

Lavoro, futuri e generazioni. L'impatto della multi-generazione sul lavoro e strategie per gestirla.

LA DIREZIONE DEL MONDO

Vivremo sempre più a lungo. Sembra un'affermazione forte, ma in realtà è un trend evidente, valido a livello globale - con alcuni paesi più predisposti ad avere una popolazione con l'età media più alta: Germania, Giappone, Italia.

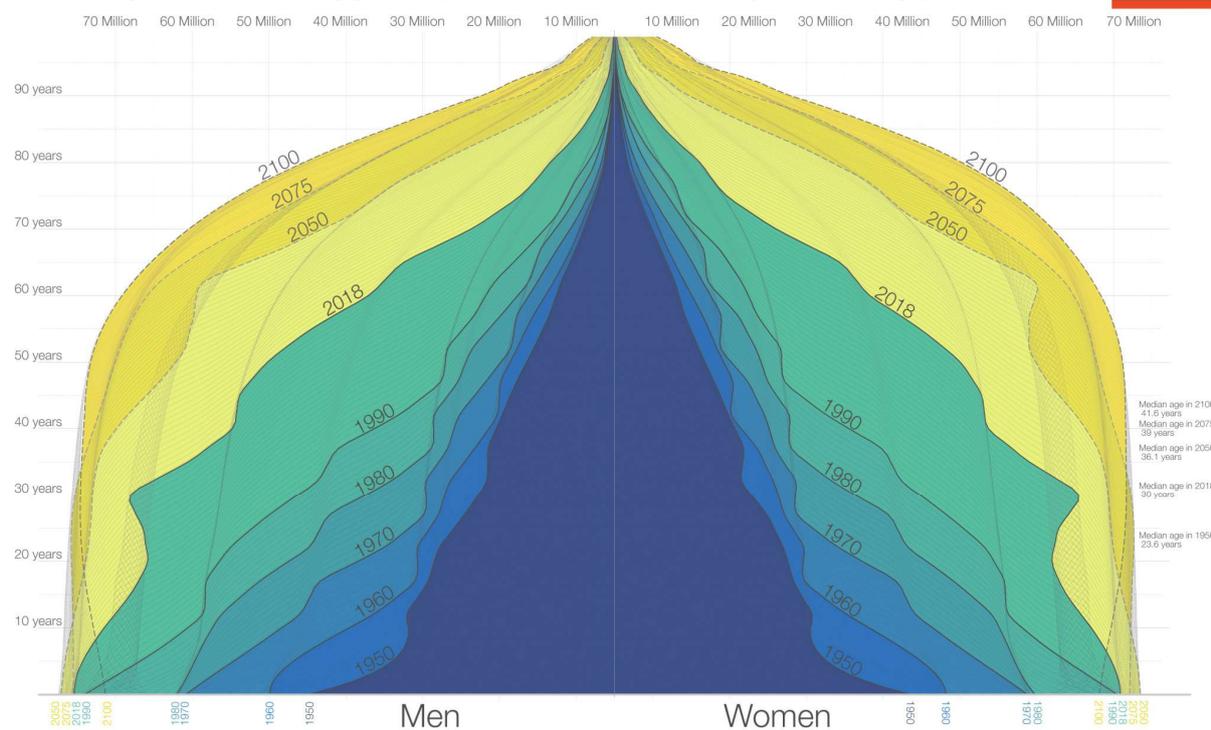
Il Megatrend Demografico è ben conosciuto dai futuristi e, come per tutti i megatrend, ci permette di costruire prospettive abbastanza solide, perché difficilmente cambierà direzione.

Anche la stessa **"Piramide Demografica"**, che per anni ha avuto la forma piramidale, con una base più solida, in fondo, di giovani e - salendo - sempre meno individui, **sta cambiando forma**: si allarga in alto, nella zona delle età comprese tra 40 e 60-70 anni, e si stringe in basso (come effetto della diminuita natalità)¹.

The Demography of the World Population from 1950 to 2100

Shown is the age distribution of the world population - by sex - from 1950 to 2018 and the UN Population Division's projection until 2100.

Our World
in Data



Data source: United Nations Population Division - World Population Prospects 2017; Medium Variant.
The data visualization is available at [OurWorldinData.org](https://www.ourworldindata.org), where you find more research on how the world is changing and why.

Licensed under CC-BY by the author Max Roser.

fonte: <https://www.youtrend.it/2022/04/29/il-futuro-della-crescita-della-popolazione-mondiale/>

¹ Qui report ISTAT per Italia: <https://www.istat.it/it/files/2023/09/Previsioni-popolazione-e-famiglie.pdf>

All'interno del Megratrend demografico osserviamo alcune tendenze che ci colpiscono in modo particolare:

- l'aumento della **longevità**;
- la diminuzione della **natalità**;
- l'impatto delle **migrazioni** (anche di natura politica e climatica).

Quello che sappiamo con certezza è che il cambiamento demografico avrà impatti su tutti gli ambiti ed aspetti della vita. Basti pensare a come cambieranno:

- il sistema **pensionistico**: aumenterà sempre più l'età pensionabile, sia per una mancanza di fondi, che per l'effettiva capacità di lavoro delle persone, che si estende per via della lunghezza di vita, in salute;
- il sistema **retributivo**: i compensi ed i benefit richiesti saranno diversi da quelli di oggi, sia per profili junior, che per senior;
- la ricerca di **talenti**, competenze e skills: avremo giovani estremamente esperti di novità, tecnologie, cultura e senior che conoscono il mondo del lavoro, l'azienda, ecc;
- la struttura delle **famiglie e della genitorialità**: il trend va verso famiglie sempre più piccole, anche "mono-personali";
- la struttura e la tipologia dei **servizi sanitari ed assistenziali**: poiché quella attuale non è in grado di reggere un aumento di bisogni;
- i **ritmi** stessi della vita attiva e professionale: con un ingresso al lavoro in età diverse, programmi di reskilling e upskilling;
- **luoghi, procedure e modalità** di lavoro;
- il **sistema educativo** e molto altro...

In questo articolo sonderemo in particolar modo gli effetti demografici dei primi due punti, che ci portano al **fenomeno della "multi-generazionalità"**, ovvero la coesistenza - per la prima volta nella storia umana - di sette generazioni, di cui ben **5 attive negli ambienti di lavoro**.

Oltre ai dati ed agli scenari sul tema, il nostro obiettivo è di **proporre strategie e strumenti di gestione della multi-generazionalità (MG) sul lavoro**, attraverso la visione delle Organizzazioni Positive e delle ricerche attorno alla Scienza della Felicità.

COSA SONO LE GENERAZIONI

Le generazioni sono **insiemi di persone vissute in uno stesso periodo ed esposte ad una serie di "eventi caratterizzanti"**, che hanno in qualche modo partecipato a costruire la loro cultura collettiva, fatta di visioni del mondo, valori, credenze, aspettative ed aspirazioni, bisogni, così come anche mindset, modalità comunicative e relazionali ed idee di futuro.

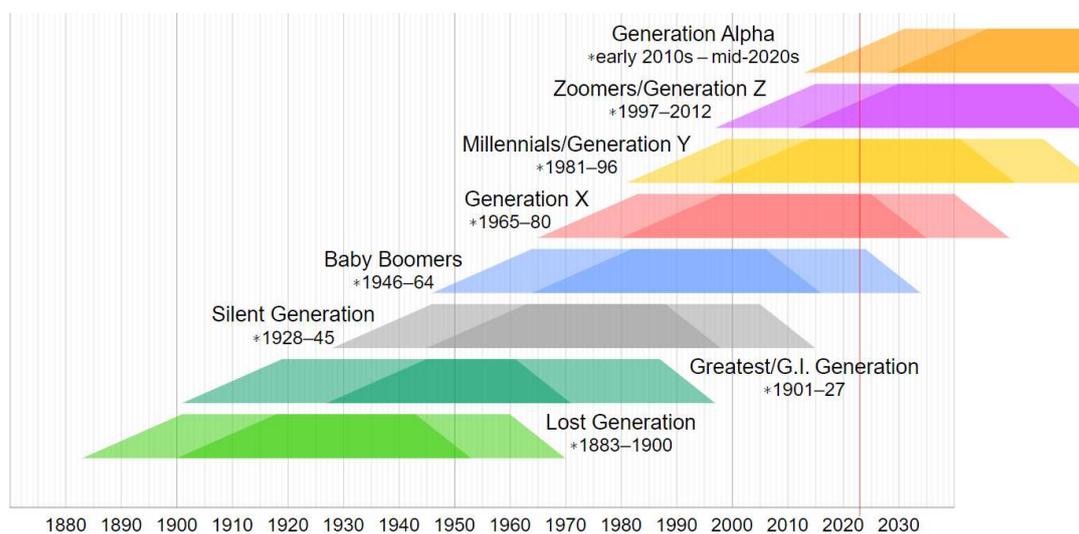
Le esperienze formative che caratterizzano una generazione, almeno secondo il sociologo Karl Mannheim², avvengono **tra i 16 e i 25 anni di età**. In quel momento, infatti, un individuo ha strutturato una sua identità e comincia a fare esperienza diretta della vita pubblica e a capirne la relazione con quella privata; scopre che le dinamiche storiche, politiche, culturali ed economiche del mondo sono di suo interesse - in modo diretto o indiretto - e si confronta attorno ad esse con gli altri.

«*Gli eventi e le condizioni sociali che ciascuno di noi vive negli anni della sua formazione (di solito la fase adolescenziale), contribuiscono a determinare chi siamo e come vediamo il mondo. Il risultato di questi eventi e condizioni è l'adozione, da parte di ogni generazione, di una sua propria 'personalità generazionale'.*» Lynne Lancaster e David Stillman, "[When generations collide](#)"

Così inizia ad ampliare le sue "mappe del mondo", costruendo una sorta di "memoria collettiva generazionale", fatta di credenze, attribuzioni di significato, miti, visioni del mondo e del futuro, che sono destinate a **formarne il mindset**.

E questo sarà il nostro tema centrale: come vedremo più avanti, infatti, molto spesso il lavoro con la multi-generazionalità, riguarda **bias cognitivi e stereotipi** attorno ad ognuna di esse.

Le generazioni, però, **non sono un metodo di codifica rigido e preciso, quanto piuttosto dei modelli** che ci permettono di comprendere determinati comportamenti e fare previsioni, caratterizzando delle fasce della popolazione in base a periodi storici più o meno labili (tra una generazione e l'altra passano circa 15/20 anni).



fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Generazione> - CMGLee

Inoltre c'è da sottolineare che **in nessun modo la "personalità generazionale" supera o sostituisce quella individuale**: non tutte le persone appartenenti ad una generazione pensano allo stesso modo, ma possono fare riferimento ad un "mondo di vissuti comuni", che hanno stimolato una sensibilità su alcuni temi, piuttosto che altri.

² Riportato anche su GeoPop: <https://www.geopop.it/generazioni-oggi-quali-e-quante-sono-spiegazione/>

Questo bagaglio poi si combina con le singole personalità e con i differenti contesti individuali (culturale, educativo, economico, familiare), permettendoci di mantenere le nostre unicità.

GEN GAP: UN TEMA DI PEOPLE CARE E DE&I

Prima di addentrarci nelle specifiche delle singole generazioni, per conoscerle un po' meglio, sottolineiamo che, al di là di stereotipi e bias, **tra le varie generazioni esistono delle differenze reali** e possiamo ritrovarle ogni giorno nei nostri ambienti di vita, che siano personali o professionali.

Per questo, il gap generazionale rientra pienamente nei temi di People Care e DE&I.

I temi di Diversity, Equity ed Inclusion sono ogni giorno più importanti per un'organizzazione, perché sono sempre più sentiti e richiesti dalle persone, anche nel momento della scelta di un datore di lavoro. Ad oggi il 34% dei giovani tra i 18 ed i 24 anni lo valuta come un elemento fondamentale in un'organizzazione, contro il 27% ca. delle fasce di età superiori³.

Mantenere alta l'inclusività non solo avvicina l'organizzazione agli standard di Sostenibilità richiesti, ma ne migliora l'attrattività per i talenti, la **performance del team del 30%**⁴ e la **redditività del 36%**⁵

Dato che gli stereotipi generazionali possono comportare effetti simili a quelli che troviamo con gli altri tipi di "diversità" - genere, abilità, ideale, religione, ecc. - comportando divisione, incomprensione ed esclusione, è sempre più necessario inserirli nelle politiche di DE&I⁶. Inoltre, il gap generazionale può rientrare a pieno titolo nel **"pregiudizio sulle età", detto ageismo**. E ad oggi solo l'8% delle organizzazioni è attrezzata al riguardo⁷.

Il problema dell'Ageismo

L'ageismo è di interesse anche per l'OMS, che lo organizza su più livelli:

- come pensiamo in relazione alle età (**stereotipi**),
- come ci sentiamo (**pregiudizi**),
- come agiamo nei confronti degli altri o anche di noi stessi (**discriminazione**).

Questi comportamenti possono nuocere alla salute mentale e perfino quella fisica. Possono addirittura **accorciare la vita delle persone anche fino a sette anni e mezzo**, come riportato anche nel report di **"Multi Generational Workplace"**, di Harvard Business Review.

³ Ci sono diverse fonti al riguardo. Qui sono menzionati dati che vengono da Randstad (ott. 2023): www.randstad.it/gestione-risorse-umane/employer-branding/dei-diversity-equity-inclusion-in-azienda/

⁴ John Kostoulas, "Technologies Are Critical for Inclusion in the Workplace", Gartner Blog Network (blog), 30 agosto 2018 - <https://blogs.gartner.com/john-kkostoulas/2018/08/30/technologies-critical-for-inclusion/>

⁵ Sundiatu Dixon-Fyle et al., "Report: Diversity Wins: How Inclusion Matters", McKinsey & Company, 19 maggio 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

⁶ E ad oggi solo l'8% delle organizzazioni è attrezzato al riguardo, secondo la SHRM Foundation, "Leverage the Value of an Age-Diverse Workforce", n.d., <https://www.shrm.org/foundation/ourwork>

⁷ "Harnessing the Power of Age Diversity", Megan W. Gerhardt, Josephine Nachemson-Ekwall, and Brandon Fogel - <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>

In una delle ricerche menzionate, l'ageismo viene diviso in due tipi principali: **leggero e pesante**. Quest'ultimo riguarda tutti quei comportamenti che non sono legali, l'altro ha a che fare con battute, commenti o simili.

In ogni caso, chi ne soffre di più sono, oltre alle donne, i giovani ed i senior. I giovani spesso non trovano lavoro o non riescono a negoziare, i senior non riescono ad ottenere promozioni, trovare nuovo lavoro o possibilità di carriera.

L'ageismo sul lavoro è insidioso e pervasivo. Può arrivare a frantumare la fiducia e la solidarietà che su essa si fonda, può portare ad esclusioni ed errori di valutazione, in particolar modo può capitare nei passaggi generazionali, nelle scelte per le promozioni, nelle assunzioni e nei licenziamenti, come anche nella scelta di progetti formativi.

Così come per un buon lavoro sulle generazioni, anche per l'ageismo è possibile organizzare una strategia che parta dal riconoscimento dei bias e degli stereotipi attorno ad esso.⁸ Lo vedremo meglio nella parte finale del documento, ma cerchiamo di introdurre subito cosa significa "ragionare per preconcetti".

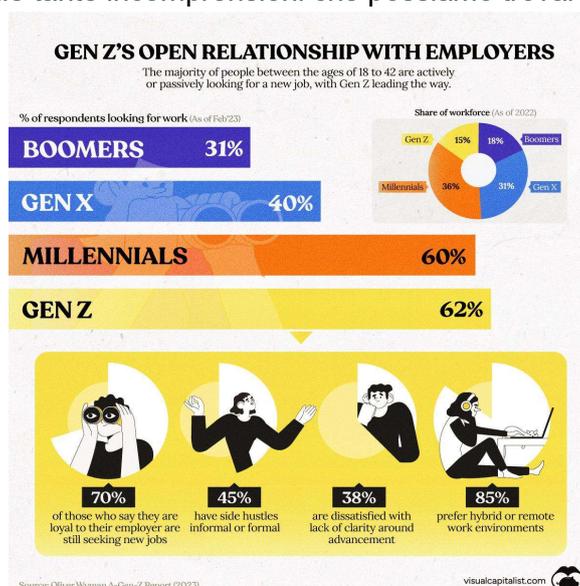
Incomprensioni ed esclusioni

Facciamo un esempio concreto di alcune possibili diversità tra generazioni.

Immagina di trovarti a gestire delle incomprensioni sul lavoro, date dall'uso di **differenti modalità e mezzi comunicativi**. Le generazioni più giovani probabilmente chiederanno di usare chat ed instant messaging, mentre le altre potrebbero scegliere email e telefonate⁹.

In questo modo i messaggi non arrivano o arrivano in ritardo, non vengono visti e processati e addirittura si possono creare fratture relazionali. Uno young che non ottiene risposta immediata nella chat, ad esempio, potrebbe considerarlo come un gesto di disinteresse dall'altra parte, una mancanza di attenzione verso di sé, l'attività svolta o il progetto.

E questa è solo una delle tante incomprensioni che possiamo trovare tra le varie generazioni.



fonte: <https://www.visualcapitalist.com/charted-gen-z-job-attitudes-compared-with-other-generations/>

⁸ Lindsey Pollak, "The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace".

⁹ Il 65% della Gen Z sceglie la messaggeria istantanea.

La sicurezza psicologica

Questa incomprensione generazionale, oltre che generare un buco e blocco comunicativo, **va a minare la relazione umana** e tende ad aumentare quella **sensazione di “non essere ascoltati / compresi”** (dai colleghi, sul posto di lavoro), indicata come uno dei fattori fondamentali per un ottimale benessere sul lavoro, con miglioramento della produttività:

- già dal 2017, **Gallup** evidenzia che **solo 3 lavoratori su 10** hanno dichiarato di essere molto in accordo con l'affermazione: **“le mie opinioni contano sul lavoro”** ed ha calcolato che portando questo rapporto a 6 su 10, le aziende avrebbero una riduzione del turnover del 27%, una diminuzione degli infortuni sul lavoro del 40% e un aumento della produttività del 12% ¹⁰
- **Google**, col suo **progetto Aristotele**, ha rimarcato che gli elementi fondamentali di un team coeso e funzionale non sono legati alla presenza di talenti nel gruppo, ma che sono più insiti in elementi relazionali, tra cui **l’uguaglianza nella distribuzione dei turni nella conversazione**¹¹, ovvero concedere a tutti lo stesso tempo per esporre le proprie idee; e creare un ambiente di fiducia e reciprocità che sostenga l’ascolto ed il dialogo in sicurezza psicologica.

Queste differenze si trasformano in **difficoltà nel far collaborare i team**, distanze e mancata inclusione. In positivo possono partecipare nel costruire quella **“sicurezza psicologica”** che è sempre più necessario fornire sui luoghi di lavoro¹².

Uno studio del 2017 pubblicato dall’NIH¹³ ha rilevato che **“i dipendenti minacciati da stereotipi basati sull’età** riguardo alle prestazioni lavorative sono **meno capaci di impegnarsi** nel loro lavoro attuale, **meno orientati verso obiettivi** professionali a lungo termine e, in definitiva, sono **meno adattati psicologicamente”**.

Insomma... **Siamo ufficialmente nell’era “multigenerazionale”**, che è - forse - uno degli elementi che partecipa a rendere i nostri tempi “complessi”. Come il megatrend Demografico, anche la presenza di più generazioni è destinata ad avere un impatto nel mondo, in particolare (prima di altri ambiti, forse) sul lavoro.

Engagement sul lavoro ed Equilibrio Vita-Lavoro

Un altro tema che emerge da questi dati, ed è direttamente collegato alla sicurezza psicologica, è quello dell’**engagement sul lavoro**. Nel 2023 Gallup ha pubblicato i dati sullo stato del benessere globale sul posto di lavoro¹⁴.

¹⁰ "The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth" (English Edition), Amy C. Edmondson (Autore), <https://amzn.to/3Hx4Lfu>

¹¹ Anita Williams Woolley, Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups, 2008, https://www.cs.cmu.edu/~ab/Salon/research/Woolley_et_al_Science_2010-2.pdf

¹² Un articolo de IISole24Ore sulla norma ISO45003, che dovrebbe regolare la sicurezza psicologica: <https://allevoop.ilssole24ore.com/2021/11/29/sicurezza-psicologica-in-azienda-una-iso-la-certifica/>

¹³ An examination of age-based stereotype threat about cognitive decline: Implications for stereotype threat research and theory development - <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5731480/>

¹⁴ State of the Global Workplace:2023 Report, GALLUP - <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Non è una novità, ma l'engagement sul posto del lavoro è basso in tutto il mondo. **Si parla del 23% di engagement nel mondo** (e l'Italia nel 2023 ha raggiunto l'ultimo posto, col 5%). Molto spesso la sicurezza psicologica percepita e l'inclusività in azienda sono gli elementi fondamentali che permettono di **sentirsi accolti e riconosciuti sul lavoro**, quindi maggiormente coinvolti.

Per nutrire il senso di engagement, inoltre, è sempre più urgente **parlare di "significato"** sul luogo di lavoro. È stato abbastanza evidente col fenomeno della **Great Resignation**, con cui sono state evidenziate le scelte di molti impiegati (età inferiore ai 30 anni ed in alcuni casi, superiore ai 50) di lasciare un lavoro in cui non si riconoscevano, per migliorare la qualità della propria vita.

Dalla pandemia di Covid-19 è aumentato il bisogno del benessere sul lavoro, in tante forme diverse, come il desiderio di un maggior **equilibrio vita-lavoro**. Laddove non ci sentiamo bene, coinvolti, accolti e riconosciuti (inclusi), possiamo scegliere di vivere il nostro tempo al lavoro "facendo il meno possibile". Racconta questo il fenomeno del Quiet Quitting, che stiamo osservando da alcuni anni e che, secondo Gallup ed il suo report "State of the Global Workplace 2023", sta peggiorando.

Il 59% delle persone vive il lavoro nella modalità del Quiet Quitting, un dato in aumento, al quale va accostato il dato del **18% di Loud Quitting**, fenomeno nuovo, per il quale chi non si sente coinvolto sul lavoro non solo lo vive "al minimo", ma inizia ad agire in modo attivo contro di esso.

L'URGENZA

Nel mondo sta aumentando il bisogno di stare bene sul lavoro ed il desiderio che le aziende si attrezzino in questa direzione. Le nostre organizzazioni, i nostri leader e manager, sono chiamati ad imparare a gestire il benessere in un contesto di complessità, dato anche dalla presenza di più generazioni sul lavoro¹⁵.

Ci viene richiesta una profonda consapevolezza attorno a questi temi, una presa in carico del People Care, con azioni concrete ed attenzioni che non possiamo più non avere.

Ci sono domande a cui dobbiamo trovare risposta:

Come sta cambiando il lavoro? Quali sono gli impatti possibili di questi cambiamenti?

Cosa è possibile fare per gestire il benessere sul lavoro?

In che modo un lavoro sulla multi-generazionalità ci permette di migliorare il benessere organizzativo?

¹⁵ Report Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/engaging-and-managing-multigenerational-workforce>

TAKE AWAYS

- quello **Demografico** è un **Megatrend** e come tale avrà un impatto massivo nelle nostre vite e difficilmente cambierà;
- al suo interno individuiamo alcuni trends fondamentali, tra cui: movimenti **migratori**, diminuzione della **natalità**, aumento della **longevità**;
- le generazioni non sono classificazioni precise, ma **modelli predittivi** basati su range di età ed esperienze collettive condivise;
- per la prima volta nella storia umana, abbiamo la compresenza di **5 generazioni al lavoro**;
- il tema generazionale ricade dentro alla **DE&I**;
- possiamo parlare degli stereotipi generazionali anche nei termini **dell'ageismo**;
- lavorare sul tema multi-generazionale permette di lavorare sulla **sicurezza psicologica**;
- la richiesta del **benessere sul lavoro** è sempre più in aumento ed è rappresentata da fenomeni come la **Great Resignation, il Quiet ed il Loud Quitting**;
- parlare di benessere sul lavoro significa parlare anche di **engagement** ed un maggior **equilibrio tra vita privata e professionale**.

GENERAZIONI: QUALI SONO

LE SETTE GENERAZIONI

Le generazioni con le quali oggi puoi confrontarti, sono sette: **Founders, Matures, Baby Boomers, X Gen., Y Gen. (Millennials), Z Gen. e Alpha Gen.** Le classificazioni che si trovano online possono discostarsi per nomi ed età. Qui ne trovi una descrizione che prova a mettere insieme più versioni, partendo dagli anni di nascita di ogni generazione.

Founders

Sono nati entro il 1925, oggi hanno circa 100 anni (o più). Hanno visto i propri genitori partire per la Prima Guerra Mondiale ed hanno conosciuto il significato dell'emigrazione. Sono stati giovani capofamiglia (già a 10 anni) e da piccoli hanno sentito parlare del Titanic¹⁶. In Italia, nel 2023, erano circa 36000.

Founders famosi: Adriano Olivetti, Carlo Azeglio Ciampi, la Regina Elisabetta.

Matures (o Builders)

Nati tra il 1926 ed il 1945, oggi hanno tra gli 80 anni ed i cento anni. Sono coloro che hanno ricostruito il Paese dopo la Prima Guerra. Sono dediti al lavoro e credono nel costruire reti sociali. In Italia sono oltre 5 milioni, di cui circa 72000 ancora al lavoro¹⁷.

Builders famosi:

nella politica e nell'economia: Silvio Berlusconi, Harrison Ford, George W. Bush, Lilibeth Taylor; nella musica e nell'arte (in Italia): Celentano e Mina, così come Sergio Leone.

In alcune classificazioni¹⁸, tutti i nati prima del 1945 vengono chiamati "**Silent Generation**". Di fatto alcune caratteristiche che li contraddistinguono è che erano delle generazioni che si sono trovate a costruire e ricostruire il proprio mondo e non hanno potuto "lamentarsi" con nessuno. Potevano solo fare. Al di là del nome, le loro caratteristiche sono le stesse: comunità e fiducia nell'altro, impegno a sistemare le cose, coerenza.

La loro giovinezza ha visto eventi come l'arrivo della televisione (in Italia, 1954), che trasformava il traffico dell'informazione dalle riviste illustrate e dai giornali, agli schermi. È il periodo di Carosello (1957). Un film emblematico del periodo potrebbe essere Miracolo a Milano (1951).

Negli anni '40 gli eventi importanti a cui hanno partecipato sono stati: la Seconda Guerra Mondiale ed Hiroshima, l'Olocausto, la Costituzione e la Repubblica Italiana (1946).

¹⁶ Dati GenerationMover 2023: <https://www.generationmover.com/category/founders/>

¹⁷ GenerationMover: <https://www.generationmover.com/category/builders/>

¹⁸ "Generazioni. Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare", Federico Capeci - <https://amzn.to/4b2Rw3P>

Baby Boomers

Nati tra il 1946 ed il 1964, oggi hanno tra i 60 ed i 75/80 anni. Nel 2023 in Italia erano ca. 14 milioni, di cui 4 ancora nel mondo del lavoro. Sono i figli di chi è tornato dalla guerra ed è la generazione più numerosa di tutte.

Sono i ragazzi degli anni '60 e '70, figli del boom demografico degli anni '50. Hanno vissuto gli anni del Miracolo Italiano e allo stesso tempo il Sessantotto. Oltre oceano sono avvenuti eventi come Woodstock, gli Hippies il Vietnam e JFK, Martin Luther King e la marcia. Come spesso accade, infatti, tra una generazione e un'altra si vivono spinte contrastanti: ad un momento di espansione segue un momento di restrizione o collasso.

Sono una generazione comunque ottimista, attaccata al mito della libertà e della meritocrazia. Anche loro, come i precedenti, sono spinti all'azione, al protagonismo e all'ambizione.

Boomers famosi

Nella politica: Barack Obama, Donald Trump, Angela Merkel, Ursula Gertrud von der Leyen.
Nel mondo dell'arte: Richard Gere, George Clooney, Brad Pitt, Elton John, Linus, Amadeus e Fiorello.

X Generation

Nati tra il 1965 ed il 1979 circa. Oggi hanno tra i 40 ed i 60 anni ed in Italia sono circa 14 milioni (dati 2023), de quali 8 attivi nel mondo del lavoro¹⁹. I nati nei primi anni di questa forbice generazionale vengono nominati anche "Transitional".

D'altronde hanno affrontato molte dinamiche in opposizione tra loro: USA contro URSS, Coca-Cola contro Pepsi, Adidas contro Nike. Hanno quindi imparato ad essere molto competitivi.

I giovani della X Generation hanno vissuto gli anni '90, con eventi come la Caduta del Muro di Berlino, Chernobyl, la protesta in piazza Tienanmen e l'attentato a Papa Giovanni Paolo II. In Italia anche Mani Pulite, l'assassinio di Falcone e Borsellino.

I più anziani di questa generazione hanno imparato a sognare. Per risolvere problemi o fuggire da essi. I più giovani hanno avuto anche il tempo di cogliere le sconfitte di quei sogni e sviluppare un'ambizione con una punta di cinismo.

Tra loro: Giorgia Meloni, Paola Cortellesi, Matteo Renzi, Jennifer Aniston, Matteo Salvini, Mariah Carey, Naomi Campbell, Leonardo Di Caprio e Uma Thurman.

Y Generation (Millennials)

Nati tra il 1980 ed il 1994. Sono la generazione ad oggi più presente nel mondo del lavoro. In Italia sono circa 10 milioni, dei quali 7 e mezzo sono attivi²⁰.

Sono detti "Millennials" perché nella fascia di età critica, hanno vissuto il passaggio al nuovo millennio. Hanno vissuto il Millennium Bug, la nascita dei social network e l'attacco alle Torri Gemelle. Sono anche i primi ad interessarsi al tema ambientale.

¹⁹ Dati GenerationMover: <https://www.generationmover.com/category/generazione-x/>

²⁰ Dati GenerationMover: <https://www.generationmover.com/category/millennials/>

Hanno vissuto eventi come il G8 di Genova, la bolla dot.com ed il passaggio al Web 2.0, la crisi del 2008/2009 e gli attentati ISIS. Hanno una forte spinta al cambiamento, data dalla pulsione dei loro tempi, che ha insegnato loro ad essere aperti ed adattarsi.

Tra loro: Mark Zuckerberg, i principi Harry e William, Luigi Di Maio, Lady Gaga, Beyoncé, Sanna Marin, Novak Đoković.

Z Generation

Nati tra il 1995 ed il 2010, sono la generazione che sta entrando nel mondo del lavoro oggi. In Italia sono circa 9 milioni, di cui un terzo attivo sul lavoro²¹.

Sono “nativi digitali”, che non hanno mai conosciuto un mondo senza internet e smartphone. Il tema dell’ambiente fa parte del loro percorso educativo, così come il tema della diversità.

Hanno vissuto all’interno della sharing economy, hanno visto il successo di AirB&B e Uber. Conoscono l’e-commerce e hanno visto fiorire Amazon, così come hanno visto la Cina diventare una super potenza economica. La privacy, il GDPR e gli scandali di Cambridge Analytica sono temi che conoscono bene, così come le tematiche di Gender equality.

Tra loro: Bebe Vio, Jannik Sinner, Damiano David e Victoria De Angelis, Billie Eilish, Greta Thunberg.

Alpha Generation

Nati dal 2011. Ad oggi hanno pochi mesi o anni di vita (fino ai 12). Sono circa 6 milioni in Italia²².

Alcuni di loro hanno vissuto la prima pandemia globale del pianeta. Hanno spesso in mano gli strumenti digitali prima di quelli analogici ed imparano ad usarli prima di iniziare a parlare.



Fonte: <https://www.generationmover.com>

²¹ Dati GenerationMover: <https://www.generationmover.com/category/generazione-z/>

²² Dati GenerationMover: <https://www.generationmover.com/category/generazione-alpha/>

STEREOTIPI GENERAZIONALI

“Ok Boomer”. Probabilmente nel corso degli ultimi anni, ti è capitato di sentire questa frase o di leggerla online da qualche parte. Nel 2019 è stato un tormentone.

Forse non sapevi che è una frase che nasce con l'intento di denunciare e schernire. È stata coniata dalla Gen Z per reagire e chiamare in causa i (Baby) Boomer, che oggi hanno tra i 60 ed i 78 anni.

Spiegarsi il perché è semplice: come abbiamo visto, molto spesso oggi i Boomer sono ancora al lavoro e ricoprono ruoli dirigenziali. **Sono i senior al fianco dei quali i giovani della Gen Z vengono posizionati**, quelli da cui devono imparare non tanto il mestiere - perché spesso i giovani hanno già le skills che servono - ma le norme comportamentali dell'azienda. Capita spesso che i Boomer siano direttivi ed abituati al controllo ed a quel micro-management che gli junior non amano e non comprendono.

In questo contesto “Ok Boomer” suona come quel: “D'accordo, vecchio” che possiamo trovare in alcuni film, quando il giovane accetta malvolentieri un consiglio ed un modo di fare che gli viene imposto dall'alto e non gli permette di esprimersi.

Una frase di denuncia, che tende a manifestare quanto i giovani sentano che le regole del mondo, e del lavoro, siano lontane da loro. Non si sentono ascoltati, sentono un mancato riconoscimento nella politica; un'abissale divergenza di visione sul tema ambientale e sul cambiamento climatico; sulla scelta dei canali comunicativi, come i social media; sugli approcci alla tecnologia; fino al tema più profondo dell'identità di genere.²³

“Ok Boomer” ci informa sui bias di una generazione riguardo un'altra e, come questa, puoi averne trovate altre, come ad esempio:

- la **Generazione X viene definita “cinica”**, perché pensa subito al “fare”, ha un modo di rispondere agli eventi molto pragmatico;
- i **Millennials vengono chiamati “entitled”** (o “lazy”), per via del loro modo di fare un po' sufficiente, svogliato o che tende a sentire di meritare più di quanto facciano;
- la giovane **Generazione Z è stata definita “snowflakes”** (fiocco di neve), per via dell'ipersensibilità che la caratterizza e che, agli occhi degli altri, la fa percepire come fragile.

Per fare un nuovo esempio di quanto gli stereotipi appartengano a tutti e di come possano influenzare le relazioni tra le generazioni, attraverso la percezione, ricordiamo un articolo del 2019 intitolato: “Perché i “lazy” chiamati Millennials non riescono a tenere lo stesso lavoro per più di 90 giorni”²⁴.

Fu un'affermazione che ebbe un grande riscontro negli ambienti del lavoro, rendendo ancora più forte il preconcetto che i Millennials fossero “lazy” (pigri). Se ci fai caso, oggi si dice qualcosa di molto simile della Gen. Z.

²³ Megan W. Gerhardt, Josephine Nachemson-Ekwall, and Brandon Fogel, “Harnessing the Power of Age Diversity”, 08 marzo 2022, <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>

²⁴ Frank Chung, “Why ‘Lazy’, ‘Entitled’ Millennials Can’t Last 90 Days at Work”, New York Post, 12 marzo 2019, <https://nypost.com/2019/03/12/why-lazy-entitled-millennials-cant-last-90-days-at-work/>

Eppure una ricerca del Pew Research Center, all'epoca, dimostrò il contrario, sui Millennials: il 70% di loro teneva il proprio lavoro per almeno 13 mesi²⁵.

E così, non tutti i Boomer tendono al controllo, non tutti i Millennials sono pigri e non tutta la Gen.Z è ipersensibile. **Pensare per stereotipi ci porta a generalizzare e a rendere invisibile chi abbiamo realmente di fronte, la sua unicità.**

Sfortunatamente questo atteggiamento mentale è tipico non solo verso le altre generazioni, ma spesso anche verso la nostra.

In uno studio condotto su circa 250 persone di diverse generazioni, è stato riscontrato che il bias sulle età appartiene a tutti e non è solo rivolto alle altre generazioni, ma partecipa anche a costruire dei **Meta-Stereotipi: una narrazione attorno alla nostra generazione di appartenenza**²⁶.

Nello studio si dovevano descrivere le qualità dei componenti degli altri gruppi e dire cosa pensavamo avrebbero detto della nostra. Ne è risultato che le persone più mature venivano considerate affidabili e responsabili, anche se temevano di venire considerate noiose o un po' scontrose. Viceversa i giovani erano considerati pieni di energia, capaci di entusiasmo, ma anche inesperti.

Dallo stesso studio si evince anche che spesso temiamo che la percezione degli altri su di noi sia peggiore di quella effettiva (bias di negatività).

E non solo: questi studi iniziano ad aggiungere degli elementi da considerare al fianco di una visione generazionale. Ad esempio appare necessario imparare a **riconoscere e non confondere differenze generazionali con effetti dati dai cicli di vita o dai periodi.**

TAKE AWAYS

- ogni generazione ha determinate caratteristiche, uniche e riconoscibili, che definiscono una specie di **identità generazionale**;
- l'identità generazionale **non elimina quella individuale**;
- esistono **stereotipi** per ogni generazione e sono spesso falsi;
- esistono dei **meta-stereotipi**: gli stereotipi che abbiamo sulla nostra stessa generazione.

²⁵ Kristen Bialek and Richard Fry, "Millennial Life: How Young Adulthood Today Compares with Prior Generations", Pew Research Center, Washington, DC, 14 febbraio 2019, <https://www.pewresearch.org/social-trends/2019/02/14/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generation-2>

²⁶ Multigenerational Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review (HBR Insights Series) (English Edition), Megan W. Gerhardt (Autore), Paul Irving (Autore) - <https://amzn.to/3Oz3jNZ>.

MULTIGENERAZIONI SUL LAVORO

COSA SIGNIFICA GESTIRE LE GENERAZIONI SUL LAVORO

Arrivati qui, possiamo dire con certezza che il tema multigenerazionale ha una rilevanza tale da chiederci di prenderlo in considerazione: laddove questo non accade, la presenza di più generazioni diventa un problema, umano, procedurale, di business; laddove viene accolto ed affrontato positivamente, invece, diventa un importante punto di forza per l'organizzazione.

Le azioni in tal senso rientrano a pieno titolo nelle strategie di **People Care, HR e DE&I**. Azioni che possono garantire all'organizzazione diversi benefici, che vanno oltre al semplice mantenersi in regola con gli **adempimenti DE&I** ed in allineamento con gli **obiettivi di Sostenibilità dell'Agenda ONU 2030** (Goal 3: Salute e benessere, Goal 5: Parità di genere, Goal 8: Lavoro dignitoso e crescita economica).

Ad esempio, un'organizzazione attrezzata per accogliere e gestire le diverse generazioni può guadagnare:

- un aumento di **attrattività** verso i nuovi talenti;
- una maggiore capacità di **retention** sul lavoro (minor turnover) dei senior;
- aumento della **longevità** dell'organizzazione, che diventa pronta per gestire i vari cambiamenti che il lavoro subirà, nei tempi a venire;
- una migliore sensazione di **appartenenza** (engagement sul lavoro);
- un'aumentata **collaborazione** dei team (procedure scorrevoli, meno errori, più creatività ed innovazione);
- miglior **presa di decisione e produttività**;
- un aumento di **benessere** sul lavoro (riduzione dell'assenteismo).

O almeno questi sono alcuni dei benefici indicati dai migliori report al riguardo, che finora abbiamo menzionato e che ora riprendiamo anche per definire le **strategie concrete** che si possono mettere in atto per gestire la multi-generazionalità.

STRATEGIE PER GESTIRE LE GENERAZIONI

Abbiamo capito che il problema principale attorno alle generazioni è quello degli **stereotipi**: tra le generazioni esistono reali differenze, ma non pesano tanto quanto la percezione che ne abbiamo. Anche quando si tratta della nostra stessa generazione (meta-stereotipo).

Il grande lavoro da fare, quindi, va in questa direzione: un aumento di **consapevolezza**, che costruisca un **ambiente di fiducia e sicurezza psicologica**, che permetta al singolo di **esprimersi pienamente e sentirsi riconosciuto**.

Come poter nutrire questa consapevolezza?

Aumentare la conoscenza dell'argomento.

Il primo step di lavoro punta ad informare sull'esistenza delle generazioni, sul loro significato e sulle differenze dei vissuti caratterizzanti che ne definiscono il punto di vista.

Questo intero articolo pone una risposta a questa necessità, o almeno ne colma alcuni aspetti (quelli basilari e fondamentali).

Inoltre i prossimi punti sono tutti considerabili come azioni attive di gestione della multi-generazionalità e vanno nella direzione di sostenere una migliore conoscenza delle **differenze generazionali e del loro valore**.

Puntare sul dialogo e sul confronto è fondamentale.

Uno dei principi cardine del **costrutto della scienza della felicità**, sintetizzato da Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari, di 2bhappy e IIPO, è **+NOI e -IO**.

Di fatto possiamo notare come le relazioni, il lavoro in un team allineato ed inclusivo, il dialogo, siano dei fondamenti per un ottimale lavoro con le generazioni, per il quale, invece, alcune logiche di "Jurassic Management"²⁷ sono contro-producenti. Ad esempio:

- dal progetto Aristoteles abbiamo imparato che **non serve favorire "i migliori"** (i talenti, in una visione "aristocratica") e screditare gli altri, creando competizione, quanto invece favorire il **dialogo nel team e creare collaborazione**;
- favorire il **dialogo aperto**, delle proprie preferenze (in quanto a procedure, modalità comunicative) e vissuti, senza dare per scontato che gli altri li capiscano, portando - allo stesso tempo - **rispetto a quei confini che l'altro vuole siano rispettati**²⁸.

Innovare processi in modo inclusivo.

Dai consigli di **Harvard Business Review**²⁹, diffusi tra articoli online e report, possiamo desumere che per un buon lavoro sulle generazioni e l'inclusività è importante **cambiare prospettiva sulle età** (ageismo).

Ci sono molti stereotipi che ci portano a **collegare direttamente un'età ad una posizione in azienda** (ad una retribuzione, ad un trattamento ed anche ad un rispetto sul lavoro). Questo capita anche perché spesso sono i senior a gestire **processi di recruitment** e lo fanno su bias cognitivi specifici, per cui vengono sfavoriti junior ed anche senior con un'età superiore ai 50 anni.

²⁷ "Stop Jurassic Management", Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari, FrancoAngeli TREND - <https://www.gioosto.com/prodotto/stop-jurassic-management/>

²⁸ How to Manage a Multi-Generational Team, Emma Waldman - <https://hbr.org/2021/08/how-to-manage-a-multi-generational-team>

²⁹ Multigenerational Workplace: The Insights You Need from Harvard Business Review (HBR Insights Series) (English Edition), Megan W. Gerhardt (Autore), Paul Irving (Autore) - <https://amzn.to/3Oz3jNZ>

Eppure sempre più esisteranno, nel mercato del lavoro, senior a disposizione, con forze, energie, competenze ed un'esperienza che altri non hanno. Saranno sempre più una risorsa importante e le organizzazioni devono essere preparate ad accoglierli e gestirli.

Il **recruitment** lo deve tenere in considerazione, così come le **procedure di pensionamento**, che devono diventare sempre più flessibili, assieme a soluzioni dedicate ai **caregiver**: sempre più, con l'avanzamento dell'età, ci si può trovare nella condizione di dover gestire persone care in casa, per cui una flessibilità lavorativa ed un'attenzione previdenziale vengono viste come benefit di grande valore ed attrattività³⁰.

Inoltre è bene pensare fin da subito ad innovare anche i processi legati alla formazione. I cicli che ci troveremo ad affrontare prevedono potenziali **attività di up-skilling e reskilling**, nelle pause di passaggio da un lavoro ad un altro, a cui parteciperanno junior e senior, che sempre più dovranno essere gestite anche dalle organizzazioni.

Nella vita lavorativa è anche importante considerare occasioni di **“formazione circolare”** (o apprendimento mutuale), che mette in condivisione esperienze, competenze e visioni differenti, mettendole in circolo tra i vari attori di un stesso team (o anche tra più team).

In questo scenario, non solo la relazione si rende fondamentale, ma anche la costruzione di corretti **cicli di feedback**. Potrebbe essere utile, al riguardo, istituire dei gruppi di lavoro con competenze trasversali, dedicati proprio all'osservazione di possibili bias in atto, alla raccolta di informazioni sui processi del team, che devono poi essere restituiti in un'ottica non giudicante, ma di costruzione al positivo.

Questo confronto è un buon metodo per costruire ponti comunicativi tra più punti di vista, dando modo di comprendere le diversità di punto di vista e operatività delle generazioni.

Fornire flessibilità.

Un altro dei temi che emergono, sia dalle più attuali richieste di benefit organizzativo, sia dai report sulla gestione delle generazioni al lavoro, è sicuramente quello della flessibilità.

Orari di lavoro, giorni lavorativi, transizioni verso il pensionamento, gestione dei benefit. La **flessibilità ci permette di gestire il lavoro con maggiore armonia ed equilibrio verso la nostra vita privata.**

4 STEP DI AZIONE

In un utile articolo su HBR ci sono alcune azioni consigliate da Megan Gerhardt, autrice di “Gentelligence”³¹, che individua **quattro fasi** per sostenere l'avvicinamento tra le generazioni.

³⁰ “Best Practices for Engaging a Multigenerational Workforce”, Catherine Collinson and Michael Hodin - <https://hbr.org/2023/10/best-practices-for-engaging-a-multigenerational-workforce>

³¹ Megan Gerhardt (Author), Josephine Nachemson-Ekwall (Author), Brandon Fogel (Author), Paul Allen (Foreword), “Gentelligence: The Revolutionary Approach to Leading an Intergenerational

In queste fasi possiamo ritrovare diversi dei temi caldi visti finora: l'importanza di un lavoro sulla consapevolezza generazionale e intergenerazionale, per sostenere l'inclusività, il lavoro a sostegno delle relazioni, attraverso dialogo e rispetto; ed un nuovo slancio verso la formazione.

Vediamoli rapidamente:

1. **identificare i presupposti**
2. **aggiustare la lente** attraverso cui guardiamo e giudichiamo persone e situazioni
3. **trarre vantaggio dalle differenze**
4. **abbracciare l'apprendimento reciproco**

I primi due punti ci sostengono nel **rendere consapevoli** i bias e gli stereotipi attivi, permettendo poi di superarli. Gli ultimi due, invece, guidano le persone a **condividere** conoscenze e competenze in modo che persone e team possano crescere insieme.

Identificare i presupposti

Il consiglio che arriva dagli esperti è di **dedicare del tempo all'auto osservazione consapevole**. Devono essere occasioni informate, debitamente organizzate, in modo da diventare prassi organizzative. Questi incontri permettono di aumentare consapevolezza su eventuali bias o stereotipi in atto.

L'intero lavoro non deve essere una ricerca del colpevole, quanto piuttosto un momento di confronto e conoscenza reciproca. Deve essere un rendiconto di quelle azioni che hanno avuto uno sbilanciamento verso una o un'altra categoria generazionale.

Un esempio: al meeting sull'innovazione non sono stati invitati i senior. Questo potrebbe nascondere il bias che "chi capisce di innovazione sono solo i giovani". La presa di coscienza dei fatti può guidare verso un diverso atteggiamento, nuove procedure o altro.

Aggiustare la lente

Abbiamo già imparato che ognuno di noi guarda il mondo da una prospettiva unica e che gli stereotipi (ed anche i meta-stereotipi) influenzano questa visione. Il primo passo, dedicato al confronto, permette di riconoscerli.

Il lavoro che si inizia a fare a questo livello mette radici nella cultura dell'azienda, in quei valori che vengono esposti nella sua brand awareness ed in quelli che vengono poi realmente vissuti nei luoghi di lavoro.

L'obiettivo è di sostenere il **passaggio da una visione "ideale", inficiata dai bias, ad una "reale", attraverso un confronto con la realtà delle cose**.

Workforce Hardcover", 8 giugno 2021, https://www.amazon.com/Gentelligence-Revolutionary-Approach-Intergenerational-Workforce/dp/1538142147?ref_=nav_signin

L'esercizio proposto da Megan Gerhardt, in Gentelligence, è stato ideato negli anni '70, e si chiama: **descrivi-interpreta-valuta**.

Tre passaggi in cui il team è chiamato a riflettere e descrivere comportamenti di altre generazioni che, in qualche modo li urtano, a rifletterci sopra cambiando prospettiva (guidati da una facilitazione), per poi arrivare ad un cambiamento della propria valutazione iniziale.

Con un solo esercizio, quindi, si arriva a conoscere "l'altro", a portare a consapevolezza le nostre idee al riguardo ed a cercare di cambiare prospettiva, nel dialogo.

Trarre vantaggio dalle differenze

Il successivo step ci porta a **cogliere le opportunità che queste differenze generano**. O quantomeno quelle che potrebbero essere delle opportunità. Questo lavoro si fonda ancora una volta sul **confronto del team**. Per cui è sempre più necessario che ci sia un ambiente di fiducia, serenità e anche una qual certa sicurezza psicologica del mettere in condivisione.

Per cominciare, il team potrebbe essere guidato a **scoprire ciò che li accomuna**. Data la differenza di vissuti, età e punti di vista, possiamo iniziare cercando temi più propri del team, come: il motivo dell'esistenza del team, i valori condivisi e gli obiettivi da raggiungere.

In questa occasione i partecipanti sono invitati ad **esporre il proprio punto di vista personale**, unico. Ancora una volta il tema viene affrontato attraverso il dialogo ed anche in questo caso la sicurezza psicologica è fondamentale, dato che può essere una fase delicata, ma anche fonte di scoperte che stimolano la creatività e la fiducia reciproca.

Dopo il confronto e la conoscenza reciproca è possibile costruire ponti, avvicinare ciò che sembra lontano. In parte si può farlo anche grazie a cicli di feedback ed alla formazione.

Apprendimento mutuale

Al fianco agli incontri di conoscenza delle differenze è possibile mettere in atto delle **azioni di mentoring, o di formazione circolare** (o mutuale). In questo modo possiamo garantire una crescita dell'intero team, un passaggio di informazioni e skills, ma soprattutto una commistione di punti di vista.

A questo punto sono possibili soluzioni miste: il **mentoring classico** (senior-young), il sempre più apprezzato **"reverse mentoring"**, in uso in tante grandi aziende (Deloitte, Cisco), che punta invece a passare le nuove skills dalle generazioni più giovani alle altre; o altre formule ancora diverse, blended.

LE ORGANIZZAZIONI E LE PRATICHE POSITIVE

Un'organizzazione positiva (Org+) è quella organizzazione che ha fatto suoi i concetti chiave della "felicità intenzionale e scientifica", rendendola una strategia operativa dell'azienda, con effetti sulla cultura e sulle pratiche.

I pilastri su cui si va a lavorare sono quattro:

- + **NOI e - IO**
- + **CHIMICA POSITIVA e - CHIMICA NEGATIVA**
- + **ESSERE e - FARE o AVERE**
- + **DISCIPLINA e - CAOS**

Tutto questo report porta in evidenza il grande valore di un buon lavoro sulle relazioni, attraverso processi di consapevolezza che sostengano il dialogo e la creazione di fiducia e sicurezza psicologica.

Sono possibili, però, anche altre opzioni, come il **lavoro sulle emozioni positive**, o pratiche che permettono di migliorare il benessere del singolo e fare gruppo, come la **coerenza cardiaca e lo yoga della risata**, ambedue pratiche che favoriscono una migliore **gestione dello stress** del singolo ed avvicinano il team.

Inoltre, saper cogliere e mettere in azione le necessità espresse dai collaboratori, dai clienti e dai vari share e stakeholders, è sempre il passo decisivo verso un cambiamento positivo:

- le persone sul lavoro cercano sempre più un significato. Le Org+ lavorano per **individuare un proposito positivo** da realizzare col proprio operato e spesso questo aumenta il senso di significato ed engagement sul lavoro;
- si cercano **organizzazioni coerenti**, che dichiarano determinati valori e li agiscono nel concreto (non si amano i vari tipi di “washing”: green, happiness, ecc...). Questo aumenta la sensazione di fiducia ed il senso di appartenenza (perché si scelgono le organizzazioni anche per i valori e se li incarnano, ci sentiamo “a casa”);
- si cercano sempre più organizzazioni che **sanno essere attente al benessere delle persone**, non solo all’interno degli ambienti di lavoro, ma in modo olistico.

Diversi esempi sul tema, anche con estratti delle scelte e delle pratiche messe in azione in Italia, si possono trovare ne “[Chief Happiness officer: Il futuro è delle Organizzazioni Positive](#)”, Daniela Di Ciaccio e Veruscka Gennari.

IN CONCLUSIONE

Il Megatrend demografico ci informa con anticipo su quello che potrà accadere nei prossimi anni e ci fa comprendere l’importanza di imparare a gestire la multigenerazionalità sul lavoro.

Sapersi prendere cura delle persone, coinvolgendole, fornendo loro ambienti e modalità di lavoro stimolanti, curando le relazioni costruendo sicurezza psicologica, è una necessità del nostro tempo. Una competenza che possiamo allenare ed imparare, come singoli e come organizzazioni.

Accogliere le diversità, che siano generazionali e non, ci permette di far esprimere l'intero potenziale, professionale e umano, dei collaboratori. Dà loro fiducia e spazio di crescita. Mette in chiaro le cose e rende tutto più semplice.

Ma non è semplice ottenere questi risultati. Richiede un lavoro sulla consapevolezza dello status quo, prima di tutto, per poi definire i passi più semplici per procedere.

Non è semplice, ma è possibile.

Ed è la direzione verso la quale il mondo del lavoro si sta muovendo.