

**AGE MANAGEMENT.** Come rendere vantaggiose le relazioni intergenerazionali

# Collaborare conviene

**Sempre più gli esseri umani dovranno valorizzare i loro vantaggi competitivi: l'intelligenza emotiva, la curiosità, l'entusiasmo, la capacità di visione strategica e di ispirare gli altri. È solo su queste basi che le imprese possono fare business nel medio-lungo termine**

di Odile Robotti

Il futuro del lavoro è arrivato e ha buttato giù la porta. Il cosiddetto "futuro del lavoro" non ha suonato il campanello, è entrato di prepotenza e ha creato tensioni tra nazioni e generazioni. I paradossi che viviamo, ad esempio l'alta disoccupazione che convive con la carenza di lavoratori qualificati, riflettono però cambiamenti strutturali: settori che si riducono, altri che si espandono e legami che davamo per certi, come quello tra creazione di valore e creazione di posti di lavoro, che si spezzano. Tanto per cominciare, il settore dell'alta tecnologia crea valore, innova e produce fatturati stellari, ma opera con un numero di persone molto inferiore a quello di tanti settori tradizionali. Basti pensare che il fatturato per dipendente, un parametro chiave per capire questo fenomeno, della Apple è di oltre 1.800.000 dollari. Inoltre, il progresso della tecnologia rende sempre più conveniente sostituire il lavoro con il capitale (robot, macchine intelligenti) in molti settori. Infine, la globalizzazione ha reso le catene del valore trans-nazionali: il successo di un settore non solo porta minore occupazione rispetto a una volta, ma magari la crea in altri paesi, dove il costo del lavoro è più basso. Insomma, i posti di lavoro creati faticano a compensare quelli distrutti e gli "aggiustamenti" necessari non sono né indolori né rapidi. Problemi del genere non si risolvono con il protezionismo delle nazioni e delle generazioni, ma certamente creano preoccupazioni facili da cavalcare.

## Contrapposizioni dannose

Purtroppo, in un mondo che tende a polarizzarsi tra vincenti e perdenti, le contrapposizioni demagogiche abbondano. Dopo quella tra cittadini di un paese e immigrati, una delle più abusate è tra giovani e anziani. Questi ultimi, secondo questa visione, dovrebbero "farsi

da parte", avendo "già avuto", per lasciare spazio ai giovani. Questa rappresentazione, che non aiuta certo le relazioni intergenerazionali, propone un rimedio sbagliato. Mandare in pensione forzata le persone forse può essere un palliativo, ma crea danni collaterali drammatici per la tenuta del sistema pensionistico e del welfare. I paesi più avanzati nella gestione del cambiamento demografico stanno facendo esattamente l'opposto, cioè stanno cercando di trattenere lavoratori senior oltre l'età pensionabile.

## Il mondo del lavoro non è come una scala

Tra le varie metafore usate per spiegare i rapporti intergenerazionali nelle organizzazioni e nella società, vi è quella della scala. Le generazioni sono viste come gruppi che si mettono in coda per salire su una scala. Finché la coda si muove, cioè i senior scendono dalla scala una volta arrivati in cima, tutti riescono a salire. Chi si trova in coda dipenderebbe così da quelli in testa perché la coda deve scorrere (e, naturalmente, non vale rimettersi in coda dopo essere scesi). La metafora è accattivante quanto fuorviante. La scala non è infatti più una rappresentazione adeguata della realtà del lavoro né il fatto di scendervi del tutto, una volta raggiunta l'età pensionabile, è una buona indicazione di come dovrebbero funzionare le cose. La drammatica disoccupazione giovanile si combatte equipaggiando le nuove generazioni per il futuro in un mondo digitale, globale e molto competitivo. La teoria degli stadi della vita lavorativa (inizio carriera, parte centrale della stessa e pensionamento) è un costrutto che risale agli anni '70 e necessita di una revisione urgente. Varie forze convergenti (allungamento della vita, invecchiamento at-



**Odile Robotti**, dopo l'esperienza maturata in Ibm e McKinsey&Co, ha fondato e dirige Learning Edge. Esperta di leadership femminile, ha pubblicato il libro *Il Talento delle Donne* (Sperling & Kupfer, 2013), tiene il blog [www.leadershipfemminile.org](http://www.leadershipfemminile.org). odile.robotti@learningedge.it @donneleader

tivo, la pressione sui sistemi pensionistici e di welfare, le aspettative dei baby-boomer ecc.) hanno aggiunto un nuovo stadio di vita in cui le persone sono attive e possono lavorare, anche se in modo e con finalità probabilmente diverse da prima. Questa è una opportunità, ma per coglierla servono due cose. La prima è rendere il lavoro adatto e appetibile per i senior, l'altro è promuovere buoni rapporti intergenerazionali visto che le generazioni presenti contemporaneamente sui luoghi di lavoro aumentano (ce ne sono già quattro).

### Le leve da sollecitare

Come si convince chi ha lavorato tutta una vita a continuare? Probabilmente non con le leve che funzionavano con le stesse persone vent'anni prima. Al di là del bisogno di "arrotondare" la pensione che può indurre qualcuno a restare nella forza lavoro, c'è in quasi tutti il desiderio di avere un ruolo sociale che non sia solo quello di nonni, di non "diventare invisibili", di continuare a fare parte delle conversazioni e delle cerchie che ci hanno occupato la maggior parte della vita. C'è in molti la volontà di diventare esperti e punti di riferimento e di lasciare un segno positivo (caratteristica dei baby-boomer). Se è vero che la maggior parte dei senior desidera maggiore flessibilità, vuole evitare ritmi troppo serrati e avere tempo libero, quasi nessuno ha voglia di sentirsi vecchio, condizione questa derivante, più che dallo scorrere del tempo, dalla perdita di progettualità (il pensionamento è un evento *trigger*). Quali lavori proporre ai senior dipende dalle loro preferenze, professionalità e aggiornamento, ma certamente supportare le nuove generazioni (nelle organizzazioni, nelle scuole, nella società) sarebbe adatto a molti e risponde al desiderio di lasciare un segno positivo dietro di sé.

### Come migliorare le relazioni

Affinché tutto questo funzioni, e potrebbe funzionare bene, l'atteggiamento della società e delle organizzazioni verso i senior deve cambiare e la qualità dei rapporti intergenerazionali deve migliorare. Come? Anzitutto il ruolo dei senior va ridefinito e valorizzato. La nostra società giovanilista per ora ha fatto l'opposto. Per quanto riguarda i rapporti tra generazioni, funzionano quando vi è consapevolezza delle differenze e delle complementarietà. Chi non inserisce anche il fattore generazionale nell'interpretare i com-

## Le discriminazioni fanno male alla performance

Come qualsiasi forma di discriminazione, anche quella basata sull'età diminuisce la performance delle persone discriminate e peggiora il clima. Sono stati elaborati vari strumenti per "prendere la temperatura" a questo tipo di discriminazione (ne esistono altri ma non sono specifici). Il primo strumento risale al 1977 ed è un questionario, chiamato "Facts on Aging Quiz", proposto da Erdman Palmore. Stima il pregiudizio nei confronti dell'età in maniera indiretta, investigando come viene visto l'invecchiamento. In pratica, sono proposte alcune affermazioni e il partecipante deve decidere quanto si trovi in accordo con esse (es. "È molto difficile per gli anziani imparare cose nuove", "La personalità cambia con l'età" ecc.). Nel 1990 Fraboni, Saltstone e Hughes hanno pubblicato la Fraboni Scale of Ageism (FSA) che misura i pregiudizi nei confronti dell'età su tre dimensioni, misurando il grado di consenso su 29 affermazioni. Le dimensioni riguardano le credenze negative rispetto ai senior (es. "Gli anziani vivono nel passato"), i comportamenti per evitarli (es. "Evito il contatto visivo con le persone anziane") e la discriminazione attiva. Una delle scale di misurazione del clima intergenerazionale più adatta a un uso organizzativo è la Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS). Si tratta di un questionario che rileva i pregiudizi generazionali nei luoghi di lavoro. Le 18 affermazioni/domande corrispondono a 5 sotto-scale che indagano dimensioni specifiche: stereotipi generazionali (es. "I colleghi di generazioni diverse non sono interessati a fare amicizia con persone al di fuori dalla propria generazione"), affetto positivo intergenerazionale (es. "Mi piace interagire con colleghi di generazioni diverse"), contatto intergenerazionale (es. "Quanto spesso parli con colleghi appartenenti a generazioni diverse dalla tua?"), inclusione inter-generazionale ("Ritengo che l'ambiente di lavoro in cui mi trovo sia adatto a persone di tutte le generazioni") e amicizia intra-generazionale (es. "Le persone danno il meglio quando lavorano con persone della propria generazione"). Infine, nel 2013, Michael North e Susan Fiske hanno elaborato una nuova scala che, anziché misurare le cosiddette credenze descrittive (cioè come vediamo i senior), si focalizza sulle credenze prescrittive (cioè come pensiamo dovrebbero essere i senior). La scala, che si chiama SIC, acronimo di Successione, Identità e Consumo (SIC) misura aspetti legati a come si ritiene i senior debbano gestire:

- la successione dei più giovani nelle posizioni di potere;
- gestire la propria identità in modo appropriato all'età;
- il loro consumo di risorse condivise.

portamenti degli altri, rischia di sbagliare. Quanti Baby-boomer si irritano perché, come risposta al loro lungo messaggio in segreteria telefonica, ricevono dai giovani colleghi un whatsapp di 5 parole (tutte ortograficamente sfidanti). E quanti Millenial si infastidiscono perché ricevono dai colleghi più anziani commenti sarcastici sulle loro email (formalmente e grammaticalmente disinvolte). Le "istruzioni per l'uso" delle altre generazioni sono fondamentali per evitare incomprensioni e frizioni. Dato questo per acquisito, è necessario chiarire a tutti il potenziale insito nella diversità per imparare, insegnare e, soprattutto, comprendere meglio il mondo fuori dalla nostra "bolla".



## Buone pratiche per gestire le persone

Quando pensiamo alle relazioni intergenerazionali nei luoghi di lavoro tendiamo a focalizzarci sull'aspetto intergenerazionale della questione. Ma si tratta pur sempre di relazioni e le buone pratiche per gestirle rimangono valide, anzi, sono ancora più importanti. Ve ne sono due che trovo particolarmente utili.

● Comprendere le preferenze nello stile di comunicazione dell'interlocutore e andargli incontro. Esistono vari modelli (per esempio il DISC) che segmentano le persone sulla base di come preferiscono comunicare, ne elencano i tratti identificativi più evidenti in modo da renderli facilmente riconoscibili e danno suggerimenti utili per sintonizzarsi al meglio. Ad esempio, con alcune persone è consigliato dedicare un po' di tempo alle chiacchiere iniziali prima di parlare di lavoro, mentre con altri bisogna non perdere tempo e andare diritti al punto. Con qualcuna è meglio entrare nei dettagli, con qualcun'altra è opportuno dare solo la visione d'insieme. Sembra banale, ma la verità è che noi tendiamo a usare il nostro stile preferito e non quello gradito a chi abbiamo davanti. Il punto è questo: la comunicazione con persone di differenti generazioni è già complicata dai diversi vissuti, motivazioni e valori. Cercare di andare incontro allo stile preferito dell'altro, magari per trovarsi a metà strada, può evitare molte frizioni inutili.

● Date feedback a regola d'arte. Nonostante i numerosi corsi che da decadi riempiono i calendari formativi aziendali, dare feedback negativo nel modo giusto rimane un obiettivo parecchio elusivo. Come mai? Perché non è facile e spesso le emozioni ci prendono in ostaggio. Dato che tra generazioni diverse avviene spesso che ci si "urti" o non ci si capisca, è utile conoscere alcune regole e usarle.

**1.** Date feedback costruttivo (se no vi state solo sfogando) cioè aiutate la persona a capire come agire diversamente. Meglio ancora, offritevi come risorsa per supportare il cambiamento.

**2.** Siate molto precisi nel descrivere il comportamento che non avete gradito e le conseguenze provocate, che possono essere materiali (es. "quello che hai detto ha indisposto il cliente") o emotive (es. "quello che hai detto mi ha ferito"). Tra soggetti con sensibilità differenti come tra diverse generazioni, dare per scontato l'altra persona capisca cosa ha sbagliato e quali conseguenze ha provocato è un errore.

**3.** Non attaccate mai la persona, prendetevela con ciò che non va. Per esempio, non dite: "sei incapace di scrivere in Italiano" ma piuttosto "i testi che scrivi contengono errori di grammatica e sintassi".

**4.** Date feedback a ridozzo dei fatti. Se si lascia passare del tempo nessuno si ricorderà precisamente ciò che è avvenuto.

**5.** Usate un tono assertivo e non aggressivo, non mancate mai di rispetto e ascoltate quello che l'altra persona ha da dire. Quando si dà un feedback negativo, conta molto il come (quasi quanto il cosa).

## Il nuovo umanesimo

Ci troviamo nella cosiddetta seconda età della macchina (si veda il libro omonimo di Andrew McAfee e Erik Brynjolfsson) in cui la diffusione dell'intelligenza artificiale renderà alcune conoscenze, competenze e capacità umane meno rilevanti e ne favorirà altre. Ad esempio, avere una memoria portentosa, se un computer è in grado di reperire tutto

in modo rapido e affidabile, serve a poco. In generale, tutto ciò che può diventare un algoritmo sarà probabilmente appannaggio delle macchine (molto più efficienti, affidabili e meno costose). Se vogliamo equipaggiare le giovani generazioni per i lavori futuri, certamente ha senso indirizzarle verso le materie STEM (scienze, tecnologia, ingegneria e matematica) perché daranno maggiori opportunità di lavoro, ma non basta. Gli esseri umani dovranno far valere quelli che rimangono i grandi e per ora inimitabili vantaggi competitivi della nostra specie: l'intelligenza emotiva, la curiosità, l'entusiasmo, la capacità di visione strategica e di ispirare gli altri.

## L'aiuto degli immigrati digitali

In questo potrebbero essere utili gli "immigrati digitali", che magari hanno iniziato a lavorare quando ancora non esisteva il personal computer e gli elaboratori usavano schede perforate, perché conoscono bene le emozioni e le motivazioni degli esseri umani, le organizzazioni e le loro regole non scritte, perché sanno usare l'empatia per capire gli altri e la dialettica per convincerli. Il distillato di anni di esperienza, esplorazione, di tentativi ed errori che i senior possiedono può essere proprio quello che serve per guadagnarsi un posto al sole nella seconda età della macchina. A volte sono proprio quelli da cui meno ce lo aspetteremmo ad avere le soluzioni che cerchiamo.

## Se si pensa all'arco e alle frecce, tutto torna

Il poeta libanese Kahlil Gibran, in una poesia in cui parla di genitori e figli, paragona i primi all'arco e i secondi alle frecce. L'arco serve a dare direzione e forza propulsiva, ma sono le frecce ad andare veloci e lontane. Senza l'arco la traiettoria delle frecce sarebbe incerta, il tragitto più lento e breve. Ma l'arco, senza frecce, non serve a nulla. Sono le frecce che devono volare per colpire il bersaglio, l'arco deve restare dov'è, pronto a indirizzare e lanciare altre frecce. La metafora, basata sul riconoscimento di forze e debolezze rispettive di ogni generazione, indica la via di una convivenza armonica e collaborativa, in cui pregiudizio e disinteresse reciproco lasciano il posto a curiosità e comprensione: due specialità umane che possono essere le carte vincenti nell'epoca complicata e affascinante che stiamo vivendo.