

INTERGENERAZIONALITÀ E CULTURA ORGANIZZATIVA

Quale ruolo per la funzione Risorse Umane?



Luca Quaratino,
Ricercatore in
Organizzazione
Aziendale -
Università IULM
di Milano

di Luca Quaratino

È con i primi anni del nuovo millennio che anche in Italia, sulla scorta di quanto avvenuto nei paesi anglosassoni, prende corpo un consistente dibattito sul tema del rapporto tra diversi gruppi generazionali all'interno dei luoghi di lavoro. All'epoca stavano facendo il loro ingresso nelle organizzazioni gli appartenenti alla Generazione Y (coorte 1980-1994) portando con sé un profondo cambiamento in termini di mentalità, linguaggi, riferimenti valoriali e stili comportamentali. **La percezione di una rottura con il passato era evidente** nelle parole degli addetti ai lavori che dichiaravano di non comprendere la diversa visione di questi giovani circa il significato del lavoro, il valore dell'appartenenza organizzativa e le aspettative verso l'esperienza professionale.

Nulla sembrava essere più come in passato. Di qui il tentativo di comprendere i fenomeni in atto ed elaborare strategie di integrazione dei "giovani Y" nel tessuto organizzativo attraverso percorsi di ricerca-intervento, formazione e sviluppo organizzativo. Allo stesso tempo iniziarono a sorgere e via via a consolidarsi anche tanti stereotipi che costituivano spesso una semplificazione della realtà nel tentativo di inquadrare in termini univoci una questione in realtà complessa e ricca di sfumature: "i giovani non hanno voglia di sacrificarsi e di fare la gavetta", "i senior sono poco aperti al cambiamento e per definizione chiusi di fronte alla nuove tecnologie". Tali pregiudizi reciproci, oltre a inaridire il dibattito, hanno finito per

limitare nel tempo la contaminazione tra le diverse classi generazionali e l'identificazione di soluzioni efficaci nella direzione di una migliore integrazione a vantaggio sia degli individui che dell'organizzazione.

Nel momento in cui nei luoghi di lavoro si concentra un numero crescente di generazioni – caratterizzate da differenze marcate di valori, atteggiamenti e comportamenti – diventa cruciale minimizzare le disuguaglianze e il conflitto intergenerazionale dato che possono facilmente tradursi in una pesante voce di costo: peggioramento della qualità del clima interno, perdita di efficienza operativa, diminuzione dell'engagement ed elevato turnover. Al contrario, **un'efficace gestione del generation mix può consolidare il vantaggio competitivo creando un ambiente organizzativo in grado di favorire elevati livelli di motivazione**, di integrazione e di partecipazione attiva da parte di tutti i gruppi generazionali.

L'impressione è che attualmente la complessità della questione sia in ulteriore aumento. In particolare, l'arrivo della generazione Z (coorte dei nati dopo il 1995) sembra sfidare in maniera ancora più netta i riferimenti tradizionali, per diverse ragioni. Si tratta di un gruppo generazionale ridotto, in funzione di una struttura demografica della popolazione italiana che assume sempre più i caratteri di una piramide rovesciata. I giovani in ingresso nel mondo del lavoro sono e saranno sempre meno e questo ne aumenterà presumibilmente il potere contrattuale nei confronti dei

“I pregiudizi reciproci, oltre a inaridire il dibattito, hanno finito per limitare nel tempo la contaminazione tra le diverse classi generazionali”

datori di lavoro; e questo non solo in relazione a professionalità di nicchia, ad esempio legate al mondo digitale, ma anche a lavori per i quali non si era mai sperimentato in passato un problema di “skill shortage”. Si tratta della prima generazione cresciuta completamente nell’era digitale e pertanto portatrice di una nuova concezione degli spazi e dei tempi del lavoro, centrata sulla preferenza per modelli ibridi altamente flessibili. Infine, i “giovani Z” sono attratti da un’esperienza lavorativa di qualità in nome della quale accettano un maggior grado di precarietà che interpretano in termini di flessibilità da giocare a proprio vantaggio, con frequenti cambiamenti alla ricerca di esperienze lavorative pienamente soddisfacenti.

La funzione RU è allora chiamata a svolgere un ruolo decisivo nel mettere in campo strategie concrete di gestione della questione generazionale centrate sulla costruzione di ambienti di lavoro equi e inclusivi, in grado di attrarre, fidelizzare e ingaggiare gli appartenenti ai diversi gruppi generazionali. Da un lato, mettendo a punto strumenti di gestione e sviluppo delle risorse umane segmentati per le diverse esigenze, adottando la logica del marketing delle relazioni con il personale in cui l’efficacia è determinata dalla personalizzazione sia dei prodotti/servizi proposti sia del processo di ascolto e comunicazione con il cliente interno. Dall’altro lato, facendosi promotrice di un coinvolgimento sostanziale di tutti gli attori organizzativi rilevanti, in particolare dei people manager, a cui spetta l’implementazione quotidiana di comportamenti di leadership ispirati a principi di equità e integrazione tra generazioni differenti.

Qualsiasi progettualità operativa dovrebbe tuttavia essere preceduta da una riflessione a monte riguardante l’idea di età che esiste all’interno della cultura di una specifica organizzazione e che non può ridursi al mero elemento anagrafico. Quale significato viene attribuito alla categoria concettuale dell’età in un determinato contesto organizzativo? Cosa vuol dire essere giovani o essere anziani (un vantaggio, un limite, un pregio, un difetto...)? Che cosa significa e implica invecchiare come lavoratore/lavoratrice? Risulta evidente che la risposta a tali quesiti, vale a dire **il significato che un certo gruppo sociale attribuisce alla parola “età”, finirà per avere rilevanti implicazioni sulle dinamiche di relazione e di potere tra le diverse generazioni**, portando a situazioni di incontro o di scontro, di integrazione o di separazione, di fiducia o di diffidenza reciproca.

Solamente a partire da tale consapevolezza culturale diventa possibile sviluppare efficaci politiche di gestione del generation mix, orientate a principi di equità generazionale sostanziale in cui tutti i gruppi partecipano al gioco organizzativo con pari punti di partenza, regole e opportunità. Alla funzione RU spetta la responsabilità di presidiare la trasparenza e il rispetto di tali regole del gioco, sollecitare interventi laddove la cultura organizzativa risulti penalizzante verso determinati gruppi generazionali e svolgere un’azione sistematica di sensibilizzazione degli stakeholder interni più rilevanti, vale a dire i people manager e il vertice dell’organizzazione. Nel complesso, una partita interessante e stimolante in cui investire le proprie energie professionali nel prossimo futuro. ■