

Quattro generazioni sotto lo stesso tetto

Silvia Gherardi

Research Unit on Communication, Organizational Learning, and
Aesthetics (RUCOLA)

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Trento.

silvia.gherardi@unitn.it

Logica dei tre interventi

- Capire le differenze tra generazioni nel quadro dei mutamenti socio-economici;
- Collocarle nel quadro della gestione delle differenze;
- Collocarle nel quadro del benessere organizzativo;
- Promuovere una gestione integrata delle differenze generazionali come nuova opportunità nella gestione delle risorse umane

Immaginiamo la situazione seguinte....

Un gruppo di lavoro in cui sono presenti:

L'amministratore delegato (74 anni);

Il direttore generale (54 anni);

La responsabile degli affari economici (35 anni);

Il giovane controller (28 anni);

Una stagista (20 anni)

Per decidere sull'adozione di un nuovo sistema informatico di trattamento delle informazioni contabili.

Fonti di nuove criticità.....

- Situazioni complesse, ancora prive di elaborazioni consolidate;
- Il lavoro di gruppo e la tensione verso il risultato sono minacciati da valori e codici di comunicazione generazionalmente diversi;
- Le motivazioni e le aspettative verso il lavoro si sono formate entro culture del lavoro diverse;
- Diverse fasi della socializzazione al lavoro sono compresenti a parità di posizione gerarchica

La retorica del conflitto generazionale

- I giovani sono in balia di un mercato del lavoro che non li protegge quando sono dentro o li respinge addirittura fuori,
- eccessiva protezione dei lavoratori più anziani (conflitto insider-outsider).
- Il conflitto si riproporrà anche nel futuro, quando i giovani si troveranno a percepire pensioni esigue dopo aver contribuito a finanziare l'attuale spesa pensionistica.
- il messaggio che passa è quello conflittuale di sottrazione di risorse agli uni per destinarle agli altri.

I giovani il lavoro e le pensioni (1)

alcuni aspetti significativi del rapporto tra giovani e lavoro:

- policentrismo nella costruzione identitaria
- più spiccato desiderio di autonomia
- percezione differente della sicurezza dell'impiego (la paura è il basso reddito piuttosto che la bassa tutela dell'impiego)
- progressivo superamento della dicotomia dei modelli di genere nel lavoro

I giovani il lavoro e le pensioni (2)

- *André Gorz sottolineava, alla fine degli anni Novanta, come “per i giovani sia più importante avere un progetto personale che condividere gli obiettivi dell’organizzazione in cui lavorano”;*
- *“la maggioranza dei giovani vuole un posto di lavoro che li aiuti a migliorare e sviluppare le proprie competenze, dove essere considerati come persone oltre che come lavoratori, che offra un buon clima relazionale e stimoli la loro creatività”*

i giovani del nuovo millennio

si caratterizzano per:

- un tasso di disoccupazione più elevato
- un lungo percorso di transizione scuola-lavoro, posti di lavoro più atipici e meno pagati
- una frequente sottovalutazione del livello di scolarizzazione
- difficile inclusione nel mercato del lavoro
- preoccupanti prospettive previdenziali

Le premesse per ulteriori squilibri in futuro tra popolazione attiva e inattiva

- L'ampliamento dei tempi di lavoro e l'incertezza sul futuro determinano lo slittamento di importanti scelte di vita nel privato come la convivenza o la procreazione. La carenza degli aiuti alla famiglia accentua questo atteggiamento.
- Tutto ciò si riflette anche sul sociale, determinando una diminuzione delle nascite e quindi creando futuri squilibri.

La retorica della cooperazione intergenerazionale

- La famiglia come ammortizzatore sociale;
- In Italia il conflitto intergenerazionale è più potenziale che esplicito;
- Nelle organizzazioni una attenzione al knowledge management, considera la differenza generazionale un fattore competitivo nella gestione integrata delle culture del lavoro

Generazioni diverse

- I baby boomer (1940-1955);
 - La generazione X (1956-1970);
 - I pragmatici (1970- 1980);
 - La generazione Y (dopo il 1980)
-
- Le caratteristiche e le esigenze di questi 4 gruppi sono indipendenti dall'area in cui lavorano.



COME SI SUDDIVIDONO I
VOSTRI COLLABORATORI

PER FASCE D'ETA'?

I baby-boomers (1940-1955)

- Restano in azienda, spinti sia dal desiderio di svolgere un ruolo attivo
- che premi l'esperienza professionale maturata,
- sia dalla necessità di assicurare a se stessi ed alla propria famiglia un benessere duraturo,
- messo in discussione in questi anni dall'erosione del potere d'acquisto e dalle modifiche (in alcuni paesi tra cui l'Italia)

La generazione X (1956-1970)

- Schiacciati tra le due generazioni contigue, lottano per affermare il proprio ruolo;
- Hanno un forte spirito di adattamento,
- Inseguono lo sviluppo personale,
- Sono attenti alla qualità,
- Costruiscono ponti tra opinioni diverse

I pragmatici (1970- 1980)

- Ereditano molte posizioni lasciate libere dalla generazione dei *baby boomer*;
- Puntano a risultati concreti,
- Sono innovativi per superare la gerarchia
- Hanno uno spirito di gruppo aperto
- Bilanciano attentamente la vita privata e quella professionale.

La generazione Y (dopo il 1980)

- stanno arrivando! Sono I nativi digitali
- Fanno più cose contemporaneamente (multitasking)
- Puntano alla ricerca ed allo sviluppo personale
- Cercano il divertimento nello sviluppo personale
- Sono forse più superficiali delle altre generazioni
- Si dirigono da soli
- Hanno un approccio visivo (rapido, immediato, superficiale) piuttosto che testuale (approfondito, riflessivo)



Nel formare un gruppo di lavoro, come comporre le differenze generazionali?

I vantaggi della gestione integrata delle differenze generazionali

- **motivazione delle persone**, che mettono a vantaggio dell'azienda le proprie energie e capacità;
- **crescita del livello d'esperienza** generale ottenuta grazie alla riduzione del turnover, poiché diminuiscono le motivazioni a lasciare l'azienda da parte degli elementi migliori;
- **miglior capacità d'attrarre talenti**, quando percepiscono la qualità dell'ambiente organizzativo;
- **maggior efficacia d'azione**, ottenuta mettendo in campo gruppi di lavoro motivati e capaci;
- **maggior allineamento sui valori** dell'azienda.

L'ageing society

- La crescita delle aspettative di vita è effetto di una serie di mutamenti sociali, sanitari, economici;
- Meno nascite ed un maggior numero di anziani conducono ad una società che invecchia, fenomeno storicamente eccezionale.
- Fenomeno trattato spesso in forma semplicistica come questione di sostenibilità economica del sistema previdenziale e del sistema di protezione sociale

Active ageing

- L'invecchiamento attivo è stato definito dall'OMS (2002) come:
- *Il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza al fine di migliorare la qualità di vita delle persone anziane.*
- L'invecchiamento attivo e la solidarietà intergenerazionale sono obiettivi che si pongono in un contesto sociale ambiguo e contraddittorio

Le ambiguità delle organizzazioni

- Se la permanenza al lavoro è incentivata, il proseguimento della carriera lavorativa per gli *elderly people* è reso “faticoso”;
- Molte organizzazioni non investono nella prosecuzione di carriera, nè nella formazione permanente per gli *Over 50*;
- Preferendo forza lavoro giovane per contenere i costi economici, ma apprezzando l’esperienza e la professionalità della forza lavoro anziana;

Le ambivalenze della forza lavoro anziana

- Desiderio di pensionamento come acquisizione di tempo libero e di riposo;
- Desiderio di allungamento della permanenza nel lavoro per ottenere condizioni economiche migliori,
- Desiderio di allontanamento dell'ingresso nella vecchiaia,
- Vissuto di 'inganno' e 'tradimento' per coloro che sono stati forzati a permanere

Chi è il lavoratore anziano?

- Gli *ageing workers* sono suddivisi in due classi d'età: 55-59enni e 60-64enni perchè presentano tassi d'attività differenti,
- Ma anche gli over 45 sono a volte definiti lavoratori 'maturi',
- La definizione di lavoratore anziano è una costruzione sociale progressiva e diversa dal passato,
- All'uscita dei baby boomers si assisterà ad uno spostarsi in avanti della classificazione

'Ageism' come discriminazione sociale basata sull'età

- Tre caratteristiche negative per il lavoro e per le organizzazioni:
- Difficoltà a gestire e ad adattarsi ai cambiamenti di una società che invecchia;
- Performance decrescenti e inferiori al necessario;
- Costi maggiori e più alti rispetto ai giovani

L'impatto della discriminazione per età

- La perdita prematura dell'occupazione in relazione a riorganizzazioni, ridimensionamento della forza lavoro, 'scivoli' vari
- Vincoli nel reinserimento lavorativo (limiti d'età nelle assunzioni),
- Esclusione dalla formazione,
- Esplicita richiesta ai lavoratori di andare in pensione al raggiungimento dell'età pensionabile.

Le best practices europee per la work- ability

- Politiche di pensionamento (scoraggiamento del pre-pensionamento, pensionamento flessibile, *retaining aziendale*);
- Politiche di occupazione per gli anziani (incentivi, *age diversity management*);
- Miglioramento delle condizioni nei luoghi di lavoro;
- Quadro legale antidiscriminatorio e cultura dell'età

Progressivo invecchiamento e differenze generazionali

- I baby boomer guardano al pensionamento e sono stati generazionalmente socializzati all'idea del pensionamento precoce. Sono poco preparati ad una prospettiva di prolungamento della carriera lavorativa;
- Per gli over 50 necessità di politiche volte al contenimento della disoccupazione,
- Per le altre fasce d'età condizioni favorevoli all'invecchiamento attivo, quali salute e sicurezza sul posto di lavoro, flessibilità di orari, sostegno al miglioramento delle competenze professionali