



AGE DIVERSITY

Hai mai riflettuto sul fatto che oggi negli convivono persone che appartengono a diverse generazioni?



L'età e l'appartenenza generazionale sono tra i fattori che differenziano gli individui non solo nelle organizzazioni ma anche nella società.

Generazioni e Age diversity

Se osserviamo le persone che stanno intorno a noi per strada, sul tram o in un luogo pubblico possiamo individuare quattro gruppi generazionali:

- * i veterans o传统inals, rappresentano la generazione più anziana, che include i nati dal 1925 al 1945
- * i boomers, o generazione baby boom, che abbraccia i nati dal 1946 al 1964
- * la generazione X, che comprende i nati dal 1965 al 1979
- * la generazione Y o Millenials cui appartengono i nati dal 1980 al 2000, anche detti Digital o Net Generation

E in azienda? Mentre i veterans per lo più si sono ritirati dal mondo del lavoro, sono tre le generazioni che quotidianamente si incontrano: i boomers, la generazione X e la generazione Y.

Dialogare, interagire e confrontarsi con persone che appartengono a generazioni differenti dalla propria può essere non sempre facile ma sicuramente è un'opportunità per noi stessi e per gli altri.

Per questo è importante creare un ambiente di lavoro valorizzante e accogliente per tutte le età e in cui l'appartenenza generazionale non sia fonte di conflitto ma di ricchezza.

Aspettative, motivazioni e atteggiamenti: generazioni a confronto

Perché oggi in azienda si riflette e si lavora sulle differenze di età?

Le ricerche e le pratiche aziendali suggeriscono che gli appartenenti a un gruppo generazionale sono accomunati, oltre che dall'età, anche da valori, atteggiamenti, motivazioni e aspettative rispetto al lavoro e altri aspetti della vita professionale.

Vediamo qualche esempio.



Per ciò che riguarda la relazione con l'autorità e le regole, i boomers sono sicuramente più sicuri di sé e meno dipendenti dalle autorità formali e gerarchie rispetto alla generazione precedente.

Le successive generazioni X e Y appaiono più confidenti con i ruoli di responsabilità e con i superiori e non hanno timore di interagire con essi o fare domande. In particolare per la generazione Y, i cui appartenenti prediligono relazioni informali e orizzontali, il rispetto è qualcosa che si guadagna sul campo.

Ancora per ciò che concerne il rapporto tra vita professionale e vita privata (work-life balance) i boomers sono più disponibili a sacrificare la propria vita personale per il lavoro rispetto alle generazioni più giovani (X e Y) che invece sono più attente e sensibili a questo tipo di equilibrio.

In termini di relazione capo-collaboratore mentre i colleghi più giovani della generazione X e Y ricercano e apprezzano nei loro responsabili feedback estemporanei e costanti, al contrario i boomers si sentirebbero insultati e offesi dal ricevere continui riscontri sul proprio lavoro.

Se l'intelligenza è un tratto comune ricercato in un capo da tutte e tre le generazioni, la generazione baby boom si aspetta dal proprio responsabile decisioni ponderate, la generazione X una comunicazione aperta, mentre i millennials (generazione Y) franchezza, trasparenza e flessibilità.



Osserviamo l'atteggiamento rispetto al lavoro: i boomers sono meno spinti dal senso del dovere e più attenti alla realizzazione personale; percepiscono la dimensione lavorativa al centro della loro esistenza.

La generazione X vive il cambiamento come crescita positiva e avanzamento; per questo, quanti ne fanno parte, rimangono raramente nella stessa azienda per tutta la vita e vanno alla ricerca di un lavoro più sfidante e remunerativo.

Infine gli appartenenti alla generazione Y ricercano attivamente il cambiamento e molteplici esperienze di lavoro, non desiderano un impiego per la vita ma la possibilità di dedicarsi a un'idea, una causa, un prodotto in cui credono.

Un'ultima considerazione interessante riguarda il rapporto tra generazioni e tecnologia.



In questo caso una distinzione ormai di uso comune è quella tra:

- * nativi digitali, coloro che sono nati e cresciuti nel periodo corrispondente alla diffusione delle nuove tecnologie;
- * immigrati digitali, ovvero coloro che si sono avvicinati e anche appassionati da adulti alle nuove tecnologie, perché nati prima dell'avvento massivo dei linguaggi digitali.

Confrontarsi con le diverse età nel quotidiano

Perché è importante avere consapevolezza delle differenze generazionali?

In primo luogo perché queste differenze possono influire sul vissuto delle persone in organizzazione, sul modo di interpretare e percepire le situazioni e, quindi, di conseguenza anche sul comportamento al lavoro.

Dinanzi allo stesso scenario, quindi, individui di età diversa potrebbero manifestare atteggiamenti o azioni diversi.

Inoltre l'età, così come il genere o la cultura, può essere fattore di tensione e conflitto in azienda.



Cosa fare? Le considerazioni fatte in precedenza ci suggeriscono che fra le diverse generazioni possono esserci alcune differenze ma ci sono anche delle similarità. In ogni caso occorre sempre evitare le generalizzazioni.

L'esperienza quotidiana e anche le ricerche ci mostrano come alcuni atteggiamenti e comportamenti che sono tradizionalmente associati ad alcune generazioni possono non essere applicabili a tutti coloro che ne fanno parte.

Molti degli atteggiamenti attribuiti alla generazione dei veterani, ormai lontani dall'azienda, sopravvivono in coloro che veterans o传统als non sono.

In altre parole, il conflitto molto spesso è più legato a pregiudizi e a percezioni che a reali diversità.

È per questo motivo che bisogna attivarsi e impegnarsi giorno per giorno per sviluppare un dialogo e un confronto con i colleghi che si fondi sulla reale conoscenza dell'altro piuttosto che su luoghi comuni e stereotipi.

**Cosa stanno facendo le aziende più sensibili al tema dell'Age diversity?
Quali sono le pratiche e gli strumenti che stanno mettendo in campo in questa direzione?**

Dopo aver introdotto il tema dell'Age diversity e aver analizzato le principali differenze tra i gruppi generazionali in termini di atteggiamenti, motivazioni e aspettative legate al lavoro, ci soffermeremo adesso sulle iniziative di Age Management messe in campo dalle organizzazioni.

I trend delle aziende per facilitare il dialogo e il confronto intergenerazionale

Sono diverse le iniziative attuate dalle organizzazioni per facilitare il dialogo e il confronto intergenerazionale. I principali ambiti riguardano:

- * **l'ascolto e la ricerca.** Interviste, survey, focus group per comprendere aspettative, bisogni, desiderata delle differenti generazioni presenti in azienda e definire azioni gestionali a supporto.
- * **La formazione.** Viene erogata sia attraverso attività d'aula che a distanza con la finalità di: sviluppare sensibilità e consapevolezza sul tema delle differenze generazionali; fornire modelli e strumenti a quanti ricoprono ruoli di responsabilità e gestiscono individui e team di lavoro; facilitare l'aggiornamento e l'arricchimento delle competenze dei senior.

- * **La comunicazione.** Viene utilizzata per superare miti, stereotipi e pregiudizi legati alle differenze generazionali e facilitare la gestione del conflitto.
- * **Il knowledge sharing.** Si realizza attraverso iniziative di mentoring o di reverse mentoring, l'implementazione di comunità di pratica, la costituzione di team intergenerazionali, con lo scopo di valorizzare le competenze dei senior ma anche dei junior.
- * **Il welfare aziendale.** Prevede ad esempio la realizzazione di iniziative a supporto del work-life balance.



Le iniziative di Age Management in BNL

Sapevi che anche BNL ha attivato in questi anni dei programmi per valorizzare le diverse generazioni presenti sul lavoro e favorire il dialogo intergenerazionale? Una di esse è il progetto BNL Generation Senior.

Quali sono le finalità del programma?

- * Sviluppare nei colleghi senior consapevolezza del proprio percorso di sviluppo in Banca.
- * Valorizzare le professionalità dei Senior in un'ottica di condivisione della conoscenza (Knowledge Sharing) e creazione del valore delle competenze in Banca.

Fra le diverse iniziative ipotizzate quali sono quelle già realizzate?

Vediamo insieme le attività realizzate e in cantiere!

- * Cultura della valorizzazione della Diversity in Banca: un percorso di formazione e-learning rivolto a tutta la popolazione BNL sul tema della gestione e dell'inclusione delle diversità in azienda
- * Un'offerta formativa dedicata ai colleghi senior per consolidare e sviluppare le proprie competenze in ambito tecnico specialistico, manageriale e comportamentale.
- * Knowledge Sharing: iniziative per valorizzare le competenze dei senior e favorire il dialogo intergenerazionale (formatori in aula, formatori sul campo,) all'interno dei processi formativi



Conclusione

Oggi più che mai sui luoghi di lavoro si è chiamati a confrontarsi e collaborare con persone diverse per genere, cultura ma anche per età.

Presto, con l'ingresso diffuso sul mercato del lavoro dei nativi digitali, nuove sfide si aggiungeranno a quelle attuali.

Il cambiamento e le rivoluzioni in atto (sociali, culturali e tecnologiche) richiedono la necessità di impegnarsi ogni giorno per sviluppare un atteggiamento di apertura e flessibilità e di inventare continuamente modi sempre nuovi di confrontarsi e di interagire con persone della stessa o di altre generazioni.

CASE HISTORY

SPACE COWBOYS IN DAIMLER

Space Cowboys è un programma implementato di recente in Daimler (Mercedes) per riportare in aziende le competenze di esperti senior. Proprio come avvenuto nell'omonimo film di Clint Eastwood del 2000 in cui un gruppo di astronauti anziani viene richiamato in servizio, allo stesso modo Daimler ha avviato questa iniziativa per stimolare il rientro di ex dipendenti pensionati su progetti/settori specifici (IT, ricerca, lancio di nuovi prodotti, mercati esteri, ecc.). Diverse le candidature ricevute dall'azienda che ha lanciato il programma con la finalità generale di capitalizzare e valorizzare le competenze e il know how sofisticati degli ex colleghi senior e trasmetterli a colleghi più giovani in un'ottica, quindi, di apprendimento intergenerazionale.

GenerAzioni NEL GRUPPO HERA

Il Gruppo Hera è una multiutility italiana nel settore ambientale, nell'idrico, nel gas e nell'energia con sede a Bologna.

Conta oggi circa 8500 dipendenti, di cui 3000 collaboratori a tempo indeterminato over 50.

Nel 2012 Hera ha lanciato il progetto "GenerAzioni" con le finalità di promuovere il dialogo intergenerazionale, indagare la percezione rispetto alle differenti fasce di età presenti in azienda, rilevare eventuali barriere tra young workers (under

35) e senior workers (over 50) come potenziale fonte di conflitti interni.

L'iniziativa, realizzata in collaborazione con l'Università di Bologna, ha previsto interviste al management, focus group con collaboratori giovani e senior, e una survey che ha coinvolto un campione di circa 400 dipendenti.

Sulla base dei risultati emersi dalla ricerca, nel 2013 sono state definite delle linee d'intervento finalizzate alla valorizzazione delle differenze e allo scambio intergenerazionale. Le principali iniziative hanno riguardato:

- la valorizzazione dell'anzianità aziendale attraverso articoli sull'House Organ
- la definizione di azioni di sviluppo indirizzate ai più giovani (coaching individuale e strumenti per l'autosviluppo)
- l'introduzione di indicatori di monitoraggio age oriented (per esempio nell'ambito delle indagini di clima)
- il monitoraggio e l'analisi a cadenza periodica della struttura demografica della popolazione aziendale.

Fonte: http://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita_sociale/bs2013/lavoratori/diversita_pari/081.html

K2C in Mindtree

Mindtree è una società di consulenza che sviluppa soluzioni di tipo tecnologico per i propri clienti in vari ambiti fra cui e-commerce, mobility, digital transformation, business intelligence, data analytics, testing, ERP solutions.

Come facilitare l'engagement dei colleghi più giovani appartenenti alla generazione Y? Cosa differenzia, in termini di percezioni e motivazioni, la generazione X e la generazione Y? Sono queste le domande chiave da cui si è partiti in azienda per migliorare il livello di coinvolgimento e partecipazione dei collaboratori più giovani che qualche anno fa non apparivano sufficientemente engaged.

Un team HR dedicato ha definito e lanciato K2Y un'iniziativa per mettere in contatto attraverso facebook il CEO dell'azienda KK Natarajan con i giovani.

Fonte: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2014-03-13/news/48189626_1_accenture-mindtree-engagement

JR e SR a confronto in KRAFT Food

Sono diverse e di differente tipo le iniziative che KRAFT Food ha ideato per mettere a confronto e far conoscere le differenti generazioni presenti in azienda:

- community
- programmi di induction
- career week

COMMUNITY- l'azienda ha deciso di sostenere la creazione di community interne, incentrate sugli hobbies, gli interessi e le passioni dei dipendenti, con la finalità di facilitare il networking, la conoscenza reciproca e la collaborazione tra colleghi sia a livello cross-funzionale che intergenerazionale.

Elevato il livello di adesione riscontrato sia tra i junior che tra gli over 40/50.

BEING DELICIOUS IN KRAFT - è il programma di induction che intende favorire l'inserimento delle giovani risorse e la conoscenza dell'azienda (cultura, processi, funzioni, ecc.) a partire dal confronto e dall'incontro con colleghi senior e key role organizzativi.

Alcune delle iniziative previste nel percorso sono:

- dialogue with directors
- tutoring o affiancamento da parte di un collega senior
- accesso al KRAFT-WIKI, glossario sui termini e gli acronimi più utilizzati in azienda

CAREER WEEK - Si tratta di un'iniziativa che si svolge in tutta Europa nelle sedi locali e che affronta tematiche legate allo sviluppo professionale, attraverso presentazioni, tavole rotonde, interviste.

Per tutte le risorse, ma in particolare per quelle neo inserite, si tratta di un'opportunità per conoscere, ascoltare e confrontarsi con leader e manager dell'azienda.

Fonte: http://www.sodalitas.it/working_age/ita/kraft.html

"Essere senior in Unicredit"

"Progetto over 55- Essere senior in Unicredit" è il titolo dell'iniziativa pilota avviata dal Gruppo nel novembre del 2012 e indirizzata a collaboratori senior (circa 10.000 persone con più di 54 anni di età).

Il programma, che ha previsto il contributo di diverse funzioni e attori aziendali (HR, Formazione, Relazioni Industriali, Sindacati), nasce con la finalità di:

- comprendere bisogni (anche formativi), aspettative, richieste dei senior
- definire strumenti e iniziative a supporto per la riqualificazione delle competenze, la valorizzazione, il work-life balance.

Il primo step previsto è consistito in un'attività di ascolto e analisi (attraverso focus group, questionari anonimi on line, interviste in profondità) funzionale alla fase operativa.

L'intenzione del Gruppo è comunque quella di estendere l'iniziativa anche ad altre fasce d'età: questo per facilitare il confronto e il dialogo generazionale e stimolare in questo modo l'innovazione e la crescita.

Fonte: <http://www.animaroma.it/upload/oggetti/articolo%20green%20business%20marzo%202013.pdf>

Formazione e aggiornamento sulla Generational Diversity in IBM

Come sviluppare consapevolezza sulla gestione di team intergenerazionali?
Quali sono le implicazioni dell'Age diversity in azienda?

In questa direzione sono orientate alcune delle iniziative di Age Management messe in campo da IBM e veicolate attraverso la intranet aziendale.

Fra di esse, per esempio, dei percorsi di formazione on line ("Introduction to Generational Diversity at IBM", "Generational Diversity_Insights Module") finalizzati a introdurre il tema, definire azioni specifiche su individui e team, comprendere le principali dimensioni e le implicazioni dell'Age diversity anche attraverso esempi pratici.

Ancora un interessante strumento implementato è il Generational Diversity Quickview, una sezione della intranet contenente informazioni e risorse per comprendere come creare valore aziendale dalle differenze generazionali.

Fonte: http://www.sodalitas.it/impresa_e_lavoro/Working_Age_La_gestione_delle_eta_nell_impresa.aspx

