

Prefazione

di *Linda Serra**

In occasione del *4 Weeks 4 Inclusion 2023*, Work Wide Women ha progettato e divulgato una game survey finalizzata a testare la conoscenza delle persone sulle principali direttrici di diversità nei contesti aziendali che è stata distribuita a tutte le quattrocento aziende partecipanti all'evento.

Uno dei *pillar* più controversi, in cui è stato necessario fare più chiarezza, è risultato essere quello sul Generation Management.

In particolare, in una domanda si chiedeva alle persone partecipanti di individuare il cluster generazionale di appartenenza di alcuni personaggi famosi. Samantha Cristoforetti è stata indicata dalla maggior parte delle persone rispondenti come rappresentativa della Generazione Z!

Quando mi è stato chiesto di scrivere la prefazione ho pensato proprio a questo episodio perché, in qualche modo, è emblematico della confusione che regna sul tema Generation Management e su cui questo lavoro intende fare chiarezza.

Si parla molto di generazioni negli ultimi anni ma non possiamo certo pensare che il tema generazionale sia un *new topic*; al contrario, il tema intergenerazionale è sempre esistito ed è sempre stato origine di conflitto tra le persone.

Si legge nel testo: «Succede spesso, infatti, di sentire dire che una persona è troppo giovane per fare un'attività, per ricoprire un

* Esperta di Diversity Equity & Inclusion, Leadership e Inclusive leadership, CEO e co-founder di Work Wide Women.

compito, per prendere una responsabilità. E sicuramente a un certo punto saremo troppo “vecchi” e “vecchie” per poter essere considerati persone che continuano a dare il loro contributo sul mondo del lavoro».

Ma perché oggi si parla tanto di Generation Management nei contesti organizzativi, soprattutto in quelli più complessi? Uno dei motivi, oggetto di trattazione di una sezione del libro, è sicuramente l'*ageismo*: il pregiudizio che ci porta a generare convinzioni negative sulle persone in base alla loro età.

L'*ageismo* è saldamente radicato nelle nostre menti perché è stato proposto, custodito e nutrito dal mercato globale che continua a proporre rimedi «anti-età» o «anti-age/ageing» in maniera compulsiva.

L'età, negli ultimi trent'anni, è stata il nemico da combattere, un male da contrastare con soluzioni di ogni tipo. Questa tendenza ha avuto un forte impatto in grado di ribaltare un concetto che nei secoli precedenti ha guidato la nostra società: quello che ha sempre associato l'essere avanti con gli anni al maggior grado di saggezza e competenza.

Le campagne «anti-ageing» e l'ossessione per la giovinezza hanno finito per spingere la società, e di conseguenza le aziende, a puntare tutto sulla giovinezza.

Si sente spesso parlare di «campagne di svecchiamento aziendale o di immagine» e questo si è tradotto in un altrettanto compulsivo atteggiamento volto a puntare tutto sulle risorse giovani, a loro volta oggetto di riduzioni stereotipate intorno a concetti ansiogeni e mainstream quali talento, creatività, originalità, innovazione, *hyper technological approach* e chi più ne ha più ne metta.

Puntare sui giovani è sicuramente una buona direzione da seguire, senza però dimenticare che, mentre le persone giovani entrano in azienda (spesso cariche di responsabilità ancor prima di varcare la soglia), quelle meno giovani restano ed è compito dell'azienda trovare un equilibrio in cui le risorse di età diverse riescano a convivere dando il cento per cento del proprio contributo.

Avrai infatti di sicuro già letto o sentito dire che, per la prima volta nella storia, nelle aziende si trovano a lavorare insieme quattro o cinque generazioni diverse contemporaneamente: è corretto e, in un certo senso, fisiologico. Viviamo in una società che assiste inerme al

calo delle nascite e che, a breve, se il panorama socioeconomico non cambierà, si tramuterà in uno stop completo della natalità.

Di conseguenza l'età pensionabile si alza sempre di più e, al contempo, le aziende hanno un forte bisogno di assumere persone di tutte le età anche a fronte di erogare a proprio carico percorsi specifici o di attingere da nuovi bacini.

In risposta a questa esigenza e ai nuovi equilibri da instaurare, la prospettiva anti-ageing che ha caratterizzato gli anni passati sta cedendo il passo alla valorizzazione dei talenti in base alle competenze e all'esperienza maturata nei contesti e non in base all'età anagrafica.

Allo stesso tempo, cercare di attrarre le persone delle nuove generazioni implica la conoscenza dei fattori su cui puntare per risultare interessanti sulla base dei loro valori e della loro idea di azienda «attraente». Ma come fare a orientarsi in un contesto così complesso e frastagliato?

Come fare a comprendere quali siano le esigenze delle persone di generazioni diverse riuscendo a comunicare in modo corretto e agendo come le persone di generazioni diverse si aspetterebbero?

Le autrici si spingono in una dettagliata e specifica analisi storico-sociale dei fattori che nel corso della storia hanno influito a creare alcuni tratti distintivi tra i cluster generazionali che ancora oggi ritroviamo e attraverso i quali è possibile individuare tratti, valori e propensioni delle persone in essi compresi: «La rivoluzione digitale si differenzia dalle precedenti per due motivi sostanziali: ha fatto un salto molto più grosso delle precedenti in termini tecnologici e, improvvisamente, abbiamo a disposizione una quantità di tecnologia nuova e immateriale (e per questo, molto probabilmente, non riusciamo a gestirla come dovremmo); non è una rivoluzione *settoriale*: non riguarda solo l'industria, o l'arte, o qualsiasi altro ramo dello scibile umano. Riguarda tutto, pervade tutto, e se le generazioni più nuove fanno meno fatica ad accettare un processo di questo tipo, per chi ha visto un boom economico nascere e crescere ed è vissuto a lungo e bene dei suoi frutti, questo è ben più complesso da accettare».

Da dove partire?

Intanto, sfatiamo il falso mito dell'età: l'appartenenza a una generazione non è una questione di età, bensì una questione culturale. Sebbene i cluster generazionali siano indicati in una fascia di tempo

che copre vent'anni, sarebbe quantomeno ingenuo pensare di categorizzare le persone per anno di nascita.

Quello che influenza una generazione è una serie di fattori e avvenimenti talmente potenti da imprimere un cambiamento socio-culturale notevole. È quindi probabile che per esposizione mediatica o per caratteristica intrinseca al gruppo sociale di appartenenza, una persona clusterizzata come appartenente a una determinata generazione assuma più aspetti caratteristici di quella precedente o immediatamente successiva. In questo senso è importante non lasciarsi influenzare eccessivamente dal cluster generazione e guardare sempre all'unicità delle persone.

L'abilità del management contemporaneo consiste proprio nel saper gestire diverse persone di un team valorizzandole in modo che ciascuna possa esprimere il proprio potenziale al cento per cento e sviluppare appartenenza verso l'organizzazione.

Il grande cambiamento che le nostre organizzazioni stanno vivendo è che, a prescindere dal campo di applicazione, dal ruolo rivestito o dalla funzione di appartenenza, i manager devono necessariamente essere in primis dei buoni people manager. A fare la differenza sono soprattutto i valori: propri e quelli dell'organizzazione. Per gestire in modo efficace i team intergenerazionali è necessario conoscere le caratteristiche delle diverse generazioni restando impermeabili ai bias, in modo da saper rispondere in modo equo alle diverse aspettative.

Per quanto le categorie generazionali siano un ottimo punto di riferimento, ve la sentireste di dare del «Boomer» a Steve Jobs?

Introduzione

Questo libro nasce dal desiderio di offrire una base di conoscenze e degli spunti pratici per aiutarti a comprendere meglio le diverse generazioni e a sciogliere, o per lo meno integrare, ciò che di stereotipato, spesso, si pensa di esse.

Come vedremo nelle prossime pagine, ciò che di solito è sempre stato vissuto come il «normale» susseguirsi delle generazioni, in questo preciso momento storico diventa un «problema» molto sentito sia nelle famiglie sia nelle aziende. Il perché sarà chiaro andando avanti nella lettura, ma sicuramente ignorarlo non migliorerà la situazione.

È un libro scritto a sei mani da tre diverse professioniste, con grande spirito di collaborazione e con la disponibilità a venirsi incontro e a «mettere assieme» differenti modi di guardare a un tema che, forse, è così delicato proprio perché ci accomuna tutti.

Sì, perché l'età è forse l'unica «diversità» che abbiamo necessariamente tutti in comune: siamo stati tutti giovani o meno giovani e a ciascuno di noi sarà capitato, almeno una volta, di sentirsi incluso o escluso proprio in ragione della propria età. Le affinità e le differenze generazionali sono quindi un fattore molto potente che a volte ci avvicina, altre volte ci allontana dagli altri, perché rappresentano allo stesso tempo una delle fonti di stereotipi più comune e condivisa che c'è. Per questo, trovare un filo conduttore su un tema così vasto e insieme «personale» non è affatto facile. Se guardiamo alla letteratura che si occupa di generazioni questo appare subito evidente: un labirinto di punti di vista, prospettive, teorie e modelli diversi, per descrivere un fenomeno che, di per sé, è *unico*.

Ebbene, noi abbiamo scelto di partire proprio da questa pluralità di punti di vista, per scrivere un libro che sia un «canone a tre voci»: le voci di tre donne con background diversi, esperienze di vita e professionali diverse, modi differenti di processare le informazioni e di prendere le decisioni, nonché di esprimere e comunicare lo stesso concetto. E neppure tutte appartenenti alla stessa generazione!

Ma è proprio questo il bello – e insieme il senso di possibilità – che vogliamo trasmettere con il nostro lavoro: la ricchezza della diversità che si tramuta in valorizzazione dell'unicità di ogni persona.

Abbiamo imparato a conoscerci e a comprenderci, abbiamo ampliato le nostre prospettive e ci siamo date la possibilità reciproca anche di cambiare, in alcuni casi, qualche nostra profonda convinzione. Abbiamo mischiato il sangue e ci siamo fatte venire dei dubbi.

Quello che ne è scaturito è stato un autentico gioco di squadra, una collaborazione «nutriente», che ha dato un valore aggiunto alla nostra vita (e speriamo anche a quella dei lettori e delle lettrici) e che viene proprio, noi crediamo, dalla nostra diversità.

Abbiamo perciò l'ambizione di guidarti e di coinvolgerti grazie ai nostri «diversi» punti di vista, accomunate dalla voglia di avvicinare anziché allontanare, di comprendere anziché giudicare, di creare ponti fra le generazioni, anziché conflitti. Perché, come probabilmente è già palese, le generazioni sono un argomento «caldo», che popola numerose discussioni familiari e aziendali, che spesso veicolano altrettanti stereotipi e luoghi comuni che rendono non poco arduo, spesso, capirsi e lavorare insieme.

Lo faremo ognuna con il suo modo, le sue conoscenze e la sua sensibilità, ma soprattutto a partire da tre differenti punti di vista e di osservazione del fenomeno delle generazioni:

- Ilaria Marchioni: da una prospettiva formativa-aziendale;
- Gaia Moretti: da una prospettiva sociologica;
- Giulia Tossici: da una prospettiva psicologica e storico-culturale.

Il dialogo interdisciplinare e la messa insieme di saperi e pratiche sono quindi la matrice e, allo stesso tempo, il tratto distintivo di

questo libro, che racchiude in sé la ricchezza e il valore delle nostre diverse esperienze, non solo di studio o di ricerca ma anche di vita e che proviene da ciò che abbiamo messo in campo e testato nelle nostre storie professionali.

L'obiettivo, che lo si persegua in un'aula di formazione o in un libro di divulgazione, è sempre lo stesso: favorire la crescita, in termini di consapevolezza e comprensione reciproca, fra persone che hanno età diverse, con ripercussioni importanti sulla motivazione, la creatività, la voglia di collaborare e, di conseguenza, anche la loro produttività quando lavorano insieme.

In questo libro ci siamo impegnate a fare tutto questo attraverso un'analisi a tutto campo dell'inclusione generazionale con uno sguardo rivolto alle persone, alle organizzazioni e alla società.

Nel Capitolo 1 verrà discusso il «perché», proprio oggi, abbia senso (e anzi, si riveli assolutamente urgente) affrontare la questione delle differenze generazionali, vedendo in esse una parte importante e un accesso privilegiato alle tematiche di *Diversity & Inclusion*.

Nel Capitolo 2 tratteremo l'identikit delle generazioni che si trovano, oggi, a lavorare insieme: chi sono i Baby Boomer, la Generazione X, i Millennial e la Gen Z, come e in che periodo sono cresciuti, cosa li appassiona, quali sono i loro valori e le loro aspettative nella vita e nel lavoro.

Nel Capitolo 3 affronteremo il grande tema degli stereotipi e dei bias che si legano più di frequente all'età, spesso ostacolando il dialogo e la comprensione intergenerazionale.

Nel Capitolo 4 contestualizzeremo tutto questo all'interno della società e del mondo delle organizzazioni, chiedendoci cosa renda il ricambio generazionale un elemento così dirompente oggi.

Nel Capitolo 5 concentreremo l'attenzione sul tema dell'*employee-experience* e dei modelli di inclusione intergenerazionale che si possono adottare sul lavoro per rendere i processi HR più a misura di tutte le generazioni.

Infine, nel Capitolo 6 tradurremo questo materiale in spunti e consigli pratici per aiutare manager e HR ad applicare la *diversity* generazionale in interventi concreti che motivino e aumentino l'*engagement* delle persone di qualsiasi età nei team e in azienda.

Un percorso ricco, complesso e pieno di sfumature che ha donato a noi, come autrici, nuove consapevolezza su quanto c'è in gioco ogni volta che parliamo di età; e che – è il nostro auspicio – possa donarle anche a te nel leggerlo.

Ti auguriamo quindi un buon viaggio insieme a noi, dentro e attraverso le generazioni, sia quella a cui appartieni sia quelle a cui appartengono le persone che ti circondano.