

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

Anno 19 - n. 3
Luglio 2022

Trimestrale
Copia omaggio

INDAF

magazine

Passato italiano S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUT.C./RM/266/2004

**CFO PATIENT
AND CONSTANT
GARDENER**

**IL RUOLO DEL CFO
VERSO UN MODELLO
DI BUSINESS
DIGITALE
E SOSTENIBILE**

**ESTOTE PARATI:
LA DEMOCRAZIA
NON È GRATIS.
CAPITALE UMANO
E BUONE PRATICHE
AL SERVIZIO
DELLA COLLETTIVITÀ**

ISSN 2281 - 468X

© Vizerskaya

a cura di Federica Riccardi
Psicologa del lavoro e delle organizzazioni, Consulente Senior PRAXI SpA

La convivenza di 5 generazioni in azienda: problemi o opportunità?

«Stessa storia, stesso posto, stesso bar... Gli anni d'oro del grande Real... Gli anni di Happy Days e di Ralph Malph... Gli anni delle immense compagne... siamo qui noi...».

(Gli anni, 883)

È martedì, sono le 8.30 e Marco, Project Manager di 35 anni, sta accendendo il suo computer per iniziare a leggere la posta elettronica. Oggi lavora da casa in *smart working*.

Alle 08.45 arriva una telefonata dal suo capo Luca, Program Manager di 55 anni, che gli dice di aver bisogno urgentemente di lui per parlare di Chiara, una neoassunta di 29 anni che si occupa di robotica e che è coinvolta nei progetti di Marco da circa sei mesi.

Chiara, ingegnere elettronico, una figura ricercata a lungo, ha deciso di lasciare l'azienda dicendo che non è disponibile a sostenere i ritmi richiesti e che sente di non crescere come si aspettava. Nel raccontare, Luca aggiunge: *«Questi giovani non sono disposti a fare sacrifici, l'unica cosa che desiderava Chiara era lavorare da casa e terminare entro le 18:00. Non è possibile che tutti i ragazzi d'oggi non abbiano spirito di sacrificio e un briciolo di capacità imprenditoriali»*. Marco chiude la telefonata pensando *«Dopo tutti gli sforzi fatti per formarla, ora dovrò ricominciare da zero... che spreco!»*.

Mature, Baby Boomer, Gen X, Millennial e Gen Z, tutti convivono oggi all'interno delle organizzazioni e sono mossi da bisogni e aspettative differenti.

I *Mature*, persone over 75, sono ispirati da principi quali: "lealtà" verso le istituzioni, "fedeltà", "parsimonia". Sono oggi circa 75 mila all'interno delle società italiane e sono perlopiù imprenditori e proprietari di impresa (Istat 2019 e Eurostat 2019, elaborazione dati *Generation Mover*).

I *Baby Boomer*, persone over 58, hanno come parole chiave "sacrificio" e "carriera". Sono oggi i Senior e i Top Manager delle organizzazioni, le loro ambizioni di carriera sono in qualche modo raggiunte e il loro scopo è prevalentemente passare il testimone alle generazioni più giovani.

La *Gen X* è formata da coloro che hanno tra i 40 e i 58 anni, anche loro afferiscono spesso alla sfera manageriale dell'azienda e le parole che definiscono le loro aspettative sono "stabilità", "sfide professionali", "stipendio adeguato".

I *Millennial*, nati fra il 1981 e il 1996, hanno aspettative sul lavoro più elevate rispetto alle altre generazioni in termini di "contratto psicologico". Le loro parole chiave sono "formazione", "carriera", "flessibilità", "gruppo".

L'ultima generazione entrata in azienda è la *Gen Z*, i cosiddetti

"nativi digitali", nati dalla fine degli anni '90. Per loro le quattro voci più importanti sono la "sicurezza" del posto di lavoro e le "opportunità" di carriera, il "*work-life balance*" e un "buon clima" nell'ambiente lavorativo.

Gestire la diversità generazionale è diventata una nuova sfida per le aziende, che devono fronteggiare l'invecchiamento della popolazione, l'utilizzo sempre più intensivo delle tecnologie e una crescente complessità dei problemi che richiedono la collaborazione tra i team di lavoro. Le cinque generazioni hanno sistemi valoriali, codici di comunicazione e aspettative molto eterogenee. Esiste però qualcosa che le accomuna tutte, ovvero la ricerca di un rapporto di fiducia con la propria organizzazione attraverso: dialogo aperto, agilità e trasparenza nelle comunicazioni, coinvolgimento e condivisione dei valori.

Come manager e come imprese possiamo quindi avviare un processo di gestione in relazione alle diversità generazionali e alle fasi di vita dei collaboratori.

Come? Vediamo alcuni passaggi pensando alle fasi dell'*employee journey*:

- *Attraction*: quali sono i bisogni delle diverse generazioni? Come posso rendere la mia organizzazione attrattiva per potenziali candidati? Come comunico le caratteristiche dell'ambiente di lavoro?
- *Hiring*: come gestisco il processo di selezione in relazione alle diverse aspettative? Su quali elementi potrò far leva per coinvolgere nel processo le diverse generazioni?
- *Onboarding ed engagement*: come favorisco l'ingresso per rendere velocemente le persone autonome? Come mantengo coinvolgimento e motivazione?
- *Performance*: come esplicito efficacemente le aspettative? Come mi assicuro che le persone raggiungano agilmente i risultati? Come creo un ambiente di lavoro collaborativo e orientato alla performance?
- *Development*: quanto spazio do alla formazione? Al mentoring? In che modalità fornisco feedback ai diversi membri del team? Che opportunità di autonomia offro?
- *Departure*: in caso di uscita del dipendente come gestisco il passaggio di informazioni e di know how? Come assicuro che la persona sia trattata con rispetto fino all'ultimo giorno?

Marco è arrivato alla fine della sua giornata, canticchia nuovamente la nota canzone di Max Pezzali e si ricorda la frase di Bob Kennedy: *«Pochi sono grandi abbastanza da poter cambiare il corso della storia. Ma ciascuno di noi può cambiare una piccola parte delle cose, e con la somma di tutte quelle azioni verrà scritta la storia di questa generazione»*.