

DIRIGENTE

N. 4 APRILE 2018

LA RIVISTA DI MANAGERITALIA

SPECIALE
GENERARE

INTERGENERAZIONALITÀ

MENSILE DI INFORMAZIONE E CULTURA DEI DIRIGENTI, QUADRI ED EXECUTIVE PROFESSIONAL DEL TERZIARIO

Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - Decreto Legge 353/03 (convertito in Legge 27/2/04, n. 46) art.1, comma 1 - DGB/MI - € 2,20 (abbonamento annuo € 16,50)

SERVE COOPERAZIONE TRA GENERAZIONI

La contrapposizione tra le generazioni è forte. Le organizzazioni hanno un ruolo da giocare nell'invertire la tendenza e i manager la responsabilità di avviare il cambiamento

Odile Robotti

amministratore unico Learning Edge

L'IDEA che gli interessi delle diverse generazioni siano naturalmente contrapposti e che un'alleanza sia impossibile è sbagliata ma diffusa. Il conflitto intergenerazionale è alimentato dalla demagogia dei posti di lavoro per giovani "in cambio" di quelli dei più senior e l'antagonismo fomentato da confronti fra pensionati "ricchi" e giovani "poveri". Non c'è da stupirsi che, fuori dalla sfera familiare, nella quale la solidarietà è molto forte nel nostro Paese, a livello organizzativo e sociale la collaborazione tra generazioni non sia la norma.

Anzi, c'è da domandarsi se non si stiano creando le condizioni da tempesta perfetta che potrebbero portare la tensione sociale tra generazioni a livelli ancora più alti. Se vogliamo evitare questa deriva, dobbiamo creare una valida "alternativa collaborativa". Le organizzazioni, in molte delle quali ora si trovano quattro generazioni, sono una palestra naturale per mostrare alle generazioni che cooperare conviene.

Collaborazione, non solo uffici condivisi

Così tante generazioni contemporaneamente insieme nelle organizzazioni non si erano mai viste. Nella maggior parte dei casi persone di età differenti si limitano a co-abitare lo spazio organizzativo. A volte si assiste addirittura a



una segregazione generazionale: alcune funzioni e uffici sono composti solo da giovani, altri solo da senior. Anche se questo non è intenzionale (le attività ad alta intensità di innovazione o di tecnologia, per esempio, richiedono conoscenze che sono più diffuse nei giovani), l'organizzazione di solito non interviene per assicurare un mix diversificato per età. Quando invece la separazione è una scelta, come nel caso dei cosiddetti "cimiteri degli elefanti", dove i senior vengono "parcheggiati" in attesa del pensionamento, il segnale è ancora peggiore.

Ma anche nei casi più favorevoli, in cui le generazioni si trovano a lavorare fianco a fianco, le cose non sono così semplici. Gruppi di progetto diversificati per età presentano grandi opportunità di interscambio e apprendimento, ma le incomprensioni e le frizioni sono maggiori rispetto a gruppi più omogenei. Per non parlare del capo giovane che deve gestire persone notevolmente più senior, o della situazione opposta. Garantire che vi sia diversità generazionale ovunque nell'organizzazione è solo condizione necessaria, non sufficiente, per farle col-

laborare: generazioni diverse messe "in una provetta" senza altri accorgimenti a volte nemmeno si mescolano.

Cambiamo atteggiamento

Fino ad ora la collaborazione intergenerazionale ha ricevuto scarsa attenzione nelle organizzazioni. La misura principale adottata per favorire l'interscambio tra generazioni sono i programmi di mentoring, spesso con reverse-mentoring (in cui i ruoli vengono invertiti: il mentee diventa mentore e viceversa). Esistono anche varie iniziative di cross-mentoring (in cui mentor e mentee non appartengono alla stessa organizzazione, a volte nemmeno allo stesso settore) gestite da associazioni. Sia i programmi interni sia quelli interaziendali sono molto validi e stanno dando risultati promettenti, ma il loro scopo, di solito, è quello di accelerare lo sviluppo delle risorse a maggiore potenziale, non di migliorare l'interazione tra generazioni. La mancanza di pervasività di queste iniziative, riservate a numeri limitati di risorse selezionate, le rende inadatte a cambiare la mentalità di tutti sulla collaborazione intergenerazionale. A questo si aggiunga che, anche nei casi in cui vi sarebbero storie di fruttuosi sodalizi intergenerazionali da raccontare, a questi non viene data risonanza. Insomma, il mento-



ring, così come è fatto attualmente, non è in grado di cambiare la narrazione e diventare veicolo di cambiamento perché riguarda numeri troppo piccoli e perché l'esperienza non viene condivisa in modo sistematico.

Inoltre, pochissime organizzazioni fanno formazione sui cosiddetti pregiudizi espliciti e impliciti (quelli che abbiamo e non sappiamo di avere) legati all'età, pur essendo noto dalla letteratura scientifica che questi sono tra i più diffusi. Dato che questa formazione è prerequisito per il successo di qualsiasi iniziativa di collaborazione intergenerazionale, la maggior parte delle organizzazioni non dispone del sub-strato adatto ad avviarle.

L'organizzazione, palestra di collaborazione intergenerazionale

Alcune azioni sono indispensabili a livello organizzativo per promuovere la cooperazione tra generazioni.



La formazione sui pregiudizi legati all'età deve diventare perva-

siva. False credenze e stereotipi su tutte le generazioni sono molto diffusi (senior sclerotizzati e incapaci di stare al passo coi tempi, giovani sfaccendati e con scarsa capacità di comunicazione interpersonale ecc.). Particolarmente colpiti sono gli over 55, dei quali

spesso si enfatizzano i limiti senza prendere in considerazione i punti di forza. Questo, oltre a non incoraggiare certo i giovani a cercare un dialogo, influenza anche gli over stessi minandone l'autostima. Quello che si può ipotizzare per contenere i costi e agire rapidamente è una formazione "a cascata" in cui si forma un gruppo ristretto, questo forma altre persone e così via.



Bisogna sfruttare le complementarità tra punti forti e deboli di ogni generazione.

La generazione di appartenenza è solo un tassello di un mosaico complesso che ci definisce come persone. Ma resta vero che l'epoca in cui si è nati determina opportunità, vincoli e condizionamenti. Essere nativi digitali o essere cresciuti quando si leggeva tanto (forse per mancanza di alternative) ha ripercussioni su come comunichiamo e su alcune nostre abilità. Negarlo è inutile, ma considerarlo un destino è sbagliato: molte competenze si possono imparare dagli altri. Con questo in mente, le differenze tra generazioni diventano un'opportunità. Naturalmente, le persone vanno indirizzate e accompagnate in questa direzione. Il punto di partenza è insegnare ad apprezzare le differenze e viverle come fonte di apprendimento e arricchimento personale.



È necessario avere un mix generazionale diversificato in tutte le

aree organizzative e in tutti i progetti. Il primo passo è misurare la presenza delle generazioni nei vari livelli gerarchici e ovunque nell'organizzazione. Dove la situazione è poco diversificata (intere aree che sono "riserve indiane" di senior oppure "parco giochi" di giovani), occorre domandarsi se questa distribuzione sia ottimale. A titolo di esempio, una funzione marketing composta solo da giovani in un'organizzazione la cui clientela, attuale o potenziale, ha età media elevata dovrebbe suscitare perplessità, eppure è un fenomeno diffuso.



Occorre ampliare l'interscambio generazionale oltre "i soliti noti".



I programmi di mentoring “elitari” destinati ad alti potenziali o comunque a risorse selezionate sono utili per i soggetti coinvolti, ma non cambiano la mentalità collettiva. Sarebbe opportuno dare a tutti l’opportunità di collaborare (con un programma di mentorship o lavorando su un progetto comune) con altre generazioni. Questo richiede un approccio diversificato che includa altri strumenti e occasioni oltre al mentoring, sostenuto da una campagna di comunicazione interna che evidenzi i vantaggi dell’interscambio e un supporto per organizzarli.



È importante dare gli strumenti per collaborare. Non si nasce mentor (e nemmeno mentee) e solo pochi sono “naturalmente” pronti e in grado di ricoprire questi ruoli.

Se si vuole ampliare il numero di iniziative di mentorship, sarà importante non dimenticare di spiegare in cosa consistono i ruoli e quali sono gli errori comuni da evitare. Allo stesso modo, lavorare con persone di generazioni diverse richiede qualche indicazione che faciliti la comprensione reciproca. Nulla di questo è complicato da trasmettere e comprendere, ma non è scontato.



Bisogna usare lo storytelling per far capire le opportunità della collaborazione. Le esperienze positive di collaborazione intergenerazionale possono essere usate per cambiare la narrazione intorno ai rapporti generazionali. Esistono molti esempi di collaborazione positiva fra persone di età diversa nelle organizzazioni e fuori di es-

se, ma se non vengono diffusi sotto forma di storie facili da comprendere e ricordare non contribuiscono a cambiare l’atteggiamento delle persone.



Serve incoraggiare e celebrare i senior che vogliono restituire alle giovani generazioni. Le persone più senior spesso vogliono “restituire” alle generazioni successive qualcosa dell’esperienza maturata. Non è però sempre vero che siano in grado di auto-organizzarsi, né che sappiano come trasferire conoscenze implicite ad altri. Inoltre, potrebbero non essere motivati a farlo se si vedono in competizione con i giovani. È quindi importante legittimare e celebrare il ruolo dei senior che, a vario titolo, trasmettono conoscenze ed esperienze e anche supportarli con un po’ di organizzazione e formazione.

Le sfide che la nostra epoca si trova a fronteggiare sono complesse e richiedono soluzioni sistemiche che nessuna generazione da sola è in grado di portare avanti e forse nemmeno di concepire. Eppure, la contrapposizione tra generazioni non è mai stata così forte né la collaborazione così difficile. Le organizzazioni hanno un ruolo da giocare nell’invertire la tendenza e, al loro interno, i manager hanno più di altri la possibilità, e quindi la responsabilità, di avviare il cambiamento. ■