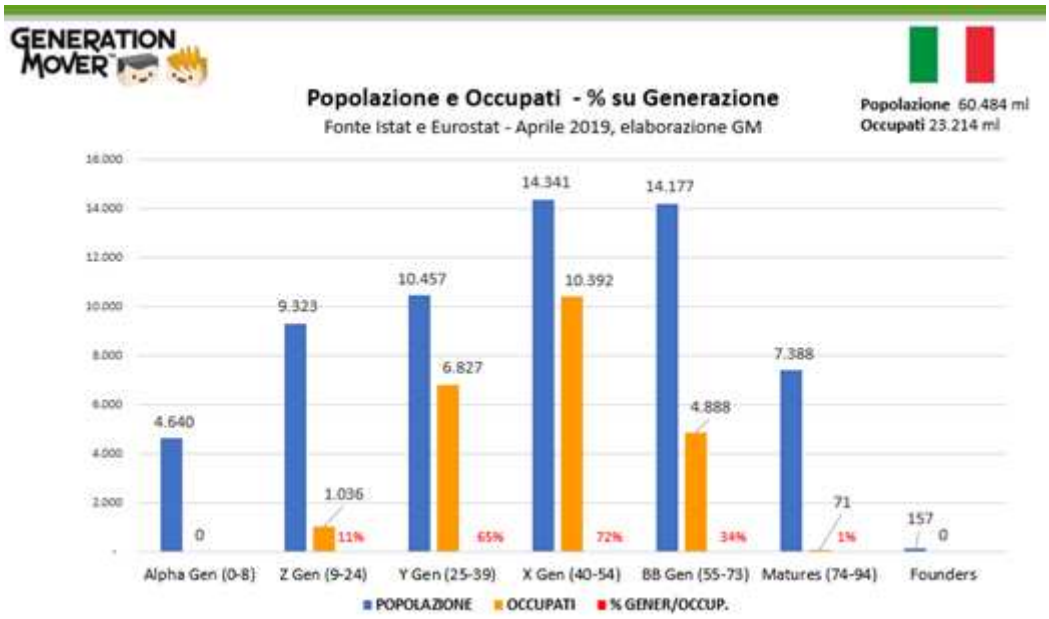
lavoro e il bilanciamento che si vuole con la vita privata. Cambiano inoltre le caratteristiche e le attitudini. Se si facesse una fotografia dell'azienda si potrebbero distinguere due generazioni più "anziane", con limitate capacità di utilizzo delle tecnologie digitali[7] ma con molta esperienza lavorativa, e due generazioni più "giovani" caratterizzate da una facilità di apprendimento e un'alta iperconnessione, che gli permette di informarsi su qualsiasi cosa con un semplice click.

Nei paragrafi successivi verranno allora analizzate quelle che sono le caratteristiche alla base delle quattro generazioni presenti in azienda: Baby Boomer, Generazione X, Generazione Y e Generazione Z. Delle altre tre generazioni, ovvero i Founders, i Veterani e la Generazione Alpha si daranno solo alcuni cenni, dato che le prime due non sono più presenti all'interno delle aziende in quanto in età avanzata e inoltre non si hanno dati relativi ad esse, mentre l'ultima è ancora in età scolastica.

Ovviamente alle generazioni sopra citate sono state attribuite dei range di anni di nascita che sono stati tracciati per delineare dei confini. È chiaro però che questi confini sono flessibili e tali linee vengono tracciate solo per una questione di praticità.

[7] Da qui in poi, usando il termine "tecnologie" si farà riferimento a quelle di tipo digitale.

Figura n. 3: Popolazione e occupati - % su generazioni.



Fonte: https://www.generationmover.com/imparare-a-lavorare-insieme-sotto-lo-stesso-tetto/

Founders

I Founder sono oramai fuori dal mondo del lavoro in quanto attualmente hanno un minimo di 97 anni, sono infatti nati prima del 1924. In Italia sono circa 157 mila e più o meno 16 mila di loro hanno più di 100 anni. Addirittura alcuni di loro hanno visto i loro genitori partire per la Prima Guerra Mondiale, senza sapere se avrebbero fatto ritorno. Questa generazione ha assistito all'emigrazione dei parenti per rincorrere la fortuna economica. Vivendo un periodo storico caratterizzato da una profonda povertà, non hanno avuto l'occasione di istruirsi. Più precisamente a

studiare erano pochi, al massimo uno a famiglia, e l'istruzione era rivolta prettamente ai figli maschi[8].

Veterani

Anche i Veterani, che oggi hanno tra i 76 e i 96 anni, sono oramai fuori dal mondo del lavoro, in quanto hanno da tempo raggiunto l'età pensionabile; in alcuni casi però sono ancora a capo di aziende di piccola o media dimensione, principalmente a carattere familiare. Sono anche chiamati Tradizionalisti, Maturi, Generazione Silente o Builders e sono coloro che hanno vissuto la Seconda Guerra Mondiale e la crisi finanziari del 1929. Tra questi il termine che più viene usato è Silent Generation, che sta a indicare una generazione silenziosa (così chiamata perché i bambini dovevano stare in silenzio). I Veterani sono molto legati ai valori morali tradizionali, quali patria e famiglia. Questi ultimi li portano a credere fortemente nel lavoro e ad essere leali verso il loro datore, ma giù in generale portano rispetto per la gerarchia, se lavoratori dipendenti[9].

È la generazione del fare, in quanto abituati ai ritmi dei genitori i quali hanno vissuto tempi più difficili. Sono cresciuti con il senso di responsabilità di non buttare all'aria tutti gli sforzi che i loro genitori avevano creato per loro e per le

[8] Generation Mover, https://www.generationmover.com/category/founders/.

[9] Casali V., Generazioni a confronto. Si vince facendo squadra, Sviluppo e Organizzazione, n. 270, 2016.

generazioni future. La maggior parte dei Veterani ha vissuto in povertà, una situazione dettata dal periodo bellico. La loro educazione era molto rigida e i grandi della famiglia decidevano le regole a cui dovevano sottostare, senza possibilità di confronto. Forse è proprio per questo motivo che questa generazione con i propri figli è stata più comprensiva e protettiva, permettendo loro di esprimersi al meglio[10].

Oggi in Italia i Veterani sono più di 7,2 milioni di persone e la loro età media è di 82,1 anni. La maggior parte di loro ha un'istruzione davvero bassa, che si limita anche alla quinta elementare in alcuni casi. Il 20% di questa generazione infatti è analfabeta, il 53% ha terminato le elementari e solo il 3% è laureato[11].

Non sono cresciuti con la tecnologia e per questo motivo prediligono una comunicazione scritta o face to face, anche se attualmente molti di loro sanno usare a livello base i device informatici.

Generazione Alpha

Infine l'ultima generazione a non essere presente nelle aziende è la Generazione Alpha, nata dopo il 2010 ed ancora troppo piccola per affacciarsi al

[10] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[11] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

mondo del lavoro (poco più di 10 anni). Il nome gli è stato assegnato dal ricercatore australiano Mark McCrindle, che decise di inserire le lettere dell'alfabeto greco[12].

Gli Alpha non hanno mai visto un mondo senza tecnologie e senza connessione ad internet. L'essere sempre connessi li aiuta a intrattenere relazioni con i loro coetanei, tramite applicazioni di messaggistica e video call. Vivono il periodo storico dell'attuale virus (Covid19) e l'escalation del terrorismo internazionale. Il Coronavirus e tutte le sue conseguenze a livello sociale ed economico sono tra i principali caratteri del decennio. A questo proposito si prospetta che questa generazione sia mossa da una grande volontà al cambiamento e sia attiva nell'interruzione di comportamenti e situazioni nocive per la collettività. Si prevede sia una generazione proattiva, determinata, centrata sull'obbiettivo e orientata al raggiungimento dei risultati[13]. Sono anche chiamati Generation Glass, proprio perché sono cresciuti con uno schermo in mano[14].

---

[12] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.

[13] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[14] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019, p. 125.

2.1.1. I Baby Boomer

La generazione dei Baby Boomer (BB), o più semplicemente dei Boomer, raggruppa i nati tra il 1946 e il 1964 circa. Metà della generazione dei Baby Boomer sono oramai in pensione, e la loro età media corrisponde a 64 anni. Per quanto riguarda l'istruzione hanno una formazione più alta rispetto a quella dei loro genitori, infatti solo il 5% è analfabeta, il 22% è diplomato alle scuole superiori e il 9% è laureato[15].

I Baby Boomer sono una delle generazioni più numerose, formata da più di 15 milioni di persone e rappresentano ¼ della popolazione italiana. Prendono il nome dal boom demografico ed economico avvenuto alla fine della Seconda Guerra Mondiale. Quel periodo infatti era caratterizzato da una forte stabilità economica che si rifletteva a sua volta sulla società, dando l'idea di prospettive buone per il futuro. Furono gli anni del "miracolo italiano", dove dopo la ricostruzione postbellica, si vivevano anni felici, prosperosi e di crescita, in cui si pensava al futuro con ottimismo. Ottimismo che poi si è attenuato alla fine degli anni '60 a causa della diminuzione della crescita, che sfociò successivamente in turbolenze sociali. Gli anni '70 poi furono caratterizzati da una forte crisi economica e l'Italia

[15] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

visse un periodo buio, non solo per l'accentrarsi delle tensioni sociali, ma anche per la prima grande ondata terroristica.

Il fatto che individui della stessa generazione abbiano vissuto gli stessi eventi, ma in età leggermente diverse, fa sì che si siano costituiti due segmenti diversi all'interno della stessa generazione. Quelli che non erano più bambini già negli anni '60 hanno vissuto il passaggio da un economia principalmente di tipo agricola ad una vera e propria economia, hanno visto entrare nelle loro case la lavatrice e la tv e con occhi esterrefatti hanno visto il primo uomo sulla luna. Erano protagonisti di un periodo roseo, dove le innovazioni erano all'ordine del giorno. Ma dopo la fine del boom economico, agli inizi degli anni '70, il paese entra in un grande periodo buio, segnato dalla crisi petrolifera che aveva già investito tutto il mondo. I giovani di questo periodo crebbero allora con uno spirito un po' diverso, in cui bisognava agire e trovare una soluzione alle implicazioni positive e negative che il Miracolo Italiano aveva portato. In sostanza, il primo segmento è caratterizzato da un forte ottimismo che gli permette di pensare che il mondo possa essere sempre migliore, che è pronto al cambiamento e presta attenzione ai valori umani. Il secondo segmento invece cerca di far in modo che gli ideali vengano veramente fatti valere e quindi che ci sia concretezza. Nonostante però la distinzione dei due segmenti, si

potrebbe dire che i valori sono gli stessi, semplicemente cambia il modo di esternarli[16].

Questa generazione eredita dalla generazione precedente, ovvero i Veterani, la propensione al lavoro e una forte dedizione alla carriera[17]. "I Baby Boomer sono solitamente associati a valori come l'ottimismo, il lavoro di gruppo e la gratificazione personale, sono abituati a lavorare sodo e considerano il lavoro una parte molto importante nella vita di una persona, pur avendo una visione meno idealistica rispetto alle generazioni più giovani"[18]. Sono convinti che il loro impegno venga ripagato con il conseguimento di titoli, promozioni e ricompense non monetarie. Insomma vivono per lavorare.

I BB sono considerati molto leali nei confronti del datore di lavoro, i quali gli riconosco la grande capacità esperienziale acquisita con il tempo. Inoltre difficilmente cambiano posto di lavoro nell'arco della loro carriera. Si "accontentano" del posto fisso. Accontentano tra virgolette, perché per i Baby Boomer significa avere un posto di lavoro certo in cui identificarsi, mentre per le

---

[16] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[17] Casali V., Generazioni a confronto. Si vince facendo squadra, Sviluppo e Organizzazione, n. 270, 2016.

[18] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013, p. 116.

generazioni più giovani, che hanno mentalità diverse e sono sempre in cerca di nuovi stimoli, questo è visto come un ostacolo alla formazione personale.

I Boomer hanno visto entrare nelle proprie case le prime televisioni e sono la generazione che usa maggiormente i canali d'informazione tradizionali come TV, riviste, giornali e radio. Nonostante questo usano comunque la tecnologia, anche se sanno usarla con meno intuitività della popolazione più giovane e ad un livello base. A questo proposito questa generazione preferisce un dialogo face to face rispetto ad altri tipi di interazione, ma usa anche le e-mail[19].

Per i motivi fin ora descritti, i Baby Boomer vengono considerati dalle generazioni più giovani come persone "vecchio stampo", in quanto legate a forme di lavoro obsolete e che non sono più efficienti. Tengono molto in considerazione la gerarchia, e sono quindi molto influenzati dall'approccio top-down non facilitando il dialogo in azienda. Allo stesso tempo questo li rende, agli occhi dei più giovani, una generazione poco flessibile, con una preferenza per le forme di controllo sui comportamenti, in modo tale da dover esercitare una scarsa discrezionalità sul lavoro. Nonostante però venga considerata una generazione

[19] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

"all'antica", non mancano i punti d'incontro con le generazioni giovani, che si rivolgono ai BB per i consigli e per le conoscenze che possono essere trasferite[20].

2.1.2. La Generazione X

La Generazione X raggruppa i nati tra il 1965 e il 1979 circa. La denominazione deriva da Douglas Coupland, che nel suo libro faceva un ritratto della generazione di individui che avrebbero raggiunto la maggiore età alla fine del XX secolo[21]. Un'altra motivazione della denominazione deriva dal periodo in cui hanno vissuto il loro essere giovani, ovvero gli anni '80 e '90. Anni contraddistinti dall' incertezza, in cui si alternavano peridi buoni e periodi che lo erano meno. La X allora sta ad indicare l'incognita, il perenne dubbio[22].

È la generazione più numerosa dell'attuale popolazione occupata, come mostrato precedentemente nella Figura 3. L'età media è di 45 anni e in merito all'istruzione di base sono molto più acculturati rispetto ai Baby Boomer. Infatti solo il 7% ha al massimo un diploma elementare, il 40% di loro ha una licenza di

[20] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

[21] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

[22] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

scuola superiore, e ben il 16% ha una laurea. È possibile notare quindi che le percentuali sono praticamente raddoppiate rispetto alla generazione precedente[23].

Questa generazione è venuta a contatto con la tecnologia nel momento di diffusione iniziale, ed è grazie a loro che internet si è diffuso. Proprio per questo motivo sanno utilizzare i device elettronici e li usano per la comunicazione. La Generazione X è propensa al cambiamento e all'uso della tecnologia. Questa generazione è molto più flessibile rispetto alle generazioni precedenti ed è meno legata al concetto di gerarchia. Inoltre il loro attaccamento all'azienda è molto meno marcato, questo significa che cercano un maggiore bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. Quindi si poterebbe dire che lavorano per vivere e non che vivono per lavorare[24].

Le persone che fanno parte di questa generazione sono individualiste ed indipendenti in un modo più marcato rispetto alla generazione precedente. Sono caratterizzati da una forte voglia di fare carriera e questo potrebbe portarli ad assumere, in alcuni casi, comportamenti opportunistici nei confronti dei propri colleghi. La Generazione X è entrata nel mondo del lavoro in un momento di grande crescita delle aziende, per poi trovarsi in un momento di crisi.

---

[23] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[24] Casali V., Generazioni a confronto. Si vince facendo squadra, Sviluppo e Organizzazione, n. 270, 2016.

La Generazione X con il manifestarsi della crisi mondiale si è ritrovata soffocata tra due generazioni. Da una parte i Baby Boomer, ancora in azienda a causa del progressivo innalzamento dell'età pensionabile e dall'altra la generazione successiva, con un orientamento molto più in linea con le caratteristiche richieste dall'economia globale. È una generazione di mezzo, che non ha mai veramente avuto modo di dimostrare il proprio potenziale. Proprio per questo vengono chiamati anche Transitionals (in transizione) in quanto si posizionano appunto tra i Baby Boomer e i Millennials[25].

"La Generazione X è solitamente descritta come scettica verso l'autorità e pronta a metterla in discussione (Hart, 2006), in quanto ritiene che il rispetto vada guadagnato sul campo (Tolbize, 2008), e preferiscono uno stile manageriale in cui il supervisore ascolti e prenda in considerazione le idee e le proposte che provengono dai dipendenti piuttosto che imporre un unico modo di agire facendo leva sull'autorità (O'Bannon, 2001)"[26].

La Generazione X è vista dai Baby Boomer come una generazione poco motivata a causa del fatto che dovrà lavorare ancora per molti anni. Invece la

---

[25] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.
Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[26] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013, p. 117.

generazione successiva li vede come “quelli di mezzo”, ovvero come una generazione di transizione[27].

2.1.3. La Generazione Y

La Generazione Y raggruppa i nati tra il 1980 e il 1994 circa. Essi sono anche chiamati Millennials, Nexters, Me Generation, Digital e Net Generation.

Per questa generazione il numero di laureati è cresciuto fino a raggiungere il 24%, ma purtroppo una percentuale paragonabile (26%) si è fermata non appena raggiunta l’età dell’istruzione obbligatoria acquisendo solo il diploma di terza media[28].

Il termine “Millennials” fu usato per la prima volta dai due storici americani Neil Howe e William Strauss nel loro libro “Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069” del 1991, per descrivere quella generazione nata dopo i Founders, i Veterani, i Baby Boomer e la Generazione X[29].

La Generazione Y ha vissuto la sua giovinezza in un periodo particolarmente ricco di innovazione, ma quello che la distingue dalla generazione precedente è il

---

[27] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013, p. 144 e p. 154.

[28] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[29] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.

modo in cui ha vissuto questo periodo di sviluppo. Infatti anche la Generazione X era stata protagonista dello sviluppo tecnologico, anzi, sotto questo punto di vista loro hanno vissuto un'accelerazione tecnologica di gran lunga più veloce. Ma la Generazione Y ha potuto sperimentare già da giovane quello che era l'evoluzione del web, ovvero il Web 2.0, quello in cui era possibile interagire con altri utenti e creare contenuti. Quindi, ciò che effettivamente ha fatto la differenza è il modo in cui lo sviluppo tecnologico e l'evoluzione del web sono stati vissuti. Proprio per questo motivo gli appartenenti a questa generazione, così come alle successive, verranno chiamati "Nativi Digitali", termine usato per la prima volta da Marc Prensky nel 2001, per distinguere i giovani che sono cresciuti con le nuove tecnologie e che sono stati influenzati da queste. I nativi digitali si differenziano dalle generazioni precedenti (immigrati digitali) perché sono nati in un mondo in cui si va sempre più verso la digitalizzazione e quello che per le "vecchie" generazioni potrebbe essere nuovo per loro è la normalità. Quindi un nativo digitale è un individuo nato con la tecnologia, ma più propriamente si potrebbe dire che è tale in quanto la usa intuitivamente e quindi senza sforzo[30].

---

[30] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.
Ferri P., Nativi digitali crescono ed entrano nel mondo del lavoro. Un'analisi qualitativa del cambiamento antropologico che attende le aziende, Sviluppo e Organizzazione, n. 264, 2015.
Riva G., Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media, ilMulino, 2019.

Come appena detto, i Millennials sono dei nativi digitali in quanto nascono nell'era dello sviluppo della tecnologia e questo permette loro di avere una forte dimestichezza con i device informatici. Comunicano infatti tramite lo smartphone sui social network e questo fa sì che abbiano una comunicazione interattiva e immediata. I Millennials hanno una visione aperta al nuovo e sono molto flessibili. Non amano la gerarchia e cercano sempre un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, quindi richiedono orari flessibili e l'accesso allo smart working. Sono orientati al risultato piuttosto che ai processi e cercano un lavoro che li lasci il più possibile liberi. La Generazione Y è alla costante ricerca di un'occupazione che non li annoi e che abbia per loro un valore, dimostrando di non temere un cambio repentino di carriera al fine di perseguire ciò che più li stimola. Punto fondamentale del loro lavoro deve essere la formazione: chiedono infatti attività formative e di poter fare esperienze stimolanti e diversificate[31].

Per i Millennials il lavoro deve essere soddisfacente, ma soprattutto essi guardano i valori che le aziende sostengono, prestando attenzione ai diversi obiettivi e non solo a quelli economici. Un'indagine Deloitte[32] segnala livelli di soddisfazione più elevati tra coloro che lavorano in imprese che privilegiano lavori

[31] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

[32] Indagine Deloitte "The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leader", 2016, New York (tratto da: Richini P., Millennial, come uomini e donne possono creare nuova cultura HR, Sviluppo e Organizzazione, n. 279, 2017).

creativi, con una cultura aziendale inclusiva ed aperta a nuove idee e un modello di comunicazione aperto.

Essere Millennials vuol dire essere cresciuti con internet sempre a portata di mano, permettendo loro di essere sempre più veloci e "sul pezzo". Se è pur vero che questo li obbliga ad essere sempre connessi, bisogna guardare anche l'altra faccia della medaglia e notare come il restare dietro in questo mondo iperveloce non è semplice e delle volte provoca delle situazioni emotivamente difficili. Proprio per questo motivo i Millennials stessi hanno creato un termine per questa sensazione: FOMO (Fear Of Missing Out), ovvero la paura di essere esclusi[33].

Il contesto storico in cui questa generazione è cresciuta è quello di internet, ma è anche quello del costante rischio di attacchi terroristici, che li porta ad assumere atteggiamenti di incertezza. Non bisogna dimenticare ad esempio l'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 alle Torri Gemelle. Questo evento ha portato inconsciamente questa generazione a vivere il momento, senza pensare più di tanto al futuro.

Questo senso di incertezza è anche incrementato dai nuclei educativi che nel tempo si sono modificati. Fino al 1950 circa gli individui formavano la propria identità tramite gli insegnamenti della famiglia, della scuola e della chiesa. I ragazzi

[33] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

crescevano con delle linee guida sempre costanti. Con l'avvento della televisione questo equilibrio ha iniziato a vacillare, perché con essa si poteva vedere ciò che succedeva effettivamente in altre parti d'Italia o del mondo. Questi nuovi contenuti hanno creato inevitabilmente un confronto tra quello che viveva chi guardava e quello che viveva chi era nelle immagini della tv. Questo non fece altro che alimentare dei nuovi ideali.

Negli anni Novanta venne poi esteso l'utilizzo di internet a tutta la popolazione (fino ad allora era usato solo per scopi militari), che contribuì ancora di più a mettere in discussione i pilastri educativi fino a quel momento utilizzati, e di conseguenza anche gli ideali da questi condivisi. Questo proprio a causa del grande numero di informazioni alle quali si aveva accesso tramite internet.

In definitiva si può dire che i Millennials sono cresciuti in un contesto storico pieno di cambiamenti, anche per quanto riguarda le basi educative che hanno avuto quando erano giovani. I tradizionali punti di riferimento (scuola, famiglia e chiesa) sono stati affiancati da nuovi media (televisione e internet) che hanno modificato valori, ideali e priorità. Il numero di informazioni a cui si ha accesso è infinito e variegato, questo non può che aumentare il carattere dell'incertezza di questa generazione[34].

[34] Baruffaldi L., Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda. Egea, 2019.

2.1.4. La Generazione Z

La Generazione Z raggruppa i nati tra il 1995 e il 2010 circa. È la generazione successiva ai Millennials ed è anche chiamata Centellians, iGen, Post-Millennials o Plurals. Il nome Generazione Z le viene attribuito in un contesto particolare, sembra infatti che derivi da un "contest" giornalistico promosso su internet. L'iniziativa proposta nel 2012 dal magazine USA Today era stata creata apposta per far sì che i lettori suggerissero un nome per la generazione in discussione. Da qui venne fuori la denominazione Generazione Z[35].

Anche i Centellians sono dei nativi digitali, infatti proprio come la generazione precedente è nata nell'era della tecnologia e l'utilizzo di quest'ultima risulta assolutamente semplice e intuitiva. Sono sempre connessi e sono capaci di avere qualsiasi informazione a portata di mano tramite un click sul loro smartphone. Questa generazione riesce ad usare contemporaneamente cinque dispositivi elettronici (smartphone, TV, laptop, computer fisso e tablet), mentre la generazione precedente, i Millennials, ne usava contemporaneamente "solo" tre (laptop, smartphone e tablet). Questo ci fa capire quanto siano multitasking[36]. I Centellians

[35] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.

[36] Ci si riferisce all'uso di diversi dispositivi contemporaneamente e non al riuscire a svolgere più compiti insieme. L'essere "multitasking" prescinde dall'appartenenza a una generazione.

usano il computer mentre il tablet riproduce una traccia musicale, alla tv scorrono immagini e tutto questo rimanendo in costante contatto con gli amici. Ovviamente il fatto di utilizzare i dispositivi informatici già da quando solo bambini, influenzerà il loro modo di essere e di vedere le cose. Infatti questa generazione vive la società in modo diverso rispetto ai cosiddetti "immigrati digitali". Stringono relazioni sui social, ma in generale si relazionano in modo più confidenziale anche al di fuori di questi. Ad esempio, dato che i Centellians sono abituati a condividere, sono molto propensi a lavorare in team e hanno la volontà di conoscere il diverso[37].

Questa generazione è cresciuta in una situazione non molto favorevole, ma anzi piena di difficoltà. La crisi del 2008, che inizialmente si pensava fosse solo una situazione passeggera, si è rivelata poi una circostanza difficile da affrontare, nella quale le famiglie sono state costrette a vivere in una situazione di ristrettezza economica. I Centellians sono cresciuti con una visione del futuro incerta, in quanto le aspettative per quest'ultimo non erano sicuramente rosee, o comunque non ci si aspettava che fosse prosperoso come in passato lo era stato per i loro genitori o i nonni. Oltre alla crisi, questa generazione è segnata anche dall'attuale Covid-19, il virus che sta colpendo tutto il mondo dalla fine del 2019.

---

[37] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.
Ferri P., Nativi digitali crescono ed entrano nel mondo del lavoro. Un'analisi qualitativa del cambiamento antropologico che attende le aziende, Sviluppo e Organizzazione, n. 264, 2015.

Questi contesti storici ha portato gli appartenenti a questa generazione ad essere coscienziosi, a fare sacrifici per se stessi e per la propria famiglia ed a rimboccarsi le maniche quando serve[38].

Il fatto di essere dei nativi digitali ha fatto sì che si trovino a contatto con un numero spropositato di informazioni alle quali accedere tramite il web. Essendo una generazione veloce e multitasking si sono adattati alla scelta delle informazioni più interessanti per loro, riuscendo a selezionare nel giro di pochi secondi se un'informazione è utile o meno. Il tempo che generalmente questa generazione impiega per valutare una fonte pare sia di 8 secondi. Allo stesso tempo però questo dato palesa una soglia di attenzione assai bassa. Infatti, negli ultimi 15 anni l'attenzione media è diminuita del 50%, passando da 12 secondi a 8 secondi per ogni contenuto[39].

Possiamo allora distinguere tre tipi di attenzione[40]: a) attenzione sostenuta: la capacità di mantenere lo stesso livello di attenzione durante l'esecuzione di un'attività; b) attenzione selettiva: la capacità di eliminare le fonti di distrazione e rimanere concentrati solo su quello che è davvero utile; c) attenzione divisa: la capacità di eseguire contemporaneamente più attività, spostando l'attenzione dove

---

[38] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

[39] Riva G., Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media, ilMulino, 2019.

[40] Làdavas e Umiltà, 1987, citati in Riva G., Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media, ilMulino, 2019.

è più necessario in quel determinato momento. Secondo uno studio effettuato da Microsoft[41] per verificare qual è l'impatto che internet ha sul livello di attenzione, è risultato che chi ha imparato ad utilizzare la tecnologia già da piccolo o chi ne fa un uso massiccio, tende ad avere un'attenzione sostenuta inferiore rispetto alle generazioni precedenti. La minore capacità di mantenere lo stesso livello di attenzione durante tutta l'esecuzione di un'attività è però compensata da un aumento dell'attenzione divisa, e quindi del multitasking. Proprio per questo motivo la Generazione Z nell'ambito lavorativo ha bisogno di pause brevi ma frequenti, che possano consentire loro di riposarsi e di rimanere connessi con i propri amici. Dal punto di vista organizzativo quindi, eliminando le attività ripetitive e creando team nei quali si possa usare la creatività si va a ridurre quelle che sono le possibilità di distrazione.

La generazione Z in alcuni casi è stata anche presentata come la Generazione delle 4C cioè: comunicazione, collaborazione, connessione e creatività. Seguendo questo filone è facile notare come questa generazione non guarda di buon occhio le organizzazioni poco flessibili, ritenendo che siano improduttive e incapaci di valorizzare i lavoratori. Gli appartenenti a questa generazione sono quindi meno rispettosi delle regole rispetto alle generazioni precedenti e non sopportano la

[41] Gausby, 2015, citato in Riva G., Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media, ilMulino, 2019.

verticalizzazione in azienda. I Centellians inoltre hanno un modo di imparare diverso. Non apprendono tramite il metodo classico di informazione, ma lo fanno tramite la tecnologia, usando blog, podcast e testi interattivi, che gli permettono di sviluppare un senso critico acuto e abilità di problem solving[42].

Questa generazione è inoltre molto attenta al diversity, ovvero la diversità tra persone, e lo considera come un valore fondamentale che deve essere rispettato e valorizzato. I Centellians sono infatti in prima linea nelle manifestazioni che i loro stessi coetanei o i Millennials organizzano nelle città, per ribadire che nessuno deve essere escluso. Hanno degli ideali e dei valori che sanno come farli rispettare. Hanno quindi una mentalità aperta, che li porta ad essere inclusivi e aperti al diverso[43].

2.2. CONFRONTO TRA GENERAZIONI

Come è stato visto fin ora, ogni generazione ha un set di valori, ideali e visioni diverse rispetto alle altre, in base agli eventi storici che hanno caratterizzato la loro giovinezza. L'appartenenza a una generazione non si sceglie ovviamente, e il fatto

---

[42] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.
Riva G., Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media, ilMulino, 2019.

[43] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

di farne parte forma, che si voglia o meno, dei caratteri specifici dell'individuo. È ovvio che ogni generazione è in parte condizionata dalla precedente e a sua volta condizionerà quella che genererà. Gli insegnamenti di quelli che abbiamo visto essere i nuclei educativi delle generazioni più vecchie (scuola, famiglia e chiesa), e che poi sono andati modificandosi con il tempo, condizioneranno comunque, anche se in minima parte, gli ideali delle generazioni successive. Ci sono valori di base che ogni generazione assimila da quella precedente, magari contestualizzandoli in base alle proprie esigenze di vita, e altri che invece spingono al cambiamento. Sono quindi la condivisione del contesto storico e i nuovi ideali che da questo scaturiscono che creano una generazione.

Le generazioni più anziane vivono gli accadimenti in un modo diverso rispetto alle generazioni che li vivono per la prima volta. Ovviamente questo vale anche per le cose del quotidiano. Le generazioni hanno un modo diverso di comunicare, sia nel linguaggio che nella modalità. Assumono atteggiamenti diversi nell'ambito lavorativo, sia per quanto riguarda quello che cercano dalle aziende che per il modo di vedere il lavoro in generale. Inoltre vivono la subordinazione e quindi l'autorità in maniera diversa.

A questo proposito andremo allora ad analizzare quelle che sono le maggiori differenze e analogie tra le varie generazioni, considerando insieme le ultime due in quanto la Generazione Z è da poco entrata nell'ambito lavorativo e in letteratura non esistono ancora molte evidenze sui loro comportamenti in azienda.

Analizzando diversi testi è stato possibile individuare i macro argomenti che sottolineano differenze e analogie tra le diverse generazioni. Tale analisi è utile per meglio capire la composizione della forza lavoro aziendale, in modo tale da poter individuare delle metodologie per stimolare la collaborazione fra tutte queste generazioni in azienda. Le differenze e le analogie individuate possono essere così riassumibili:

- comunicazione e feedback
- work-life balance e carriera
- autorità e controllo
- stile di apprendimento e formazione
- intelligenza emotiva

2.2.1. Comunicazione e feedback[44]

Il modo di comunicare cambia di generazione in generazione, in base a quelle che sono le situazioni storiche vissute e che hanno plasmato il modo di essere di

[44] Baruffaldi L., Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda. Egea, 2019.
Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.
Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.
Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

ciascuno. Inoltre per quanto riguarda i feedback vedremo come con il susseguirsi delle varie generazioni il cambiamento segna il passaggio da un estremo all'altro. Si passa infatti da una totale mancanza di feedback ad una continua richiesta di questi.

La Silent Generation ha attraversato un lungo periodo di guerra e questa situazione li porta a prediligere una comunicazione essenziale. L'aver vissuto una situazione così difficile li porta a sviluppare sentimenti di fraternità e unità, stringendo il più possibile rapporti di persona. Altri tasselli da tenere in considerazione sono il rigore e la disciplina che vigeva in quel contesto. Il rispetto per l'autorità imponeva un linguaggio formale. Un contesto del genere non ha potuto far altro che diffondere l'abitudine ad una comunicazione formale, diretta ed essenziale, favorendo un dialogo che si svolga face to face. Inoltre per la generazione dei Veterani la mancanza di feedback era principalmente un sollievo. In quel periodo, infatti, vigeva una gestione aziendale basata quasi esclusivamente sul controllo gerarchico e dove il rispetto per l'autorità era fondamentale. In una tale circostanza ricevere un feedback corrispondeva ad essere richiamati e quindi che qualcosa non andava bene. Ci si basava dunque sul fatto che se tutto taceva, significava che il lavoro stava andando per il verso giusto.

La generazione successiva, ovvero i Baby Boomer, è stata quella delle rivolte e delle lotte per i diritti umani. Era la generazione che lottava per il senso di libertà. Proprio per questo i Baby Boomer iniziano ad utilizzare una comunicazione che

seppur diretta, risulta avere un tono più amichevole, proprio per andare contro il rigore e la formalità delle generazioni precedenti. Si inizia per la prima volta a rivolgersi ai propri interlocutori senza l'introduzione del titolo, ma semplicemente utilizzando il nome. Questa generazione preferisce avere una comunicazione faccia a faccia, ma con il progresso tecnologico ha iniziato a usare anche telefono ed email per comunicare. È chiaro però che l'uso della tecnologia per i Baby Boomer non è una cosa propriamente semplice. Per quanto riguarda i feedback i Baby Boomer seguono pressoché la stessa lunghezza d'onda della generazione precedente, con la semplice differenza che una tantum venivano loro riconosciute ricompense monetarie, promozioni e riconoscimenti per il lavoro svolto. Questa generazione quindi, esattamente come la precedente, non apprezza i feedback sul proprio operato, a maggior ragione se questi provengono da generazioni più giovani. Anzi, quando in alcuni casi vengono fatte delle valutazioni annuali su ogni lavoratore, i Baby Boomer possono sentirsi infastiditi ed in imbarazzo a riceverne.

Anche la Generazione X adotta una comunicazione principalmente diretta e informale, seguendo i passi di quello che avevano iniziato già i Baby Boomer. Questa generazione nasce nel periodo in cui internet inizia a svilupparsi e ha quindi la possibilità di utilizzare l'email come mezzo di comunicazione. La Generazione X però non può essere considerata "nativa digitale" proprio perché non usa dalla nascita questa nuova tecnologia. Va specificato quindi che l'avvento di internet, avvenuto nei primi anni Novanta è entrato nella quotidianità solo più avanti, cioè

quando la Generazione X era più grande. Proprio per questo motivo, nonostante essi sappiano comunicare facilmente tramite email e social, prediligono ancora una comunicazione di persona. In riferimento ai feedback si può dire che questa generazione ha adottato lo strumento dell'annual review[45], introdotto dalle Direzioni del Personale sulla scia delle multinazionali anglosassoni. Questa modalità di confronto con il vertice aziendale non è però molto apprezzata dal personale, e spesso genera malcontento.

Le due generazioni successive, ovvero i Millennials e la Generazione Z sono entrambe Native Digitali, questo significa che sono permeate dalla tecnologia. I loro membri non hanno dovuto apprenderne il suo utilizzo, ma sono diventati abili utilizzatori tramite la continua sperimentazione. Queste nuove generazioni sono bombardate da informazioni, che li spingono dunque ad avere una comunicazione più diretta. Molto spesso riescono a comunicare semplicemente tramite emoticon o gif. Sono quindi molto più veloci, intuitivi e dinamici. Nonostante questo le generazioni più giovani sanno molto bene come intrattenere relazioni personali e come comunicare "dal vivo", semplicemente cercano di farlo in una maniera meno strutturata e più efficiente.

[45] L'annual review è sostanzialmente un momento di incontro, con cadenza annuale, tra datore di lavoro e collaboratori. Questo incontro avviene in maniera individuale e serve per discutere di tutte le attività svolte durante l'anno e i propositi per quello successivo. L'incontro però si focalizza principalmente su quelle che sono le aree migliorabili dall'individuo ed è chiaro che così facendo si porta il lavoratore a vivere questo momento in maniera spiacevole.

La Generazione Y e la Generazione Z sotto il punto di vista dei feedback rappresentano una completa inversione di rotta. I feedback non sono più visti come qualcosa di spiacevole o un dovere, ma anzi vengono visti come un diritto, tanto che queste generazioni ne richiedono in continuazione. Queste generazioni si sentono spaesate e a disagio in mancanza di feedback ed è per questo motivo che i feedback sono fortemente desiderati. Inoltre i Millennials e la Generazione Z non richiedono feedback solo ed esclusivamente dal loro manager, ma da chiunque gli sia intorno. Questo perché hanno una concezione diversa di autorità e questo sta a significare che il feedback di qualsiasi altro, anche di un collega, non vale necessariamente di meno semplicemente perché non è gerarchicamente più alto.

La continua ricerca di feedback dà un chiaro segnale del fatto che la tradizionale annual review non è più sufficiente per queste generazioni. Ci vuole quindi qualcosa di molto veloce, ma soprattutto continuo e costante. Un feedback frequente permette una modifica di comportamento in corso d'opera, permette altresì di tenere sempre sotto controllo le attività e correggerle non appena risulta necessario[46].

[46] "Il feedback frequente non è alternativo alla performance review annuale, ma la integra e la completa: l'una serve per stabilire la meta del viaggio, gli assi di miglioramento macro su cui concentrarsi; il feedback nel day-by-day permette i piccoli e continui aggiustamenti di rotta che soli consentono, alla fine del viaggio, di arrivare al porto di destinazione senza brutte sorprese" (tratto da: Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019).

Questa ricerca di continui feedback è senz'altro influenzata dall'uso della tecnologia da parte di queste generazioni, in principal modo dai social media. I giovani passano molto tempo sui social condividendo foto e video, dai quali ricevono approvazione dagli altri utenti tramite commenti e like. Ovviamente l'approvazione da parte degli altri utenti genera immediatamente un senso di soddisfazione, ritenuto talmente appagante da poter creare addirittura dipendenza. Essendo quindi abituati a questo genere di feedback e approvazione, queste generazioni si sentono appagate nel riceverle in ogni circostanza e quindi anche nell'ambito lavorativo, tanto da potersi sentire demotivate nel caso contrario.

2.2.2. Work-life balance e carriera[47]

Per work-life balance si intende il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa. La sfera lavorativa delle volte può invadere in modo massiccio la sfera privata e ci sono generazioni che cercano di dividere e bilanciare le due sfere e altre che invece non ne tengono particolarmente conto.

---

[47] Baruffaldi L., Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda. Egea, 2019.
Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.
Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

La Silent Generation non prendeva neanche in considerazione il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata. Il motivo di questo comportamento è riconducibile al fatto che principalmente erano gli uomini a lavorare per poter permettere una vita dignitosa alla propria famiglia, mentre le donne erano destinate a prendersi cura della casa e dei figli. Proprio perché casa e lavoro erano due ambiti completamente separati e che spettavano a persone diverse della famiglia, il problema di trovare un bilanciamento tra le due sfere essenzialmente non sussisteva.

Per quanto riguarda i Baby Boomer, contraddistinti dal forte senso di libertà, le cose cambiano, anche se da una generazione così rivoluzionaria ci si sarebbe potuti aspettare di più. Questa generazione ha infatti portato avanti le già avviate lotte per la parità di genere[48].

Nonostante questo però molte carriere pubbliche erano ancora precluse alle donne, fino a quando nel 1960 con la sentenza n. 33 la Corte Costituzionale ha dichiarato l'illegittimità di discriminazioni di genere per quanto riguarda il settore pubblico. Tutto questo porta certamente ad un grande cambiamento all'interno delle famiglie. Le donne, infatti, iniziano a cercare lavoro e questo comporta un minore tempo per la cura della famiglia. Questo porterà i Baby Boomer verso la ricerca di

[48] Infatti già nel 1948, quando gli appartenenti a questa generazione erano da pochissimo nati, l'introduzione dell'art 3 della Costituzione aveva provveduto a sancire la parità tra uomo e donna davanti alla legge.

nuovi equilibri, in cui anche gli uomini dovranno occuparsi della casa e non solo di lavorare per poter permettere una vita dignitosa alla propria famiglia.

Nonostante questo grande cambiamento, I Baby Boomer sono comunque rimasti legati al precedente approccio, cioè quello adottato dai Veterani, in cui il lavoro era visto come la maggiore priorità di un uomo. Tale visione viene certamente smorzata dalla necessità di contribuire alla cura della famiglia e della casa, ma resta comunque un caposaldo. Al concetto di lavoro viene poi collegato il concetto di carriera, per la quale la generazione dei Baby Boomer era disposta a fare grandi sacrifici. Quindi non si pensa più al lavoro come ad un dovere per il sostenimento della famiglia, ma si iniziano ad avere delle ambizioni in ambito lavorativo. Inoltre per questa generazione il tempo che veniva dedicato al lavoro era visto come segno di dedizione e impegno. Proprio per questo i Baby Boomer erano così immersi in questa sfera, in quanto il tempo impiegato a lavorare era giudicato positivamente. Molto spesso questo li porta a definire la loro vita in funzione di quella lavorativa. Questa generazione è considerata molto fedele nei confronti dell'azienda in cui lavorano e proprio per questo molto spesso hanno lavorato sempre e solo in un'unica azienda.

Tutto questo fa intuire come, nonostante il cambiamento ci sia stato e sia stato anche notevole, i Baby Boomer riportano ancora i caratteri della generazione precedente (Silent Generation) in ambito di work-life balance. D'altro canto però

bisogna comunque considerare che ogni cambiamento, e quindi anche questo, ha bisogno di un periodo di adattamento.

La Generazione X invece è la vera portatrice del cambiamento in questo campo. Dopo l'accesso alla vita professionale anche per il genere femminile, si è dovuto creare un nuovo equilibrio all'interno delle famiglie. Uomini e donne cominciano finalmente ad avere vite simili e inizieranno allora ad abbandonare la visione del "vivere per lavorare" per accogliere quella del "lavorare per vivere". Il lavoro quindi non è più la priorità della vita e si inizia a guardare anche alla sfera personale, cercando di dedicargli più tempo. Anche questa generazione è però disposta a lavorare duramente, proprio come quelle precedenti. La differenza sostanziale però è che la Generazione X persegue una carriera verticale, che porti ad un beneficio individuale. A questo proposito questa generazione non è considerata leale nei confronti delle aziende in cui lavora, proprio perché molto spesso pensa al tornaconto individuale. Questo ci fa facilmente intuire come con questa generazione la ricerca di un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa è abbastanza perseguito.

I Millennials invece hanno le idee molto chiare sotto questo punto di vista. Sono molto attenti al perseguimento di un buon bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa. Non sono molto attaccati al lavoro in sé e cercano quindi il più possibile di ritagliarsi maggior tempo per se stessi. Se il lavoro che svolgono non permette un giusto work-life balance preferiscono cambiarlo, in favore di uno che li lasci più

liberi. Questa generazione infatti non dà particolare importanza alla sicurezza del lavoro, ma piuttosto ne attribuisce alla carriera, vista sotto forma di esperienze e nuove opportunità che servano per un auto miglioramento continuo.

Per le nuove generazioni delle volte si parla anche di work-life blending, ovvero una graduale sovrapposizione tra orario di lavoro e tempo libero[49]. Le nuove tecnologie oggi ci permettono di essere sempre connessi, questo significa che ogni individuo può lavorare anche da casa (o altrove) e non per forza in azienda, reperendo i dati di cui ha bisogno tramite qualche click. Ma allo stesso tempo questo permette alle nuove generazioni di gestire la vita privata anche mentre stanno lavorando. Il confine tra vita privata e vita lavorativa diventa quindi molto sfumato.

Di questo modello viene apprezzato il fatto di avere un orario di lavoro flessibile e poter lavorare in qualsiasi luogo. Inoltre contribuisce a una migliore conciliazione tra famiglia, lavoro e tempo libero. Questo permette di venire incontro a preferenze ed esigenze individuali, generando più soddisfazione. In una situazione del genere un lavoratore può ad esempio prolungare la pausa pranzo per fare sport, per poi recuperare quel tempo dopo cena. Questo richiede apertura mentale nonché flessibilità nell'agire e nel pensare. Le nuove generazioni sono infatti molto ostili alla logica del "timbrare il cartellino" in un orario predefinito. Prediligono orari

[49] Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.

flessibili e la possibilità di gestirsi la giornata anche in base alle proprie esigenze personali.

2.2.3. Autorità e controllo[50]

Quando si è parlato della Silent Generation si è anche spiegato perché questa generazione viene chiamata così. Il suo nome deriva dal fatto che i bambini non dovevano stare in silenzio e che a parlare poteva essere solo chi ricopriva un ruolo. Il rispetto assoluto dell'autorità e della gerarchia erano doveri imprescindibili. In ambito famigliare questo valeva per l'educazione dei figli e per quelle che erano le regole della famiglia in generale. In ambito lavorativo invece era usato per far rispettare diritti e doveri, dato che vigeva uno stile basato sul controllo gerarchico. I lavoratori dovevano semplicemente eseguire ciò che dall'alto era impartito. A quei tempi quel sistema funzionava e donava stabilità a tutta la collettività. I lavoratori erano soddisfatti di essere fedeli all'organizzazione e si sentivano appagati nel lavorare duramente.

---

[50] Baruffaldi L., Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda. Egea, 2019.
Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.
Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

La generazione successiva, ovvero quella dei Baby Boomer, rimane molto legata al concetto di rispetto per l'autorità e la gerarchia. L'autorità è legittimata a prescindere ed infatti è in grado di influenzare i comportamenti e le priorità dei lavoratori. Questi ultimi, proprio a causa del loro attaccamento nei confronti dell'organizzazione, si sono sempre mostrati leali e fedeli. Nella maggior parte dei casi i collaboratori appartenenti alla generazione dei Baby Boomer ha iniziato la sua esperienza lavorativa in un'azienda e l'ha conclusa nella stessa.

La Generazione X è invece la prima ad apportare un cambiamento in quest'ambito, mostrandosi scettica e mettendo in discussione l'autorità e la conseguente visione. Tale cambio di rotta è stato dettato principalmente dalle varie lotte per l'uguaglianza, che erano state iniziate proprio dai Baby Boomer. Questo scetticismo è fondato sull'idea che l'autorità e il rispetto vadano guadagnati e non che siano un valore da riconoscere a prescindere. Proprio per questo la precedente visione dell'autorità va ad attenuarsi e non è più capace di influenzare in maniera consistente i modi di fare e di pensare delle persone. L'autorità deve essere conquistata e per farlo devono esserci delle competenze che permettano di esercitare la propria influenza. Inoltre preferiscono uno stile manageriale in cui il capo sia in grado di ascoltare, e di conseguenza prendere in considerazione, le idee e le proposte dei lavoratori, evitando quindi di imporre la propria autorità a prescindere.

Le generazioni più giovani accentuano ancora di più questo "carattere" della Generazione X. Loro infatti hanno difficoltà ad adattarsi alla gerarchia e all'autorità. Trovano obsolete le divisioni gerarchiche, ma più in generale anche quelle dei semplici ruoli. Trovano molto ostiche le relazioni tra lavoratori e capo, quando sono troppo formali e reverenziali. Preferiscono dunque un contesto più conviviale, in cui ognuno è libero di dire la sua opinione. Sono infatti proprio le generazioni più giovani ad aver eliminato, o comunque diminuito, l'uso di forme linguistiche reverenziali come il "lei" e la "terza persona". Così facendo sono riusciti a limitare la così detta power distance (distanza dal potere): più è alta questa distanza, più elevato è il livello di rispetto (o timore) dei confronti della gerarchia e dell'autorità.

Anche in questo caso però la tecnologia si è rivelata un supporto al concetto di autorità. Se dalla precedente generazione l'autorità veniva conquistata se si avevano delle competenze, ora queste ultime non bastano più. Come si è più volte detto, l'avvento di internet ha fatto sì che chiunque potesse accedere a informazioni di qualsiasi genere con un semplice click. Questo ha fatto in modo che tutti possano acquisire in modo semplice e veloce le conoscenze di cui si ha bisogno. La vera svolta quindi è rappresentata dal cambio di atteggiamento che le nuove generazioni hanno adottato rispetto all'autorità: i lavoratori esprimono la propria opinione e questo permette loro di confrontarsi in modo diretto e schietto con il proprio capo.

A guadagnarci è anche il capo, che a sua volta evita possibili errori proprio perché riesce a valutare le cose da più punti di vista.

2.2.4. Stile di apprendimento e formazione[51]

In questo caso si effettuerà un raggruppamento, cioè da una parte le generazioni più anziane (Silent Generation, Baby Boomer e Generazione X) dall'altra quelle più giovani (Generazione Y e Generazione Z).

Le generazioni più anziane prediligono modalità di apprendimento tradizionali. Richiedono infatti una formazione con una spiegazione step by step dettagliata che sia facilmente riconducibile alle attività che devono svolgere.

Le generazioni più giovani invece hanno un approccio totalmente diverso per apprendere. Essendo molto dinamici non gradiscono i metodi di formazione tradizionali, in quanto li ritengono noiosi e non funzionali. Piuttosto prediligono contesti tecnologici e che li coinvolgano nelle attività, passando da una modalità di apprendimento all'altra. Sono generazioni che non si limitano ad imparare ciò che gli viene detto, ma si chiedono il perché delle cose. Questo loro modo di fare oggi è certamente facilitato da internet, mentre per le generazioni precedenti tutto questo

[51] Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

era impensabile. Come già detto molteplici volte, oggi basta un click per cercare su Google qualsiasi cosa si voglia.

2.2.5. Intelligenza emotiva[52]

In questo caso non andremo a fare un vero e proprio confronto tra le varie generazioni, anzi, neanche verranno prese in considerazione. Verrà però specificata una caratteristica comune a tutti gli individui, che si accentua con il decorrere dell'età. Nel nostro caso ci riferiremo alla Silent Generation e ai Baby Boomer, ma semplicemente perché sono le generazioni appunto più anziane.

Mettendo a confronto diverse fasce di età gli studiosi hanno notato che con l'avanzare dell'età gli individui diventano più disponibili verso gli altri, più coscienziosi, ma anche più favorevoli a eliminare o comunque gestire immediatamente i conflitti. Inoltre si identificano con l'azienda e questo genera in loro un forte senso di appartenenza: questo li rende perfetti per il ruolo di portavoce. Si sviluppa inoltre un forte senso di condivisione della conoscenza. Questo ovviamente non può che essere una nota positiva, proprio perché come abbiamo già detto, c'è bisogno che i lavoratori più anziani condividano le loro conoscenze ma

[52] Alini S., Boccalari R., Successful ageing at work. Trarre valore dalle differenze, Sviluppo & Organizzazione, n. 272, 2016.

soprattutto la loro esperienza per far in modo che anche i giovani possano acquisirle.

Per questo molte volte in azienda ricoprono il ruolo di mentori.

3. L'INTEGRAZIONE TRA GENERAZIONI A LAVORO

3.1. LA SFIDA DELL'INTEGRAZIONE

Come abbiamo visto nel capitolo precedente all'interno delle aziende sono presenti diverse generazioni. Questo vuol dire avere a che fare con individui che hanno obiettivi, valori, modi di pensare e di agire diversi tra di loro. Uno stesso evento storico o fenomeno viene vissuto in maniera differente dalle varie generazioni. Ognuna di esse ha infatti uno specifico modo di vedere le cose, che deriva anche da valori "tramandati" dai propri genitori, che quasi certamente appartengono a una generazione diversa. Ovviamente gestire persone con caratteristiche abbastanza diverse tra di loro non è certamente facile. La convivenza di più generazioni in azienda pone sicuramente delle problematiche nuove, ma anche tante opportunità. Le imprese a questo punto dovrebbero far diventare la gestione delle diversità un vero e proprio obiettivo.

La diversità infatti, se adeguatamente valorizzata, non può che influire positivamente sull'andamento aziendale. L'appartenenza a una generazione non deve essere motivo di conflitto, ma anzi di ricchezza. Ogni generazione, infatti, ha delle caratteristiche che, se ben valorizzate, possono portare ad un vantaggio economico non indifferente.

Le generazioni più giovani rappresentano una novità all'interno delle organizzazioni. I manager, insieme alla funzione Risorse Umane, devono fare in

modo che i giovani ben si introducano all'interno dell'azienda. Bisognerebbe valorizzare le loro caratteristiche in modo tale che possano apportare un beneficio. Per individuare tali caratteristiche e per riuscire ad integrarle nel migliore dei modi all'interno dell'organizzazione, ovviamente serve tempo. Nelle aziende c'è bisogno di individuare la diversità di età e volgerla a proprio favore. C'è quindi bisogno che sapere ed esperienza si combinino con entusiasmo e freschezza[1].

Le imprese devono imparare a valorizzare e a gestire le diverse generazioni che coesistono all'interno delle organizzazioni. Il tema dell'Age Diversity deve quindi diventare un caposaldo all'interno delle aziende e non rimanere ai margini del più ampio tema del Diversity Management. La gestione e la creazione delle relazioni intergenerazionali deve diventare l'obiettivo. Le varie generazioni, e quindi di conseguenza i valori, le attitudini, le competenze che ognuna di esse possiede, devono essere messe al centro dei progetti di Age Management. Questo inoltre deve essere fatto per tutte le fasi della gestione dei lavoratori. Alla base delle strategie di Age Management però deve esserci la volontà di creare un equilibrio tra le varie generazioni all'interno dell'organizzazione. Non ci si deve focalizzare infatti solo su una generazione (molto spesso succede con gli over 50), ma si devono attivare azioni che le riguardino tutte. Quello che molto spesso viene fatto è favorire

[1] Baruffaldi L., Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda, Egea, 2019.

l'interazione tra simili perché è più facile da gestire, ma allo stesso tempo si finisce per ostacolare l'integrazione tra diverse generazioni e il conseguente vantaggio. Bisogna far in modo che le diversità si integrino tra loro, così come i loro saperi[2].

Per favorire la cooperazione tra le generazioni bisogna stimolare al dialogo e al confronto. Bisogna creare un ambiente accogliente dove ognuno deve essere in grado di ascoltare gli altri. Fino a quando non si imparerà ad ascoltare le esigenze degli altri e ad avere rispetto per queste, non si riuscirà a creare un ambiente favorevole alla cooperazione delle generazioni. Bisogna allora entrare nell'ottica che nonostante si è profondamente diversi l'uno dall'altro, questo non vuol dire che non si è capaci di imparare o co-creare con un individuo di un'altra generazione[3].

L'azienda, ma più nello specifico la funzione Risorse Umane, deve essere in grado di creare tale integrazione di saperi affinché si generi valore. Se così non fosse il rischio sarebbe quello di creare degli sprechi di risorse. L'azienda deve allora ridurre il divario tra giovani e senior tramite uno strumento molto importante, ovvero la formazione. La formazione continua è infatti in grado di creare punti di contatto tra le generazioni tramite lo scambio di esperienze e punti di vista. Così

---

[2] Isfol, L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015, https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/2297/Isfol_FSE210.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
De Martini M., La sfida dell'integrazione, Persone & Conoscenze, n. 152, 2021.

[3] Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

facendo si evita il semplice passaggio di informazioni da un individuo all'altro, ma si istaura un rapporto che genera trasferimento di saperi. Il lifelong learning, e quindi l'accrescimento continuo del bagaglio di conoscenze e competenze, diventa un fattore strategico dell'Age Management[4].

L'azienda deve però essere pronta e favorevole all'integrazione a alla cooperazione intergenerazionale, e per fare in modo che lo sia deve tenere in considerazione cinque presupposti[5]. Innanzitutto, bisogna riconoscere la diversità, in modo tale da poterla valorizzare. Quando i lavoratori riconosco e rispettano le differenze, sono anche pronti a imparare gli uni dagli altri. Bisogna quindi considerare la differenza d'età come un fattore importante e positivo per l'impresa, favorendo l'integrazione. In secondo luogo bisogna creare ambienti dove tutti siano in grado di ascoltare le esigenze dell'altro e, quando possibile, soddisfare tali esigenze tramite il welfare aziendale, prevedendo ad esempio la realizzazione di iniziative a supporto del work-life balance. Terzo presupposto riguarda le condizioni favorevoli alla condivisione di conoscenze e saperi, affinché questi ultimi siano fruibili a tutti. In quest'ottica infatti i giovani dovrebbero mettere a disposizione delle generazioni più anziane le loro capacità tecnologiche, mentre i

[4] Gomiero D., Generazioni a confronto in azienda. Il gap si colma con la formazione, Persone & Conoscenze, n. 111, 2016.

[5] Gomiero D., Generazioni a confronto in azienda. Il gap si colma con la formazione, Persone & Conoscenze, n. 111, 2016.

senior dovrebbero accogliere i giovani in azienda e avere un comportamento attivo nella condivisone di conoscenza. Quindi bisogna creare un ambiente privo di stereotipi e pronto ad accogliere individui di diverse età, dove è possibile confrontarsi per comprendere le diverse visioni. Il quarto punto diventa allora un'implicazione se quello precedente è stato svolto bene. A questo punto infatti gli individui appartenenti a diverse generazioni dovrebbero aver instaurato una connessione che permette loro di avere un forte senso di appartenenza nei confronti dell'organizzazione. Infine si devono prevedere attività formative che supportino le varie generazioni nell'effettiva condivisione di conoscenze, esperienze e saperi.

È chiaro però che la formazione deve tenere in considerazione che ogni generazione ha uno stile di apprendimento diverso. Come abbiamo visto nel precedente capitolo le generazioni più anziane prediligono una formazione di tipo tradizionale, e quindi basata sulla presenza in aula con insegnamento frontale. Al contrario le generazioni più giovani hanno più voglia di mettersi in gioco, di sperimentare. Prediligono quindi una formazione più dinamica e smart, che preveda anche l'utilizzo di device informatici. Quindi, dato che ogni generazione predilige una modalità di formazione diversa, la cosa migliore è creare un percorso formativo misto, che prevede momenti in aula in cui senior e junior possono confrontarsi, ma

anche e-learning in cui i lavoratori più anziani vengono spronati all'uso della tecnologia e quelli più giovani si sentono maggiormente a loro agio[6].

Bisogna però specificare che la presenza di stereotipi non fa altro che rendere più difficile il passaggio da una cultura basta sul ricambio generazionale a una basata sulla cooperazione e sulla valorizzazione delle generazioni. Questa difficoltà si accentua ancora di più a causa della crisi, che enfatizza lo stereotipo del conflitto generazionale a causa dei pochi posti di lavoro (stereotipo analizzato nel capitolo 1 al paragrafo 1.4.3.). Inoltre l'Italia presenta una situazione particolarmente critica a causa nell'elevato numero di imprese di medio-piccola dimensione basate principalmente su una gestione di tipo famigliare. Inoltre dove è presente un sistema di gestione più accentrato e tradizionale, l'attività innovativa risulta essere poco intensa[7]. In questi casi perciò l'integrazione e la cooperazione risultano difficili e si finisce molte volte per sprecare una grande possibilità[8].

Sembra opportuno, come fin ora abbiamo visto, è che le aziende adottino politiche di Age Management; che si crei quindi una cultura dell'integrazione e

---

[6] Gomiero D., Generazioni a confronto in azienda. Il gap si colma con la formazione, Persone & Conoscenze, n. 111, 2016.

[7] Bugamelli, 2012, citato in Isfol, L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015.

[8] Isfol, L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015, https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/2297/Isfol_FSE210.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

della condivisione. Non sono allora sufficienti interventi una tantum, in quanto si possono considerare solo come uno spreco di tempo e risorse. Affinché nelle aziende si crei un vero senso di integrazione, e che quindi si raggiungano anche i benefici sperati, è essenziale che si attivino percorsi di formazione mirati.

In conclusione si può dire che i giovani hanno bisogno di qualcuno che li guidi all'interno dell'azienda e che li guidino durante il loro percorso. Questo è possibile tramite l'affiancamento di lavoratori senior che sono in grado condividere le loro esperienze e i loro saperi.

3.2. GLI STUMENTI PER RAGGIUNGERE L'INTEGRAZIONE

Come abbiamo visto, in azienda coesistono diverse generazioni e gestirle non risulta affatto semplice. L'azienda deve promuovere l'integrazione e la cooperazione tra queste, così da creare un ambiente aperto al nuovo e sempre in linea con le nuove esigenze del mercato. Le diverse generazioni, lavorando insieme, integrano conoscenze ed esperienze possedute dai lavoratori senior con le conoscenze digitali possedute dai lavoratori più giovani. Questo mix di conoscenze può portare all'azienda un vantaggio non indifferente.

Gestire ed integrare più generazioni è un compito complesso e può essere favorito in diversi modi, cercando di assecondare le esigenze di tutti. Analizzando diversi testi e articoli è stato possibile individuare quelli che sono gli strumenti più

adatti per favorire l'integrazione. Nelle aziende si fa principalmente ricorso a tre strumenti, quali:

- mentoring
- reverse mentoring
- team multigenerazionali

Nei prossimi paragrafi si vedranno più nel dettaglio tali metodologie.

3.2.1. Il mentoring

Il termine "mentore" è presente per la prima volta nell'Odissea dove Omero narra che Ulisse, prima di partire per la guerra di Troia, preoccupato per l'educazione del figlio Telemaco, ne affidò la cura a un vecchio di fiducia: Mentore[9].

Il mentoring è una metodologia di formazione che ha l'obbiettivo di "aiutare e supportare le persone a gestire il proprio apprendimento al fine di massimizzare il loro potenziale, sviluppare le loro abilità, migliorare le loro prestazioni e diventare la persona che vogliono essere"[10].

I primi programmi di mentoring ebbero origine negli Stati Uniti e si focalizzavano sulla carriera piuttosto che all'apprendimento. L'apprendimento era

[9] Isfol, Guida al Mentoring: istruzioni per l'uso, 2004, https://oa.inapp.org/jspui/bitstream/20.500.12916/2310/1/Isfol_FSE29.pdf.

[10] Parsloe, 1992, citato in Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

a senso unico ed era impartito da persone senior (mentor) nei confronti di persone più giovani e con meno esperienze (protégé). Il mentor aveva più che altro un ruolo di sponsor, ovvero dava al protégé opportunità di carriera che altrimenti non avrebbe avuto. Il mentor esercitava una forte influenza sul lavoratore più giovane, che veniva quindi definito protetto.

Successivamente però si manifesta in Europa uno stile diverso di mentoring basato sull'apprendimento reciproco[11]. In questo nuovo modello di mentoring si supera infatti la rigida relazione univoca senior-junior a favore di una relazione più flessibile all'apprendimento reciproco, dove c'è uno scambio di competenze che permetterà anche al mentor di incrementare le sue stesse conoscenze. In quest'ottica organizzare un programma di mentoring servirebbe a evitare un ricambio generazionale inefficiente, in quanto le generazioni più anziane possono sentirsi apprezzate nel condividere il loro sapere e altrettanto vale per le generazioni più giovani che condividono le loro conoscenze sulle nuove tecnologie. Tale modello punta ad aiutare le persone nell'imparare a fare le cose in autonomia, con una maggiore consapevolezza di se stessi. Bisogna comunque ricordare che nonostante in tale modello ci sia uno scambio bidirezionale di saperi, in principal modo è il mentee a dover imparare dal mentor. Insomma il mentee deve essere proattivo e

[11] In questo secondo modello il termine "mentee" viene sostituito al termine usato nel precedente modello di mentoring, ovvero protégé.

motivato ad imparare. L'ampliamento delle conoscenze del mentor è più che altro un passaggio implicito dato dalla condivisione del tempo insieme al mentee[12].

I programmi di mentoring consistono quindi nell'affiancare ad un lavoratore appartenente a una generazione più giovane (Millennials e Generazione Z) e quindi con poca esperienza, un lavoratore senior (Baby Boomer e Generazione X) che svolge il ruolo di mentor proprio perché con molta più esperienza e conoscenza. Si tratta di un rapporto continuo di apprendimento e di confronto. Il mentor mette dunque a disposizione il suo sapere, la sua esperienza e le sue competenze in modo tale che il mentee si arricchisca di queste favorendo la sua crescita personale e professionale. Inoltre bisogna specificare che il mentoring prescinde dalla gerarchia, ma si fa riferimento solo ed esclusivamente al divario di esperienza.

A questo proposito il mentoring è sempre più usato in azienda come uno strumento strategico per: a) aiutare i lavoratori senior a sentirsi parte fondamentale dell'organizzazione, in quanto "maestri" del mestiere e portatori di valori; b) aiutare i lavoratori junior a mettere a disposizione di tutti le conoscenze tecnologiche; c) agevolare l'integrazione tra le varie generazioni. Il mentoring è quindi uno strumento che permette di valorizzare sia le generazioni più anziane che quelle più giovani, attraverso un processo di cross learning. Quindi individui di età diverse possono sperimentare la condivisione di esperienze in un clima di fiducia e

[12] Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

valorizzazione reciproca, approfondire o nel caso sviluppare competenze professionali e addirittura arricchirsi, anche a livello umano, tramite la conoscenza di esperienze lavorative diverse rispetto alla propria[13].

Ovviamente la scelta del mentor non può essere fatta ricadere su chiunque, ma anzi ci deve essere un'attenta valutazione. Il mentor dovrebbe essere infatti una persona che si riconosca a pieno nell'organizzazione, che abbia la volontà di condividere le proprie conoscenze e che sia disposto a supportare il mentee. La scelta del mentor inoltre dovrebbe ricadere su un individuo con il quale non si ha familiarità, in quanto si finirebbe per assecondare il mentee non permettendogli un insegnamento efficace. Con il tempo però tale aspetto cambia, favorendo un'effettiva connessione di sintonia tra i due individui[14].

Una delle caratteristiche principali del mentor deve essere quella di saper comunicare, intesa come una serie di attività. A questo proposito il mentor deve saper: a) ascoltare, ovvero essere interessato a ciò che l'altra persona sta dicendo; b) osservare in modo ricettivo, essere in grado cioè di cogliere i segnali non verbali; c) catturare l'attenzione altrui, raccontando le proprie esperienze. Inoltre un'altra caratteristica che il mentor deve avere è quella di avere un forte interesse per lo

[13] Rossi M., Il mentoring come strumento nell'Age Diversity Management per gestire positivamente l'impatto dei fenomeni demo-sociali nelle organizzazioni, FOR, n. 91, 2012.

[14] Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

sviluppo delle competenze altrui, ma allo stesso tempo deve essere anche desideroso di imparare[15].

I programmi di mentoring possono essere somministrati in tre diversi modi[16]:

- faccia a faccia: questa ovviamente è la modalità più utilizzata, dove il mentor ha un contatto diretto con il mentee;
- e-mentoring: è una modalità in cui le relazioni di mentoring avvengono tramite media virtuali, fornendo un elevato grado di flessibilità. Nonostante questa modalità è destinata crescere, nell'utilizzo a cui si riferisce nel nostro caso, ovvero per l'integrazione tra varie generazioni, questa modalità potrebbe risultare un po' problematica. Essendo il mentor un individuo senior, non è detto che questo sia in grado di utilizzare i device informatici per svolgere tale tipo di formazione. L'e-mentoring consiste infatti nel caricare su una piattaforma online del materiale fruibile in qualsiasi momento. Questa modalità pertanto potrebbe risultare poco idonea nel caso in cui il mentoring è usato come strumento di integrazione intergenerazionale.
- blended mentoring: è praticamente un mix delle due precedenti modalità.

[15] Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

[16] Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

3.2.2. Il reverse mentoring

Il concetto di reverse mentoring è stato introdotto nel 1999 dall'ex CEO di General Electric, Jack Walsh, mettendo in discussione la struttura classica della formazione. Jack Walsh chiese infatti a 500 dei suoi top manager di trovare dei lavoratori giovani che potessero aiutarli nell'utilizzo di internet. La nascita di nuove tecnologie ha portato un gap di conoscenze nell'utilizzo delle stesse tra generazioni più giovani e generazioni senior. Si tratta quindi di una relazione di mentoring invertita, dove, a differenza del mentoring tradizionale, il mentor è un giovane con meno esperienza ma con una forte competenza digitale che aiuta il lavoratore senior (mentee) a familiarizzare con la tecnologia[17].

Molto spesso si pensa al mentor come un lavoratore senior, in quanto con l'avanzare dell'età acquisiscono sempre più esperienza e conoscenza. Quindi si vede in loro dei validi "contenitori" di saperi. Infatti nel mentoring tradizionale è sempre stata la persona più giovane ad avere, in termini di apprendimento, un vantaggio.

Ma il mondo si evolve rapidamente e all'interno delle organizzazioni c'è bisogno di rimanere al passo con i cambiamenti. Le nuove tecnologie mettono a dura prova le conoscenze tecnologiche delle generazioni più anziane, tanto da

[17] Savini Zangrandi R., Richini P., Digital reverse mentoring, colmare i divari generazionali dei manager, Persone & Conoscenze, n. 122, 2017.

richiedere un supporto da parte dei così detti nativi digitali, i quali sono molto più abili con i device informatici e l'utilizzo di internet. Il nostro Paese, come abbiamo visto, è formato una popolazione molto vecchia. Questo problema chiaramente si riflette anche nelle aziende, dove infatti troviamo lavoratori con un'età avanzata come conseguenza dell'aumento dell'età pensionabile. Una soluzione a questo problema è quindi il reverse mentoring, che consente un integrazione tra le generazioni favorendo il trasferimento delle competenze digitali dagli junior ai senior e una visione del business più articolata dispensata dai senior agli junior. Quindi tramite il reverse mentoring le conoscenze e le competenze delle varie generazioni si incontrano, accrescendo in ognuno maggiore consapevolezza nell'ambiente lavorativo. Si da allora vita a una relazione basata su uno scambio di conoscenze, in una logica win win.

"Il reverse mentoring può assumere un ruolo essenziale nella riduzione dei gap valoriali e di prospettiva tra le generazioni che, lavorando fianco a fianco, si lasciano contaminare da attitudini, culture, modi di pensare differenti, e ciò contribuisce senz'altro a eliminare quegli ostacoli che spesso impediscono un chiaro ed efficace scambio di esperienze utili allo sviluppo di entrambe le parti coinvolte nella relazione"[18]. Il reverse mentoring assume un ruolo di facilitazione

[18] Chaudhuri e Ghosh, 2011, citati in Isfol, l'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015.

sotto due punti di vista: da una parte facilita e favorisce l'integrazione tra le varie generazioni presenti in azienda e dall'altra attiva un processo di responsabilizzazione reciproca, in cui junior e senior diventano gli uni insegnanti degli altri.

I vantaggi del reverse mentoring e quindi di avere un mentor appartenente alle generazioni più giovani non ricadono solo sull'utilizzo delle nuove tecnologie. In questo caso i mentor possono fornire un valido aiuto anche per un miglioramento delle competenze riguardo alle lingue straniere, per nuovi modi di/per comunicare e per favorire l'apertura mentale, condividendo la loro visione sulle diversità[19].

Inizialmente però l'adozione di questo strumento all'interno delle aziende non è facile. Nelle fasi iniziali infatti si manifesta quasi sempre una situazione di resistenza da parte delle generazioni più mature, che temono che il loro ruolo venga sminuito. In più, quasi sicuramente, gli individui delle generazioni più giovani avranno timore nell'insegnare a qualcuno di molto più grande (senior) a causa della poca esperienza. Tuttavia, una volta superate le fasi iniziali di timore, si stabilisce un vero e proprio rapporto intergenerazionale[20].

---

[19] Zinola A., Reverse mentoring, quando è il giovane ad aiutare il senior, Corriere della Sera, 06/03/2019.

[20] Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

3.2.3. I team multigenerazionali

Ogni generazione, come abbiamo visto, cresce in un contesto caratterizzato da eventi storici che ne determineranno comportamenti, valori e opinioni diverse, che ovviamente si riflettono anche sul modo di lavorare. Un ottimo strumento per far sì che le varie generazioni all'interno delle aziende si integrino tra loro fino a cooperare insieme è il team multigenerazionale. Comprendere i differenti approcci e comportamenti che ogni generazione ha all'interno del team è il punto di partenza per poter creare dinamiche in grado di coinvolgere tutti e poterne cogliere quindi i benefici.

"Secondo uno studio del World Economic Forum, le aziende che possiedono al loro interno dei team multigenerazionali sono più produttive, hanno una migliore capacità di fidelizzare u clienti e possono contare su un bagaglio di competenze molto più ricco. Avere nel proprio team di lavoro dipendenti di età differenti, appartenenti a generazioni diverse, può quindi essere un punto di forza di ogni azienda, a patto che si riesca a stimolare il giusto coinvolgimento, facendo emergere specificità e aspettative di ciascuno di essi"[21].

I vantaggi che derivano dall'uso di team multigenerazionali in azienda sono vari. Basti pensare all'aumento della produttività dovuto a una maggiore sensazione

[21] Sannino G., Perché un team multigenerazionale è la scelta vincente per un'azienda, MGMT Magazine, 05/08/2021, https://mgmtmagazine.com/perche-un-team-multigenerazionale-e-la-scelta-vincente-per-unazienda-14171819/.

di apprezzamento e gratificazione da parte dei lavoratori, sensazione che va ad intensificarsi grazie al fatto che vengono resi partecipi di ogni attività, a prescindere dall'età. Si pensi anche alla possibilità di rappresentare al meglio i propri clienti; questo è possibile grazie a team con età variegate, che permettono di riconoscere le esigenze dei vari consumatori classificandoli anche in base all'età. Ed infine si consideri la possibilità di essere costantemente aggiornati sulle tendenze di mercato; questo vale soprattutto per i lavoratori più anziani, che possono cogliere dalle generazioni più giovani i loro punti di vista. Affinché tutto questo si verifichi è però essenziale che all'interno del gruppo venga riconosciuta la diversità, che ci sia rispetto per gli altri partecipanti e che si crei un ambiente favorevole alla condivisione. Favorevole nel senso che si instaura un rapporto bidirezionale, in cui si mettono in campo i propri saperi, per apprenderne allo stesso tempo altri condivisi dagli altri partecipanti al team[22].

Trasformare un gruppo di persone di diverse età in un team non è facile, in quanto bisogna creare un'identità comune e un insieme di valori condivisi. Il manager deve creare un allineamento di valori e un forte senso di condivisone all'interno del team, in modo tale che tutti si sentano parte del gruppo. Un team è vincente quando le caratteristiche dei singoli vengono valorizzate, ma ancora di più

[22] Sannino G., Perché un team multigenerazionale è la scelta vincente per un'azienda, MGMT Magazine, 05/08/2021, https://mgmtmagazine.com/perche-un-team-multigenerazionale-e-la-scelta-vincente-per-unazienda-14171819/.

quando i membri del team riescono a integrare le varie capacità. Più un team è variegato (individui di diverse età e generazioni) più risulta efficiente[23].

Questo però è valido a patto che gli individui riescano a integrarsi e ad evitare conflitti. Un team multigenerazionale infatti è formato da tante teste diverse che delle volte è difficile mettere d'accordo. Dato che gli individui appartengono a generazioni diverse hanno esigenze e modi di vedere le cose differenti. Un semplice esempio più essere il modo di comunicare. Come abbiamo detto nel capitolo precedente le generazioni più anziane prediligono una comunicazione interpersonale nonostante sappiano usare a livello base i device informatici. Invece, le generazioni più giovani, e cioè i così detti nativi digitali, sono abituati ad avere un modo di comunicare più smart, grazie alla connessione a Internet; questo ovviamente non vuol dire che non sappiano istaurare relazioni interpersonali. Le caratteristiche delle diverse generazioni devono quindi intrecciarsi tra di loro, con lo scopo che ognuno deve apprendere dall'altro nuove competenze e modi di vedere le cose.

Per favorire l'integrazione all'interno dei team multigenerazionali, un ottimo ausilio potrebbe essere l'utilizzo del team building. Il team building è "un'attività che ha lo scopo di formare un gruppo di persone. In particolare, in ambito aziendale,

[23] Svegli P., Baglini L., Team Coaching in azienda. Migliorare i risultati con la forza del proprio team, Phasar Edizioni, 2009.

il traguardo è quello di ottenere il massimo in termini di performance dai propri dipendenti. Il team building può essere di tipo formativo se è associato ad alcuni bisogni specifici derivanti da una dettagliata analisi, oppure può essere semplicemente di tipo ludico, qualora l'obiettivo sia quello di far divertire il gruppo e sviluppare l'appartenenza ad un team. Le attività di divertimento possono essere sportive, teatrali, musicali, avventurose, ma sempre flessibili e articolate"[24]. Questo insieme di attività non è svolto in "aula", ma in un contesto diverso, possibilmente anche al di fuori delle mura aziendali L'obbiettivo primario del team building, quindi, è quello di fare in modo che un gruppo di lavoratori appartenenti ad un team di lavoro multigenerazionale, possa sentirsi una vera squadra.

3.3. ALCUNE ESPERIENZE AZIENDALI

3.3.1. Gruppo Hera[25]

Il Gruppo Hera (acronimo di Holding Energia Risorse Ambiente) è una società leader nei servizi ambientali, idrici ed energetici con sede a Bologna e quotata nella Borsa di Milano.

---

[24] Valentini A., Team building: divertirsi per lavorare meglio, PMI.it, 19/07/2016, https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/3132/team-building-divertirsi-per-lavorare-meglio.html.

[25] Isfol, l'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015, https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/2297/Isfol_FSE210.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

La tipologia di servizi erogati richiedere ingenti investimenti in alte tecnologie e in ricerca e sviluppo, per questo motivo si può dire che è un'azienda caratterizzata da un forte orientamento all'innovazione tecnologica e di processo. Inoltre riserva molta attenzione ai lavoratori, promuovendo politiche di crescita professionale e di valorizzazione delle caratteristiche. All'interno dell'azienda è anche presente un diversity manager che è stato introdotto nel 2009 tramite la sottoscrizione di una "Carta per le pari opportunità e l'uguaglianza sul lavoro", nella quale sono previsti 10 impegni per contrastare le discriminazioni.

Nonostante l'azienda già nel 2009 avesse previsto delle attività per includere le diversità, nel 2012 ha fatto un ulteriore passo avanti avviando il progetto "GenerAzione" per valorizzare le differenze generazionali e il dialogo tra queste. Tale esigenza nasce dalla volontà da parte dell'azienda di valorizzare le competenze tecniche acquisite dai lavoratori senior e allo stesso tempo favorire l'innovazione tramite l'utilizzo di tecnologie smart.

Il progetto è stato diviso principalmente in due fasi: la prima utile a capire l'esistenza di stereotipi, la seconda che prevede un vero e proprio piano d'azione.

Per quanto riguarda la prima fase, prima di tutto si è analizzata la composizione del personale in base alla loro età, per poi passare ad effettuare una ricerca sull'esistenza di stereotipi. Tale ricerca è stata condotta su un campione di 400 dipendenti ed è stata svolta in collaborazione con la Facoltà di Psicologia dell'Università di Bologna. La ricerca è stata realizzata attraverso la

somministrazione di un questionario a tutto il campione, che però è stato suddiviso in lavoratori under 35 e lavoratori over 50; la realizzazione di tre focus group, più precisamente uno formato da lavoratori under 35, uno da lavoratori over 50 e un gruppo misto; infine sono state fatte interviste individuali ai dirigenti.

Con l'utilizzo di tali strumenti si voleva verificare se i lavoratori si riconoscessero negli atteggiamenti e nei comportamenti che i colleghi di un'altra generazione attribuivano alla loro classe d'età. Si è dedotto che:

- l'impresa è caratterizzata da un'elevata età media dei dipendenti che permette, da un lato, una valorizzazione dell'esperienza delle generazioni più anziane; dall'altro, si evidenzia la necessità di dover integrare le conoscenze tecnologiche dei lavoratori appartenenti alle generazioni più giovani;
- oltre alla conferma della parziale presenza di stereotipi legati all'età, ne vengono trovati altri, in particolare in riferimento alla poca flessibilità e adattabilità dei lavoratori senior rispetto a quelli junior;
- è stato individuato un gruppo di lavoratori che non si riconosce in nessuna delle caratteristiche attribuite alle varie generazioni. Tali lavoratori sono più propensi al cambiamento, alle novità e al dialogo intergenerazionale. Per questo motivo gli individui che rientrano in questa categoria di lavoratori sono stati definiti "permeabili".

Queste informazioni hanno permesso di conoscere meglio quali sono le problematiche legate all'età all'interno dell'azienda. In questo modo è possibile passare alla fase due del progetto, ovvero la realizzazione di un piano d'azione che in questo caso è articolato in quattro aree d'intervento.

La prima area è quella del Dialogo intergenerazionale. Per quanto riguarda la formazione l'azienda è intervenuta sia creando aule d'apprendimento miste, sia sviluppando forme di trasferimento di competenze dal lavoratore maturo a quello giovane (mentoring); non manca inoltre la sperimentazione del reverse mentoring, ovvero il trasferimento di competenze da junior a senior. In quest'area rientrano anche le così dette Comunità di pratica, ovvero delle reti informali di collaborazione tra dipendenti, attraverso piattaforme informatiche dove giovani e senior possono condividere informazioni utili. Questo permette il trasferimento di conoscenze in entrambe le direzioni.

La seconda area di azione è quella del Monitoraggio del livello di attenzione alla diversità generazionale. A questo proposito si progettano delle analisi della composizione demografica dell'azienda a cadenza semestrale e la creazione di team più equilibrati in riferimento all'età.

La terza area d'intervento riguarda le Opportunità di sviluppo ed è indirizzata principalmente alla crescita professionale delle generazioni più giovani. Questo è possibile tramite un processo in cui ai giovani vengono dati più costantemente dei feedback per capire come effettivamente sta andando il loro percorso.

L'ultima area di azione è quella della Conciliazione vita-lavoro, che risulta essere un'esigenza comune a tutte le generazioni.

Il piano d'azione si fonda su quelli che sono i risultati dei monitoraggi che vengono fatti periodicamente. Lo sviluppo del progetto inoltre viene condiviso con tutto l'organico e coinvolge in primis i destinatari diretti. Inizialmente è stata riscontrata qualche resistenza nella fase di presentazione del progetto, ma poi è stata superata durante l'attuazione della seconda fase. In conclusione questa risulta l'unica criticità che il progetto in questione ha riscontrato.

3.3.2. IBM Italia S.p.a.[26]

IBM (acronimo di International Business Machines Corporate) è un azienda che opera nel settore informatico. Produce e commercializza software e hardware per computer ma offre anche consulenze nel settore informatico. È presente in più di 170 Paesi e dal 1927 anche in Italia, dove opera su tutto il territorio nazionale con sedi in diverse città.

IBM è caratterizzata da una forte propensione all'innovazione come stretta conseguenza di ciò che produce e commercializza. Quest'azienda è anche molto

[26] Isfol, L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015, https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/2297/Isfol_FSE210.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

attenta al benessere del personale, da quando nel 1991 venne creata la Fondazione IBM Italia.

L'azienda è molto attenta al tema della diversità, favorendo l'integrazione e la valorizzazione, già dal 1953 quando venne istituito l'IBM's Global Corporate Policy statement on workforce diversity per fare in modo che non ci fossero discriminazioni di alcun tipo (età, orientamento sessuale, genere, religione, ecc.) né nel momento di entrata in azienda né durante lo sviluppo della carriera. Successivamente nel 1996 vengono create delle vere e proprie task-force per migliorare l'inclusione all'interno degli ambienti di lavoro. Ogni programma era coordinato da un diversity manager differente per ogni Paese.

L'attenzione alla diversità e all'inclusione della stessa è sempre stato un punto fortemente considerato dall'azienda, ma il tema dell'età è stato preso in esame solo negli ultimi anni a causa della problematica dell'invecchiamento dei lavoratori e più in generale delle risorse umane. Problematica che, come abbiamo visto nel capitolo 1, fa riferimento allo spostamento dell'età pensionabile e quindi all'allungamento della vita lavorativa di un individuo. Questo ha portato il manager a prendere in considerazione l'integrazione tra generazioni per favorire lo scambio intergenerazionale, sia per affrontare il problema dell'invecchiamento dei lavoratori presenti, sia per evitare che le competenze e le esperienze dei lavoratori senior vadano perse in un processo di ricambio generazionale.

A questo proposito IBM ha deciso di far ricorso allo strumento del reverse mentoring per far sì che il trasferimento delle competenze avvenga in entrambe le direzioni, ma in un processo in cui le generazioni più giovani diventano formalmente i mentori. Grazie al mentoring e al reverse mentoring nell'organizzazione si crea un ambiente di solidarietà tra generazioni più favorevole alle collaborazioni e alla condivisione. Questi due strumenti, quindi, oltre a favorire la condivisione di esperienze e saperi, favoriscono anche il dialogo intergenerazionale.

Inoltre IBM, in collaborazione con Assolombardia e INPS Lombardia, ha partecipato alla sperimentazione del progetto "Ponte Generazionale" che era stato promosso dalla Regione Lombardia, con l'obiettivo di promuovere il ricambio generazionale. I dipendenti senior delle aziende aderenti, se prossimi alla pensione, possono chiedere, tramite questo progetto, il passaggio da un orario di lavoro full time a uno part time, mantenendo però la copertura contributiva prevista dal primo. In questo modo i lavoratori senior che prendono parte al progetto possono partecipare a interventi formativi di riqualificazione professionale. Allo stesso tempo però l'impresa deve impegnarsi ad assumere nuovi lavoratori appartenenti alle generazioni più giovani, così da avere un saldo occupazionale positivo.

Tale progetto però non ha avuto il riscontro che ci si aspettava. Infatti sono state poche le adesioni da parte dei lavoratori senior che avevano i requisiti per partecipare al progetto. Lo scarso successo potrebbe però essere attribuito a una

fase di ristrutturazione aziendale avvenuta nello stesso periodo del progetto, e che avrebbe portato gli individui ad orientarsi verso altre soluzioni.

Per quanto riguarda il processo di reverse mentoring non sono state rivelate particolari criticità. Unica problematica potrebbe essere costituita da un eventuale atteggiamento di chiusura da parte dei lavoratori appartenenti alle generazioni più mature, che potrebbero non accettare l'idea di dover apprendere da lavorati più giovani. Tale ostacolo è però superabile grazie al clima collaborativo che si instaura grazie al reverse mentoring stesso. Viene infatti accentuata l'ottica di dover investire nell'aggiornamento delle proprie competenze così da risultare sempre in linea con le esigenze aziendali e, più in generale, del mercato del lavoro. La problematica di chiusura all'apprendimento da parte dei lavoratori più anziani riguarda quindi solo le prime fasi ed è dunque facilmente superabile.

3.3.3. Novartis Farma S.p.a.[27]

Novartis Farma è una società del Gruppo Novartis Italia, appartenente a sua volta alla holding svizzera Novartis International AG. Questa società è presente in 140 Paesi ed opera nel settore farmaceutico producendo prodotti per la salute e per la medicina.

[27] Isfol, L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015,https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/2297/Isfol_FSE210.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

L'azienda è molto attenta ai valori etici e di sostenibilità e vengono attivate anche iniziative volte alla valorizzazione della diversità e all'inclusione della stessa in un'ottica di maggiore competitività del Gruppo; sono inoltre vietati comportamenti discriminatori nell'intera organizzazione. L'azienda è infatti impegnata da anni nella realizzazione di un ambiente di lavoro che favorisca il benessere lavorativo tramite iniziative di welfare. Per promuovere l'integrazione e la valorizzazione delle diversità, è creata una struttura di Diversity e inclusion gestita da Diversity Manager.

Nel 2011, a seguito di una riorganizzazione aziendale, è emersa un'elevata incidenza di lavoratori senior all'interno dell'azienda, mentre per i lavoratori giovani l'incidenza aziendale era molto più bassa. A seguito delle riforme di pensionamento, proprio come abbiamo visto per IBM, l'azienda ha avviato delle procedure di solidarietà per i lavoratori vicini all'età pensionabile. Questo ha fatto in modo che l'attenzione, in riferimento all'età, si è focalizzata principalmente sulla gestione dei lavoratori over 50.

Per quanto riguarda la valorizzazione dell'esperienza delle varie generazioni, l'impresa ha utilizzato un programma di mentoring tramite il quale trasferire conoscenze e competenze dai lavoratori senior a quelli junior. Inoltre ha affiancato al tradizionale mentoring anche il più innovativo reverse mentoring.

Nel 2012, in occasione dell'anno europeo dell'invecchiamento attivo, Novartis ha preso parte ad un progetto di ricerca organizzato dall'Università Bocconi che

riguardava l'Age Management e il valore dell'età. L'azienda ha così creato due focus group con l'obiettivo di far emergere le percezioni dei lavoratori in riferimento all'età e il collegamento che queste hanno in un percorso di carriera.

Gli interventi messi in atto dall'azienda hanno scaturito un forte coinvolgimento azienda, ed hanno quindi raggiunto l'obiettivo prefissato. Per quanto riguarda le eventuali criticità si può dire che non ce ne siano state, se non, come per IBM, un'iniziale resistenza da parte dei lavoratori maturi ad accettare di essere il mentee e non il mentor.

3.3.4. Alcune riflessioni sui casi proposti

I casi aziendali sopra citati riguardano tre aziende sostanzialmente diverse sia per i settori in cui operano, sia per quello che offrono.

Il Gruppo Hera è un'azienda che fornisce servizi nel settore energetico; la Novartis Farma S.p.a. invece offre prodotti per la salute, rientrando quindi nel settore farmaceutico; infine IBM S.p.a., offre sia prodotti per l'utilizzo dei computer, come hardware e software, sia servizi informatici come consulenze e servizi di hosting.

Dall'analisi delle esperienze aziendali analizzate emerge come tutte e tre le aziende siano fortemente orientate verso la valorizzazione delle risorse umane, e più nello specifico della diversità d'età. Inoltre tutte favoriscono il dialogo e lo scambio intergenerazionale tramite attività formative. Tutte e tre le aziende

ricorrono infatti all'uso del reverse mentoring e cioè al trasferimento di conoscenze e saperi in modo bidirezionale, ma dove i giovani, almeno apparentemente, risultano essere i mentor.

L'applicazione di politiche di Diversity Management, che in questo elaborato fanno riferimento all'età, comporta il rivedere i valori e i principi dell'intera organizzazione in un'ottica di integrazione della diversità. Bisogna quindi rivedere e analizzare la mission aziendale, i valori e i motivi che spingono l'azienda verso questo cambiamento e alla considerazione della diversità come valore importante. Per diffondere questa nuova visione e per favorire l'integrazione e la gestione della diversità vengono introdotte nuove funzioni e istituiti specifici ruoli organizzativi, come il diversity manager. Tutte e tre le realtà aziendali prese in considerazione hanno previsto al loro interno una funzione per la gestione della diversità. Il processo di integrazione deve riguardare tutti i livelli e tutte le fasi di carriera di un lavoratore, è un processo lungo e delicato, che deve essere monitorato con costanza.

Un diversity manager deve saper ascoltare i lavoratori e capire quali sono le differenze e di conseguenza le necessità di ognuno. Così facendo ogni lavoratore si sentirà valorizzato e questo avrà un impatto positivo per l'azienda, sia in termini di produttività sia in termini di immagine. Come è stato già detto inoltre bisogna fare

in modo che queste politiche manageriali abbiano continuità. Il diversity manager ha poi il compito di diffondere una cultura basata sull'ascolto e sull'inclusione[28].

Quando un'azienda decide di intraprende un percorso di valorizzazione della diversità di età, è importante che i lavoratori non abbiano paura di subire discriminazioni. Soprattutto i lavoratori senior non devono sentirsi accantonati per far spazio alle generazioni più giovani, ma anzi bisogna far capire loro che sono un tassello fondamentale per l'azienda e che un'esperienza di condivisione accresce anche loro. Quello che serve quindi è una comunicazione costante e trasparente.

[28] Zavaritt A., Lavoro, la nuova professione di diversity & inclusion manager, IlSole24Ore, 01/07/2021, https://alleyoop.ilsole24ore.com/2021/07/01/diversity-manager/.

CONCLUSIONI

I profondi cambiamenti del mondo del lavoro in termini di eterogeneità e varietà dei lavoratori portano sempre di più le aziende ad imbattersi nella diversità. Oggi abbiamo sempre di più una forza lavoro variegata, infatti nelle aziende è possibile notare che coesistono un maggior numero di generazioni, di lavoratori di diverse culture e di diverso genere (aumento della forza lavoro femminile), ma anche di individui disabili. Nasce così il Diversity Management, un insieme di politiche e pratiche adottate dalle aziende per gestire la diversità. Alla base di queste politiche di orientamento alla diversità bisogna distinguere però la semplice accoglienza dall'inclusione. Nel primo caso ci si riferisce all'accettazione delle diversità nell'intera organizzazione, nel secondo caso invece si fa riferimento alla gestione vera e propria della diversità. In poche parole politiche di questo genere non devono limitarsi alla definizione di principi formali, ma devono tradursi in concrete azioni volte all'integrazione e alla valorizzazione delle diversità presenti nell'organizzazione.

Le politiche di Diversity Management tante volte vengono però attivate per adeguarsi a quelle che sono le leggi e le riforme attuate dallo Stato, e non perché l'azienda crede davvero in quel progetto. Un'altra situazione è rappresentata dall'attivazione di tali politiche per motivi etici e quindi per aumentare l'immagine e la reputazione aziendale, facendo credere che si condividano tali principi. Il motivo principale per il quale si dovrebbero attivare tali politiche, invece, dovrebbe

essere il vantaggio competitivo che si ottiene valorizzando la diversità. Considerare quindi la diversità come un asset strategico che porta al raggiungimento di un vantaggio anche di tipo economico.

È però fondamentale capire la coesistenza intergenerazionale all'interno dell'azienda ed è per questo che viene presa in considerazione la diversità di età. L'Age Diversity rientra infatti nei campi di attivazione del Diversity Management e il suo obiettivo e quello di valorizzare quelle che sono le caratteristiche dei lavoratori a prescindere dall'età. Certo è che ogni generazione ha caratteristiche diverse, ma questo non deve essere un ostacolo. Bisogna quindi creare un ambiente dove è possibile valorizzare sia le conoscenze dei lavoratori senior sia quelle dei più giovani.

Molto spesso però quando si parla di età vengono collegate ad essa degli stereotipi, che risultano fuorvianti e senza dati empirici che li confermino. Tali stereotipi però sono insiti nella società e risultano ostici da eliminare. Lo stereotipo più comune è legato alla performance dei lavoratori maturi, secondo il quale questi ultimi con l'avanzare dell'età avrebbero più difficoltà nello svolgere il proprio lavoro. Alcuni studi hanno però dimostrato come tale stereotipo sia essenzialmente infondato, in quanto tale difficoltà insorge già dai 25 anni e quindi molto prima di entrare nell'età matura. Questo però non risulta essere l'unico stereotipo collegato all'età. La mancanza di esperienze da parte dei lavoratori più giovani molto spesso porta le aziende a non considerarli in quanto non all'altezza. Nonostante i giovani

abbiano meno esperienze dei lavoratori senior, questo non implica che non abbiano competenze e capacità. Infine uno degli stereotipi più radicati nella società è che licenziando i lavoratori maturi si possano creare nuovi posti di lavoro per i giovani. In questo caso però il risultato sarebbe quello di evitare volutamente la coesistenza intergenerazionale e quindi i saperi dei lavoratori maturi potrebbero andare persi e i giovani non potrebbero giovarsi dei benefici dell'affiancamento con questi ultimi.

La presenza di lavoratori di diverse età, e quindi di diverse generazioni all'interno dell'azienda, è spiegabile dai tanti cambiamenti demografici avvenuti negli ultimi trent'anni. L'Italia è un paese con un'alta incidenza di individui anziani e dove la speranza di vita tende sempre a crescere. Ovviamente all'aumentare della vita media corrisponde un conseguente aumento dell'età pensionabile, per consentire al sistema pensionistico di essere sostenibile. La maggiore presenza di lavoratori anziani all'interno delle aziende è però giustificata anche dal calo della natività e all'aumento del livello d'istruzione, che prevede un ingresso nel mondo del lavoro in un'età più avanzata. Tutti questi motivi hanno portato alla coesistenza di un maggior numero di generazioni in azienda che devono essere ben gestite per apportare benefici.

All'interno delle aziende oggi potrebbero coesistere quattro o cinque generazioni diverse. Sarebbe tuttavia sbagliato identificare una generazione secondo il concetto in base al quale i padri appartengono a una generazione e i figli ad un'altra. Questo è un concetto vecchio ed oramai superato. Una generazione

infatti si identifica in base agli eventi storici che la caratterizza e che contribuiscono a formare un insieme di visioni, valori, modi di pensare e attitudini. Tale evento storico deve verificarsi nel periodo di gioventù di un individuo, altrimenti non va a formare una nuova generazione, in quanto non ne modifica gli ideali.

Le generazioni che è possibile identificare all'interno della società sono sette, ma solo quattro o cinque è possibile trovarle anche in azienda. Quelle presenti nelle aziende sono i Baby Boomer, la Generazione X, i Millennials, la Generazione Z e in rari casi è possibile trovare anche i Veterani (generazione precedente ai Baby Boomer). Ognuna di queste generazioni è stata largamente analizzata, secondo diversi punti di vista, all'interno del secondo capitolo.

Ovviamente effettuare un confronto tra le varie generazioni non è facile, per questo nell'elaborato si sono presi in considerazione alcuni punti (comunicazione e feedback, work-life balance e carriera, autorità e controllo, stile di apprendimento e formazione, intelligenza emotiva) in modo tale da poter considerare differenze e analogie tra le varie generazioni.

Analizzando questi diversi punti è emerso che ogni generazione si discosta dalla precedente, anche se magari in minima parte. I Baby Boomer però sono la generazione che più è rimasta legata alla precedente (Veterani) sotto ogni punto di vista considerato. La Generazione X, nonostante sia una generazione "schiacciata" tra i Baby Boomer e i Millennials, ha quasi sempre adottato dei piccoli cambiamenti. Infine le generazioni più giovani (Millennials e Generazione Z, che

sono state considerate insieme) che si discostano completamente dalle generazioni più anziane, come può essere ad esempio per i valori che valutano in un'azienda. Sono infatti molto attenti alla sostenibilità, all'ambiente e alla diversità, questo li porta a prediligere aziende che condividano questi stessi valori.

Come si è visto, nonostante le generazioni abbiano caratteristiche diverse le une dalle altre, affinché si generi un vantaggio competitivo deve crearsi una relazione di condivisione tra queste. I lavoratori senior devono condividere le loro conoscenze ed esperienze che hanno acquisito dopo così tanti anni di lavoro, mentre i giovani devono mettere a disposizione le loro conoscenze tecnologiche e la loro volontà di fare innovazione. Il dialogo intergenerazionale è alimentato quindi dalla continua formazione e da efficaci processi di comunicazione.

Gli strumenti che è stato possibile individuare per favorire l'integrazione tra generazioni sono principalmente tre: mentoring, reverse mentoring e team multigenerazionali. I primi due strumenti sono pressoché simili, cambia chi assume il ruolo di mentore nella relazione. Nel primo caso infatti sono le generazioni più vecchie ad essere i mentori, mentre nel secondo sono le generazioni più giovani ad assumere questo ruolo. Per quanto riguarda i team multigenerazionali, ovvero formati da individui appartenenti a diverse generazioni, questi possono essere considerati come un'arma a doppio taglio. Da un lato infatti essi permettono di prendere in considerazione prospettive diverse proprio grazie all'eterogeneità d'età, dall'altro si possono evidenziare difficoltà nella gestione di tali diversità. Un team

multigenerazionale porta ad avere un set di competenze e punti di vista variegati, ma che possono trasformarsi in difficoltà nel momento in cui non si riescono a trovare soluzioni condivisibili da tutti. Questo può portare a conflitti tra gli appartenenti al gruppo. Inoltre è molto facile che, almeno inizialmente, si creino all'interno del team dei sottogruppi in base alla generazione di appartenenza, creando così delle distorsioni che non favoriscono la condivisione di conoscenze ed esperienze. Per poter risolvere questa problematica le aziende potrebbero proporre degli incontri fra i vari partecipanti al team e sviluppare un clima di orientamento all'apprendimento in cui gli individui si sentano motivati a partecipare in modo attivo in quanto spinti dall'interazione costruttiva con gli altri membri.

Ogni individuo quindi è diverso dagli altri: possiede punti di vista, attitudini, opinioni, modi di comunicare e abitudini diverse in base alla generazione a cui appartiene. Sta alle aziende scegliere se e quanto vogliono impegnarsi a gestire i lavoratori in modo integrato, e quindi cogliere i benefici della diversità. Favorire il dialogo, il confronto e l'interazione tra individui appartenenti a diverse generazioni non è sicuramente facile, ma risulta sicuramente un'opportunità sia per l'azienda che per i lavoratori.

BIBLIOGRAFIA:

Alini S., Boccalari R., Successful ageing at work. Trarre valore dalle differenze, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

Baruffaldi L., Leading Millennials. Conoscere le nuove generazioni per costruire collaborazioni di successo in azienda. Egea, 2019.

Berdicchia D., Masino G., L'age Management nelle piccole e medie imprese: dalla concezione dell'età alle pratiche manageriali, Sviluppo e Organizzazione, n. 254, 2013.

Boccalari R., Alini S., Successful ageing at work. Trarre valore dalle differenze, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

Bombelli M.C., Diversity Management: un'idea da sviluppare, Economia e Management, n. 1, 2002.

Bombelli M.C., Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse, Guerini e Associati, 2013.

Bombelli M.C., Uguali o diversi? Riflessioni per un utilizzo consapevole del Diversity Management, Economia e Management, 2003.

Borra S., Serve una cultura aziendale per coinvolgere team multigenerazionali, IlSole24Ore, 10/12/2019.

Botteri T., Cremonesi G., Millennials e oltre! Nuove generazioni e paradigmi manageriali, FrancoAngeli, 2019.

Buemi M., Conte M., Guazzo G., Il Diversity Management per una crescita inclusiva. Strategie e strumenti, FrancoAngeli, 2015.

Capeci F., Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare, FrancoAngeli, 2020.

Casali V., Dalla tutela alla valorizzazione delle diversità, Sviluppo e Organizzazione, n. 266, 2015.

Casali V., Generazioni a confronto. Si vince facendo squadra, Sviluppo e Organizzazione, n. 270, 2016.

Casali V., La sfida del diversity management, Sviluppo e Organizzazione, n. 258, 2014.

Casali V., Valorizzare le diversità nell'impresa. Verso cantieri di innovazione sociale, Sviluppo e Organizzazione, n. 272, 2016.

Cipriani E., Differenze generazionali in azienda. Come co-costruire la conoscenza, Persone & Conoscenze, n. 114, 2016.

Clutterbuck D., A ciascuno il suo mentor, FrancoAngeli, 2019.

Crescenzi C., Gironi E., Il reverse mentoring: un modo per rivitalizzare l'organizzazione, Sviluppo e Organizzazione, n. 255, 2013.

De Martini M., La sfida dell'integrazione, Persone & Conoscenze, n. 152, 2021.

Esposito V., Pescatore I., Antonelli G., Age Diversity: motivazioni e competenze degli older workers, Prospettive in Organizzazione, n. 15, 2021.

Ferrara A., Il lavoro tra differenze e capacità di soggettivazione, Sociologia del lavoro, n. 134, 2014.

Ferri P., Nativi digitali crescono ed entrano nel mondo del lavoro. Un'analisi qualitativa del cambiamento antropologico che attende le aziende, Sviluppo e Organizzazione, n. 264, 2015.

Gomiero D., Generazioni a confronto in azienda. Il gap si colma con la formazione, Persone & Conoscenze, n. 111, 2016.

Isfol, Guida al Mentoring: istruzioni per l'uso, 2004.

Isfol, l'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, 2015.

Istat e UNAR, Il diversity management per le diversità LGBT+ e le azioni per rendere gli ambienti di lavoro più inclusivi, 2020.

M.Se., «Senza una svolta serviranno 60 anni alla completa parità di genere sul lavoro», IlSole24ore, 2020.

Marasca E., Formare per includere. Il ruolo dell'HR nel promuovere (e tutelare) la diversità, Persone & conoscenze, n. 152, 2021.

Marcaletti F., Garavaglia E., Le età al lavoro. Promuovere la gestione dell'age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni di lavoro, Sociologia del lavoro, 2014.

Marcone V. M., Age Management e occupabilità: ridisegnare l'incontro tra generazioni, Leadership e Management, 16/12/2020.

Monga M., Nativi digitali. La rivoluzione del lavoro e delle competenze nell'era della digital transformation, Guerrini, 2019.

Pezzillo Iacono M., La gestione della diversità tra illusione, fantasmi e lanterne magiche, Prospettive in Organizzazione, n. 2, 2016.

Prandini A., Il privilegio dell'inclusione. Accoglienza per tutti o risposta ai gruppi di pressione?, Persone & Conoscenze, n. 152, 2021.

Riccò R., Il Diversity Management nella pratica. Una gestone integrata delle diversità, Sviluppo e Organizzazione, n. 272. 2016.

Richini P., Millennial, come uomini e donne possono creare nuova cultura HR, Sviluppo e Organizzazione, n. 279, 2017.

Rimicci D., La sfida del diversity management: sarà un successo per le organizzazioni audaci, Sviluppo e Organizzazione, n. 252, 2013.

Riva G., Nativi digitali. Crescere e apprendere nel mondo dei nuovi media, ilMulino, 2019.

Rossi M., Il mentoring come strumento nell'Age Diversity Management per gestire positivamente l'impatto dei fenomeni demo-sociali nelle organizzazioni, FOR, n. 91, 2012.

Rustichelli A., I manager che cercano il giusto mix in azienda fra giovani e anziani, La Repubblica, 2012.

Sannino G., Perché un team multigenerazionale è la scelta vincente per un'azienda, MGMT Magazine, 05/08/2021.

Savini Zangrandi R., Richini P., Digital reverse mentoring, colmare i divari generazionali dei manager, Persone & Conoscenze, n. 122, 2017.

Serio L., Il Diversity Management e le strategie di impresa: alcune tendenze evolutive, Sociologia del lavoro, n. 134, 2014.

Svegli P., Baglini L., Team Coaching in azienda. Migliorare i risultati con la forza del proprio team, Phasar Edizioni, 2009.

Valentini A., Team building: divertirsi per lavorare meglio, PMI.it, 19/07/2016.

Zacher, H. & Kooij, D. T. A. M., Aging and proactivity. In S. K. Parker & U. K. Bindl (Eds.), Proactivity at work. Routledge, 2016.

Zavaritt A., Lavoro, la nuova professione di diversity & inclusion manager, IlSole24Ore, 01/07/2021.

Zinola A., Reverse mentoring, quando è il giovane ad aiutare il senior, Corriere della Sera, 06/03/2019.

SITOGRAFIA:

COVIP – Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione, L'evoluzione del sistema pensionistico in Italia https://www.covip.it/per-il-cittadino/educazione-previdenziale/per-saperne-di-piu

Generation Mover https://www.generationmover.com/category/founders/

Generation Mover https://www.generationmover.com/generazioni/

Generation Mover https://www.generationmover.com/imparare-a-lavorare-insieme-sotto-lo-stesso-tetto/

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Evoluzione del sistema previdenziale https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/previdenza/focus-on/Previdenza-obbligatoria/Pagine/Evoluzione-del-sistema-previdenziale.aspx

UNAR – Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Raziali https://unar.it/portale/web/guest/che-cos-e-unar