

## Differenze generazionali in azienda Come co-costruire la conoscenza

Elisa Cipriani

*Il confronto tra generazioni diverse in azienda permette di sviluppare pensieri e idee. Se un tempo la differenza di età in azienda era considerata un ostacolo, oggi è uno stimolo per tutta l'organizzazione. E l'Age Management è quindi un elemento chiave per le imprese di qualunque dimensione e settore: l'inclusione delle differenze genera opportunità ed è in grado di valorizzare la ricchezza che nasce dall'incontro tra conoscenze e competenze diverse.*



Elisa Cipriani è Project Manager di Amicucci Formazione dal 2008. Si occupa della progettazione e della realizzazione di percorsi formativi erogati in modalità blended in prevalenza su LMS che prevedono attività elearning e/o in aula. L'attività di progettazione include la programmazione didattica dei corsi in linea con i principi base dell'Instructional design e un supporto costante di consulenza al cliente per carpirne esigenze/obiettivi sulle quali orientare le scelte progettuali. L'attività di produzione implica il coordinamento dei processi di produzione per la realizzazione dei percorsi entro i tempi stabiliti.

Le differenze generazionali hanno da sempre 'colorato' relazioni, discussioni, pensieri e idee. Questo è stato sempre più che evidente nella vita privata. Al contrario è solo negli ultimi anni che si è riconosciuta la forte influenza che il confronto generazionale ha nelle aziende. Da questa consapevolezza le organizzazioni si stanno sempre più concentrando nel definire e applicare una corretta gestione di queste dinamiche. Ecco quindi che l'Age Management diventa un elemento centrale dei nostri tempi: la sua permeabilità nei tessuti aziendali è aumentata anche per via di cambiamenti ad ampio raggio quali l'abbassamento dei tassi di natalità, l'invecchiamento progressivo della popolazione, oltre che per le riforme nella normativa del lavoro e nei sistemi pensionistici. L'inclusione delle differenze è una grande opportunità, un momento unico per poter valorizzare la ricchezza che scaturisce dall'integrazione di molteplici conoscenze e competenze. È l'occasione per co-costruire davvero la conoscenza dando voce a tutte le 'varietà umane' di un'organizzazione per aumentare il benessere interno, migliorare il lavoro in team, creare appartenenza e migliorare le performance orientandole verso risultati sempre più sfidanti e raggiungibili tramite percorsi nuovi e variegati.

Le differenze possono rappresentare un grande valore, umano e imprenditoriale, utile anche a un più efficace conseguimento degli obiettivi aziendali: facilitare l'inclusione della diversità valorizzando la pluralità di esperienze, comportamenti e attitudini individuali ha un impatto positivo sul successo dell'azienda, sulla qualità del lavoro e sul benessere delle persone che vi operano e intrattengono rapporti. Per far questo le aziende oggi cercano di:

- creare una profonda e condivisa cultura dell'inclusione, dell'integrazione e dell'accoglienza;
- combattere atteggiamenti stereotipati di chiusura e di pregiudizio;
- consentire a tutte le diversità presenti di sentirsi riconosciute, apprezzate e valorizzate.

Gli interventi che un'azienda può mettere in campo per



raggiungere tali obiettivi in genere si traducono in iniziative di formazione e campagne di sensibilizzazione interna. Una gestione attiva delle differenze arricchisce il punto di vista delle persone, sviluppa creatività e quindi innovazione, migliora i processi di problem solving e decision making, aumenta il livello motivazionale, riduce i conflitti e contribuisce quindi a creare un buon clima organizzativo. Da questi effetti benefici propri per le persone, scaturiscono indirettamente altri vantaggi che riguardano il miglioramento dell'immagine e reputazione aziendale, una maggior capacità da parte dell'organizzazione di reclutare talenti e cogliere opportunità di mercato, grazie anche a uno stile organizzativo più flessibile.

### Quattro gruppi generazionali

Le differenze generazionali influiscono sugli atteggiamenti delle persone, modificano le aspettative di ciascuno, ci fanno leggere con occhiali diversi il mondo che ci circonda orientando in definitiva i nostri comportamenti. Se osserviamo le persone che stanno intorno a noi per strada, sul tram, in un luogo pubblico, a casa... possiamo individuare quattro gruppi generazionali:

- Veteran o Traditional: rappresentano la generazione più anziana, che include i nati dal 1925 al 1945;
- Boomers o Generazione Baby Boom: abbraccia i nati dal 1946 al 1964;
- Generazione X: comprende i nati dal 1965 al 1979;
- Generazione Y o Millennial: appartengono i nati dal 1980 al 2000, anche detti Digital o Net Generation.

E in azienda? Mentre i Veteran per lo più si sono ritirati dal mondo del lavoro, sono tre le generazioni che quotidianamente si incontrano: Boomers, Generazione X e Generazione Y. Dialogare, interagire e confrontarsi con persone che appartengono a generazioni differenti dalla propria può essere non sempre facile, ma sicuramente è un'opportunità per noi stessi e per gli altri. Per questo è importante creare un ambiente di lavoro valorizzante e accogliente per tutte le età e in cui l'ap-



partenza generazionale non sia fonte di conflitto ma di ricchezza.

Oltre l'età, le persone appartenenti a una stessa generazione sono accumulate da valori, atteggiamenti, motivazioni e aspettative rispetto al lavoro e altri aspetti della vita professionale. Per esempio le Generazioni X e Y tendono ad avere un rapporto più confidente con i ruoli di responsabilità e con i superiori e non hanno timore di interagire con essi o fare domande. Ancora per ciò che concerne il rapporto tra vita professionale e vita privata (work-life balance), i Boomer sono più disponibili a sacrificare la propria vita personale per il lavoro rispetto alle generazioni più giovani (X e Y) che invece sono più attente e sensibili a questo tipo di equilibrio. D'altra parte le giovani generazioni mostrano maggiore confidenza con la tecnologia, essendo dei nativi digitali. Questa spiccata competenza può creare forti difficoltà, anche a livello comunicativo, con le generazioni nate 'analogiche'.

I conflitti spesso sono legati a pregiudizi piuttosto che a reali diversità. Stimolare al dialogo e al confronto è il modo più opportuno per instaurare rapporti caratterizzati da spirito di collaborazione e fiducia reciproca.

### Amicucci Formazione

La cronaca e gli avvenimenti del presente testimoniano quanto sia importante e vitale per l'umanità l'integrazione delle differenze. Al fine di aiutare l'iniziativa volontaria per i processi di Diversity in azienda, anche la Commissione europea ha stilato la Diversity Management Checklist<sup>1</sup>. Si tratta di uno strumento che può aiutare tutte le aziende che vogliono definire o ridefinire i loro programmi in un'ottica più olistica e che comprende strategie di inclusione. Tra i quesiti della checklist, per esempio, si richiede all'azienda se sono stati stilati accordi con istituzioni sui temi di gender diversity, politiche per la disabilità, age diversity, ecc o in che percentuale il top management è coinvolto esplicitamente in strategie volte all'inclusione della diversità, o anche se l'azienda ha partecipato a determinate ricerche/valutazioni. Ricordiamo in ogni caso che è uno strumento di supporto e non è esaustivo data la quantità di sfaccettature che il tema porta con sé. Sicuramente ognuno di noi può intervenire nel proprio 'piccolo' e contribuire all'integrazione, sviluppando un atteggiamento empatico e aperto verso l'altro.



## Facilitare dialogo e confronto

Negli ultimi anni la richiesta delle aziende di corsi per la sensibilizzazione su questo tema si è fatta sempre più crescente. Alle comunicazioni spot si sono affiancati sempre più percorsi di formazione strutturati. Ma quali sono le iniziative che le organizzazioni oggi mettono in campo per facilitare il dialogo e il confronto intergenerazionale? Ecco le principali tendenze:

- ascolto e ricerca: per comprendere aspettative e bisogni desiderati appartenenti alle differenti generazioni presenti in azienda, e per definire quindi delle azioni gestionali a supporto vengono organizzate interviste, survey e focus group. Questo in genere rappresenta il primo passo intrapreso dall'azienda. Da questo poi scaturisce un certo grado di consapevolezza e di 'presa in carico', che sfociano in azioni e programmi dedicati. Questa attività non va sottovalutata poiché permette un'alta contestualizzazione degli interventi possibili e anche un approccio attivo alle politiche di integrazione;
- formazione: si organizzano sia corsi in aula sia in elearning con la finalità di sviluppare sensibilità e consapevolezza sul tema, fornire modelli e strumenti, soprattutto verso chi ricopre ruoli di responsabilità e che quindi gestisce persone e team eterogenei di lavoro, con lo scopo di facilitare l'aggiornamento e l'arricchimento delle competenze;
- comunicazione: campagne di comunicazione vengono utilizzate per superare miti, stereotipi e pregiudizi legati alle differenze generazionali e facilitare la gestione del conflitto. Spesso accompagnano e supportano i percorsi di formazione previsti durante un arco temporale di medio-lungo periodo;
- knowledge sharing: si realizza attraverso iniziative di mentoring o di reverse mentoring, l'implementazione di comunità di pratica, la costituzione di team intergenerazionali, con lo scopo di valorizzare le competenze dei senior, ma anche dei junior;
- welfare aziendale: prevede per esempio la realizzazione di iniziative a supporto del work-life balance.

Questi interventi possono essere intrapresi singolarmente dall'azienda, ma i percorsi più efficaci sono quelli che prevedono l'integrazione di più azioni in parallelo. L'obiettivo infatti è quello di creare una cultura della condivisione e del confronto, una cultura che deve essere interiorizzata dalle persone, e quindi messa in pratica. Si deduce quindi che interventi di tipo sporadico e isolati rappresentano solo uno spreco di energia, tempo e risorse. L'organizzazione che vuole raggiungere risultati in questo senso e contribuire davvero a sviluppare un'atmosfera di integrazione e apertura, con tutti i benefici che ne derivano, deve studiare un piano di azione fortemente strutturato.



Durante questi anni, Amicucci Formazione ha visto sempre più come evidente l'esigenza delle aziende di dare spazio a questa tipologia di tematiche. La necessità è quella di dare attenzione –e ascolto– sia alle politiche di Age Management, ma anche quelle di Diversity Management più in generale. I fattori che compongono la diversità possono essere etnici, di genere, di orientamento sessuale, status sociale e familiare, età, abilità fisiche, fede religiosa, credo politico o altre ideologie. Partiti qualche anno fa con lo sviluppo di un singolo percorso basic per accogliere le neonate esigenze di integrazione intra-aziendale, per spiegare e dare una panoramica sui meccanismi legati al tema, siamo passati in pochi anni a progettare ed erogare dei veri e propri programmi formativi, spesso organizzati in modalità blended. Questi prevedono l'impiego di più iniziative in parallelo e quindi non si parla più solo di corsi di formazione da erogare, ma anche di attività di comunicazione, ricerca, knowledge sharing, ecc.

## Integrare le differenze

La cronaca e gli avvenimenti del presente testimoniano quanto sia importante e vitale per l'umanità l'integrazione delle differenze. Al fine di aiutare l'iniziativa volontaria per i processi di Diversity in azienda, anche la Commissione europea ha stilato la Diversity Management Checklist<sup>1</sup>. Si tratta di uno strumento che può aiutare tutte le aziende che vogliono definire o ridefinire i loro programmi in un'ottica più olistica e che comprende strategie di inclusione. Tra i quesiti della checklist, per esempio, si richiede all'azienda se sono stati stilati accordi con istituzioni sui temi di gender diversity, politiche per la disabilità, age diversity, ecc o in che percentuale il top management è coinvolto esplicitamente in strategie volte all'inclusione della diversità, o anche se l'azienda ha partecipato a determinate ricerche/valutazioni.

Ricordiamo in ogni caso che è uno strumento di supporto e non è esaustivo data la quantità di sfaccettature che il tema porta con sé. Sicuramente ognuno di noi può intervenire nel proprio 'piccolo' e contribuire all'integrazione, sviluppando un atteggiamento empatico e aperto verso l'altro.

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist\\_diversitymanagement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/checklist_diversitymanagement_en.pdf)