

I Millennials all'interno delle organizzazioni: una nuova sfida per i formatori

di Antonietta Cacciani¹

Una nuova generazione sta entrando nel mercato del lavoro, con caratteristiche, richieste e ambizioni diverse da quelle della generazione dei *baby boomers* e della generazione X.

Si tratta di una generazione a vocazione cosmopolita, che dà importanza ad etica e valori, pensa di poter cambiare il mondo e con i suoi ideali ha ispirato grandi movimenti di mobilitazione come *Anonymous* e *Occupy Wall Street*. Costantemente connessi, usano le tecnologie per ampliare le loro relazioni e avere risposte immediate a ogni domanda.

I *Millennials*, secondo alcuni la generazione del "tutto e subito", non accettano compromessi sul posto di lavoro e non sono disposti a rinunciare al proprio tempo libero, neanche se questo potrebbe voler dire un maggior stipendio in busta paga.

La ricerca "*Generation Y: ready for work around the world?*", della Fondazione Istud, delinea due grandi tendenze: molti giovani preferiscono lavorare per grandi multinazionali innovative, nei settori media e tecnologia, che hanno un'organizzazione manageriale globale. Questo fotografa dunque un problema per i *Millennials* italiani, considerando che le grandi aziende in Italia sono pochissime, e le piccole e medie sono il 95% circa.

La seconda tendenza fotografa giovani che aspirano a diventare manager di sé stessi: sono in gran parte giovani che hanno avuto esperienze di studio o lavoro all'estero, per un periodo di almeno sei mesi. Vivere fuori dall'Italia infatti ha dato loro una maggior predisposizione a diventare imprenditori o liberi professionisti, ad avere obiettivi a lungo termine, ad affrontare i rischi delle proprie scelte professionali e ad

¹ Consulente aziendale nell'area delle Risorse Umane, Formatrice didatta, ha lavorato a lungo all'estero; da alcuni anni utilizza ed insegna metodologie partecipative per i processi decisionali strategici nelle organizzazioni profit e no profit. E-mail: cacciani.antonietta@gmail.com

espatriare di nuovo per motivi di lavoro.

Queste conclusioni mandano un forte segnale alla *business* e *training community*, che dovrebbero favorire da un lato modalità di coinvolgimento più innovative per i talenti che intendono attrarre, altrimenti rischiano di perderli e dall'altro percorsi di crescita e di scambio interni alle aziende che tengano in considerazione le diverse generazioni al lavoro.

Secondo l'indagine *Millennials Survey 2015* di Deloitte, il 79% dei *Millennials* italiani è convinto che la finanza e molte grandi aziende siano principalmente focalizzate sui propri interessi, piuttosto che sulla crescita della società nel suo complesso.

Il messaggio sembra chiaro: i giovani nati negli anni '80-90, quando guardano ai propri obiettivi professionali, sono interessati al modo in cui un determinato business/impresa, oltre a formare le proprie risorse, contribuisce alla crescita della società.

I giovani chiedono alle aziende di avere maggiore impegno sociale, etico e ambientale e di saper essere innovative e in sintonia con la loro visione del mondo. I giovani stanno mandando un forte messaggio: bisogna lavorare con scopi di maggiore sostenibilità. Questa concezione del lavoro richiede una ridefinizione del concetto di *leadership* e di cultura organizzativa.

Secondo "i meno giovani" però questa generazione è intollerante alla gerarchia e alle regole precostituite, gelosa del proprio tempo e intraprendente; i *Millennials* (chiamati anche Generazione Y) desiderano che le aziende si adattino alle loro esigenze, e non il contrario. Istruiti e cresciuti a pane e tecnologia, i *Millennials* sono abituati a fare i conti con la precarietà, per questo sono flessibili e focalizzati sul presente. I consulenti di formazione si trovano dunque di fronte ad uno "strabismo" per il quale sarà importante attrezzarsi.

Le tre diverse generazioni co-presenti da qualche anno hanno stimolato una lettura inter-generazionale dei fenomeni di cultura organizzativa, ed una nuova attenzione ai fenomeni di *leadership*, di comunicazione e di raggiungimento dei risultati, letti in chiave di integrazione tra generazioni. Il mondo dei servizi alla persona è forse stato il primo ad interrogarsi, anche perché sospinto da un boom di crescita negli ultimi 10-15 anni, o perché il diretto contatto con il cliente e la soddisfazione dei suoi bisogni ha sottolineato "il dato generazionale" come un elemento importante, sia sul fronte dei diversi bisogni che le generazioni di consumatori esprimono², sia sul fronte della soddisfazione al lavoro da parte del lavoratore/trice.

Alcuni studiosi inoltre parlano della fatica di tenere insieme l'identità di una professionalità multigenerazionale all'interno delle organizzazioni, data non solo dalle diverse età anagrafiche, ma anche dai diversi modelli di professione derivanti

² L'allungamento della vita media ci sta abituando a considerare nuove coorti di consumatori ipotetici.



dall'individuale momento/tempo in cui uno stesso professionista si è formato, e di conseguenza da un certo approccio, e da un insieme di teorie di riferimento.

Le diverse generazioni sollecitano attenzione sia per l'aspetto di inserimento dei nuovi (quindi il rapporto esperto/ novizio) sia per l'aspetto di quotidiana manutenzione di un buon clima multigenerazionale.

Cosa possono fare i formatori, ed i manager HR ?

Attorno a queste problematiche si evidenzia una serie di "sfide" per i formatori/trici, cioè di soluzioni da ricercare ed opportunità che si aprono, per il bilanciamento delle politiche di gestione delle persone all'interno delle organizzazioni, e per una fruttifera convivenza tra generazioni; alcune sono strettamente legate alle scelte operabili all'interno delle Direzioni del Personale.

E' il caso di interventi di trasferimento di competenze tra senior e junior, cioè di quegli interventi che si realizzano *on the job*, spesso facilitati da percorsi di *coaching*, che permettono la valorizzazione dei lavoratori senior (portatori di grande esperienza, spesso memoria storica dell'evoluzione di un settore aziendale e delle problematiche affrontate in passato), e la crescita dei lavoratori junior o normalmente inseriti in percorsi di carriera.

E' ancora il caso di interventi di formazione che includano due diverse generazioni su uno stesso tema/oggetto, in cui, per effetto di approcci o di modalità di apprendimento preferite dagli utenti della formazione, gli stessi percorsi formativi siano "rimodellati" in funzione delle competenze diversamente possedute dai partecipanti alla formazione.

Nuove sfide sono caratterizzate dal fatto che le imprese inseriscono personale neo assunto di età avanzata, e quindi gli esperti che formano ed accolgono (o che rappresentano il capo gerarchico), sono giovani, o più giovani dei neo-assunti, e quindi si crea la dinamica dell'esperto-novizio in cui l'esperto è giovane, ed il novizio è senior.

Last but not least vi è un ampio spazio per una formazione che aiuti lo sviluppo di una cultura organizzativa basata sulla collaborazione e sul *knowledge sharing*, che i *Millennials* danno per scontata, perché abituati a trovare in rete tutto quanto gli serve, mentre i meno giovani risultano spesso meno inclini a condividere informazioni e conoscenze.

Le organizzazioni tendono ad arrivare a questi nuovi appuntamenti ancora un po' impreparate, qualche volta per effetto di cambiamenti improvvisi (nuove assunzioni impreviste, *turnover* non calcolabile), qualche volta a causa della scarsa capacità di leggere o prevedere fenomeni in atto. Molti approcci, che hanno positivamente supportato le politiche di gestione fino a qualche anno fa, oggi scricchiolano sotto il peso di nuove esigenze co-presenti sia tra le persone, sia all'interno dei meccanismi di valorizzazione delle risorse umane.



Le prassi organizzative rendono conto di caratteristiche dei lavoratori e pregiudizi in essere, ad esempio rispetto ai lavoratori maturi, che non sono più così coerenti o attuali con la situazione sociale presente in questi anni, o che sono stati dimostrati come sbagliati o inadeguati. E' il caso del pregiudizio circa il declino fisico e psicologico di chi ha 50 anni, o relativo al fatto che dopo i 45 anni non si sa più pensare "giovane" e in modo adatto alle esigenze dell'azienda, oppure che vi sia incapacità ad apprendere aspetti tecnologici legati al proprio lavoro.

Questi assunti dimostrano la presenza di una sorta di *paradigma del deficit*, cioè di credenze circa il fatto che le persone di una certa età (sia gli over 50, ma anche i *millennials*) abbiano soprattutto dei deficit, cioè delle mancanze o inadeguatezze.

Ritengo che molti degli elementi del 'paradigma del deficit' siano anacronismi tayloristici, strascichi cioè di categorie concettuali assorbite negli anni '70 dallo *Scientific Management*, messe totalmente in discussione dalle teorie organizzative post-fordiste, ma mai completamente scomparse dalle pratiche organizzative.

Tra gli assunti del taylorismo, legati alle condizioni lavorative della fine dell'ottocento nel Nord-America, ritroviamo: la fatica del lavoro (che allora era pensato come lavoro solo alla catena di montaggio), un lavoro sempre ripetitivo che si giovava di un approccio "tempi e metodi" per ottenere efficienza (e in quei contesti coerente), l'unicità di comando ed una elevata e chiara gerarchizzazione, infine la stigmatizzazione della discontinuità sul lavoro (cioè per imparare e fare carriera era assolutamente necessario rimanere nella stessa azienda, e non assentarsi mai).

Oggi questi assunti ci fanno sorridere, se li concettualizziamo applicati alla situazione degli anni 2015-20, ma nelle prassi organizzative li ritroviamo in essere, spesso in forme attenuate o diluite, o camuffate.

Chi oggi studia le condizioni attuali dell'apprendimento nei luoghi di lavoro dimostra che la presenza di forte motivazione individuale ed un contesto specifico in cui applicare l'apprendimento sono in grado di sostenere e facilitare l'apprendimento sia dei sessantenni che dei trentenni. Ne deriva naturalmente però che il contesto organizzativo deve sostenere la motivazione, cioè costruire condizioni di crescita orizzontale, trasversale e verticale.

Per quanto riguarda le condizioni fondamentali della promozione di una crescita multigenerazionale si auspica il radicarsi di condizioni quali:

- Forme flessibili di organizzazione del lavoro

Il pensionamento progressivo e il lavoro a tempo parziale sono possibilità che meritano più attenzione. Da un lato la pensione prossima potrà stimolare un processo tramite il quale decidere di ridurre progressivamente le ore di lavoro e dall'altro l'inserimento di *Millennials* potrà costituire uno stimolo al ripensamento dell'organizzazione del lavoro.

- Accesso permanente alla formazione



Tra le categorie d'età che beneficiano della formazione continua sia i lavoratori maturi che i giovani sono spesso i meno favoriti. È essenziale invertire questa tendenza.

In generale solo un apprendimento permanente può garantire a tutti i lavoratori/trici le competenze necessarie per adattarsi alle evoluzioni del mercato del lavoro, ed un “allenamento” imprescindibile per le organizzazioni, globalmente intese.

Per attrarre e trattenere talenti le imprese hanno bisogno di mostrare alla generazione Y politiche di sviluppo personale.

In Italia molte aziende si stanno strutturando per produrre servizi e soluzioni ad hoc, per il personale giovane, madri e padri, in linea con il *work-life balance*, servizi per la famiglia, orario flessibile, *smart-working* ecc.

Proprio a proposito dello *smart working* o “lavoro agile” in questi primi mesi del 2016 è in discussione un provvedimento di legge che stabilirà come le imprese ed i lavoratori potranno gestire tale opportunità.

Per approfondire

Bombelli M.Cristina., Finzi E., Over 45. Quanto conta l'età nel mondo del lavoro, Guerrini e Associati, Milano, 2006

Bordogna L., Motivazioni e orientamenti degli imprenditori nel ricambio generazionale, Università di Brescia, su sito www.unibs.it, documento 1281

Cacciani Antonietta, Differenze di generazione nelle organizzazioni, in Formare alle differenze nella complessità, F. Angeli Ed., Milano, 2009

Couplan Doug, *Generation X*, Canada, 1991

DEMA, Ricerca assogestioni , I risparmiatori di domani, Marzo 2015

Fondazione ISTUD, *Generation Y: ready for work around the world?* 2014

Deloitte, *Millennials Survey*, 2015

Gradellini C., Prandi M., Le Belle generazioni- Integrazione generale nei luoghi di lavoro, in Notizie ASMN di Reggio Emilia, N.13 del Aprile 2007

Korn Ferry Institute, Attracting and retaining Millennials in the competitive Hospitality sectors, Sept 2015

Mc Cridle Mark, Research on Millennials, Australia, 2006

Mc Cridle Mark and Emily Wolfinger, The ABC to X Y Z: understanding the global generation, Australia, 2010

Maffioletti Chiara, I Millennials: hanno i genitori per mito e non vogliono la rivoluzione: Questi ragazzi cambieranno il mondo, su Il Corriere, Dic. 2015

Mastrolilli Paolo, Addio Baby boomers, il mondo è dei millennials, su La Stampa, Ott 2015

Origlia M. Cristina, Per paesi ed imprese la sfida è sui talenti, in Sole 24 Ore, 26 Feb. 2016

Riva Gloria, Millennials, la generazione smarrita: ma di chi è la colpa se non lavorano?, in L'Espresso, Lugl. 2015

Rosetti Luca, Millennial is not an age, it is a mindset, TED X a Bologna 2015, www.youtube.com/watch?v=mkW2_xqOp7s

Rosina Alessandro, La condizione giovanile in Italia, Rapporto Giovani 2014, Ist. G. Toniolo, Milano

Strauss William, Howe Neil, Millennials Rising: the next generation, 2000