

Laura Quintarelli

Managing by generation

Come adattare lo stile di leadership e favorire l'integrazione



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



MANAGEMENT

TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Laura Quintarelli

Managing by generation

Come adattare lo stile di leadership
e favorire l'integrazione

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Ringraziamenti	pag.	9
Prefazione, di Andrea Montuschi	»	11
Introduzione	»	17
1. Le generazioni: un’overview	»	21
1.1. Baby Boomers (1946-1964)	»	22
1.2. Generation X (1965-1979)	»	25
1.3. Generation Y o Millennials (1980-1995)	»	28
1.4. Generazione Z (1996-2010)	»	30
1.5. Generazione C	»	32
1.6. Generazioni future	»	33
1.7. Tratti generazionali e tratti personali	»	34
2. Le generazioni al lavoro	»	37
2.1. I Baby Boomers e la carriera	»	38
2.2. La Generazione X: io ballo da solo	»	41
2.3. La Generazione Y (Millennials) alla ricerca della felicità	»	44

2.4. La rivoluzione Z	»	51
2.5. L'approccio Starbucks Italia	»	54
3. La leadership e le generazioni	»	57
3.1. Se il capo è Millennials e... tu no!	»	58
3.1.1. I Millennials vogliono storie	»	61
3.2. Quando il capo gestisce Millennials	»	61
3.3. Cosa aspettarsi dalla Generazione Z	»	64
4. I colloqui di carriera	»	69
4.1. Chiarezza e sintesi	»	71
4.2. Mettere al centro il collaboratore	»	72
4.3. Fare domande mirate	»	74
4.4. Scoprire i valori	»	76
4.5. Il desiderio prima della competenza	»	77
5. Employer branding & generazioni	»	79
5.1. Quando il marketing incontra le risorse umane	»	79
5.1.1. Tecnologia, tecnologia, tecnologia	»	83
5.2. I Millennials sono i meno ingaggiati	»	84
5.3. ConTe.it Natural born Millennial	»	85
5.4. Il caso Leonardo. Innovathon	»	88
5.4.1. Innovathon: la genesi	»	89
5.4.2. Innovathon: come funziona	»	90
5.4.3. Innovathon: benefici	»	91
6. Un approccio multiculturale	»	93
6.1. Russia	»	96
6.1.1. Baby Boomers russi: i portatori di cambiamento	»	96
6.1.2. Generazione X: gli imprenditori	»	97
6.1.3. Generazione Y: generation Pu(tin)	»	97

6.1.4. Generazione Z: generazione Vkontakte	»	98
6.2. India	»	100
6.2.1. Baby Boomers indiani: 1946-1964	»	100
6.2.2. Generazione X indiana: 1961/1965-1979	»	101
6.2.3. Generazione Y indiana: 1980-1995	»	101
6.2.3. Generazione Z indiana: 1995-2010	»	102
6.3. Cina	»	103
6.3.1. Prima degli anni '80	»	103
6.3.2. Post anni '80	»	105
7. Generazioni, strategie di integrazione	»	109
7.1. Riconoscere le differenze	»	110
7.2. Le risorse umane guidano il processo	»	110
7.3. Adeguare ambienti e strumenti	»	111
7.4. Ripensare al sistema di valutazione	»	112
7.5. Lo smart time	»	112
7.6. Adattare lo stile di coaching	»	113
7.7. Mentoring e reverse mentoring	»	120
Conclusioni. Sopravvivere alle generazioni	»	125
Postfazione	»	127
Bibliografia	»	133

Ringraziamenti

Desidero ringraziare tutti coloro che nelle aziende con le quali collaboriamo mi hanno permesso di raccogliere preziose testimonianze e casi specifici, Bruno Benouski, mio partner in Fedro per avermi “costretta” a scrivere questo libro e tutti coloro che giorno dopo giorno durante i colloqui di coaching o nelle aule di training mi hanno permesso di comprendere molti meccanismi della diversity generazionale e l’importanza di agire subito per contribuire alla creazione di un ambiente che possa permettere a tutti noi di età diverse di convivere e dare il meglio.

Prefazione

di Andrea Montuschi*

Inizio questa breve prefazione al bel libro di Laura Quintarelli con un'ammissione: sono un fiero rappresentante della Generazione X, quella forse meno considerata da sociologi, pubblicitari e recruiter e spesso anche definita la “generazione invisibile”, ma che, proprio grazie al fatto di essere stata fondamentale ignorata, ha pagato svariate ville a psicoterapeuti e contribuito al fatturato di molte aziende farmaceutiche.

“Noi X” siamo quelli che hanno ricevuto il nome della nostra generazione *in corsa*, quando ormai aveva poco senso farlo, forse. Un po' come battezzare una bambola quando si smette di usarla: è utile per dire “hey, sposta Jenny sull'altro scaffale”, ma per poco altro.

Ma procediamo con ordine.

Ho scoperto il nome della mia generazione per puro caso: era il 1998, vivevo a Londra e sugli scaffali della “biblioteca aziendale” – uno sgabuzzino nel quale con alcuni colleghi facevamo uno dei primi esperimenti di *book swapping*, nobilitandolo però con il nome di *company library* – trovai uno strano libro con la copertina rosa *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* di Douglas Coupland. Il libro era

* Presidente di Great Place to Work® Italia.

del 1991 e non era in buono stato, ma la storia di Andy, Dag e Claire sembrava la mia: ragazzi degli anni '70, cresciuti con forti ideali altrui, trasmessi dai genitori e poi plasmati dalla TV e dalle manifestazioni studentesche dei primi anni '90, che si trovavano a vivere una “Mc-Life” condividendo appartamenti fatiscenti e, la sera, raccontandosi storie davanti a una birra e ascoltando musica (se avete mai vissuto in Inghilterra negli anni '90, saprete che i 4-5 canali della televisione erano considerati una punizione, più che uno svago).

Il libro di Coupland è, a mio avviso, solo discreto dal punto di vista letterario. Ma ha il merito di riempire un buco nella lista delle generazioni. Se infatti i Baby Boomers erano stati così chiamati dall'Ufficio del censimento americano (*Census Bureau*), che semplicemente aveva notato che dopo la Seconda guerra mondiale le famiglie avevano ricominciato a fare figli (e mi si permetta qui di criticare l'infelice scelta della parola “Boom”, a guerra appena terminata), noi X eravamo stati bellamente ignorati, almeno fino agli anni '90, quando ormai si iniziava già a parlare dei Millennials (con il loro vecchio nome di Generazione Y).

La realtà è che le generazioni sono, Boomers a parte, come abbiamo visto, una mirabile invenzione pubblicitaria: è infatti molto più semplice vendere a un “cluster” che ha un nome e delle caratteristiche definite – più o meno –. Alla pubblicità serve un bersaglio chiaro per fare centro. Alla pubblicità serve però anche un nome vendibile – e pare che “Generazione Y” piacesse poco –. Non era *sticky*, per usare un termine del marketing.

Peter Francese, un noto autore americano che si occupa di popolazioni e tendenze dei consumatori, ci spiega come funziona, normalmente, la scelta dei nomi delle generazioni – o dei prodotti –:

[le agenzie pubblicitarie] gettano roba contro il muro e vedono cosa resta attaccato... È così che la Generazione Y, il vecchio nome dei Millennials, è andata fuori moda... Generazione Y era troppo difficile

da dire, troppo difficile da trasformare in brand... non aveva la scintilla di Millennials.

Effettivamente, se analizziamo Google Trends dal 2010 a oggi e confrontiamo le nostre principali generazioni (mi perdoneranno la *Silent Generation* e la *Greatest Generation*, di cui Laura comunque dà conto nel libro), troviamo che la frequenza delle ricerche dell'espressione "Generation Y" è dimezzata e oggi si trova all'ultimo posto, preceduta dai "Baby Boomers" e da "Generation X". Le ricerche del termine "Millennials" sono invece **decuplicate** dal 2013 a oggi, raggiungendo il massimo dell'interesse a fine 2019.

In questi 7 anni, i Millennials sono stati analizzati dai sociologi, criticati da noi "vecchie generazioni" e, soprattutto, cercati dalle aziende che, improvvisamente, si sono rese conto di mettere in atto politiche di *attraction* che non parlano sufficientemente ai giovani.

Già, i *giovani*, altro tema importante e scottante. Spesso, ancora oggi, i termini "giovane" e "Millennials" vengono usati come sinonimi e le aziende gettano dunque ami nel mercato, pensando che con un'escsa pensata per i giovani potranno pescare Millennials.

Questo libro di Laura Quintarelli ci aiuta a capire che non è proprio così. Nelle prime pagine del libro, scrive:

possiamo dividere la generazione Y come se ci fosse un Millennial 1 e 2, la seconda fascia rientra nei "digital natives" ovvero coloro che non hanno mai vissuto in un mondo senza internet...

Questa distinzione è molto importante poiché introduce un tema che andrebbe affrontato ma che, ahimè, viene spesso ignorato: va bene parlare di Millennials, ma è più utile distinguere fra i giovani e i meno giovani Millennials, con i primi che presentano comportamenti simili a quelli della generazione successiva (la Generazione Z) e i secondi che si avvicinano invece a "noi vecchietti" della Generazione X.

In fondo, la storica suddivisione delle generazioni di 20 anni in 20 anni aveva forse senso nei decenni passati: la vita era decisamente più *lenta* di oggi e si facevano figli fra i 20 e i 25 anni: era corretto dire che, circa ogni due decenni, vi fosse un “cambio generazionale”.

Oggi la nostra vita viaggia a una velocità immensamente più alta, specialmente grazie allo sviluppo delle tecnologie – pensate solo all’evoluzione del telefono: da Meucci e poi Bell (1876), ai primi enormi cellulari (anni ’70), a quelli di massa (anni ’90), al primo iPhone (2007) –. E fra il 2007 e oggi, quante innovazioni tecnologiche (e non solo) si sono susseguite?

A fronte di questa brusca accelerazione, in Occidente abbiamo anche smesso di fare figli e alzato l’età media a cui si ha il primo (e spesso unico) figlio, attestandoci fra i 28 e i 31 anni. Interessante notare come l’Italia sia il Paese europeo con l’età media più alta, essendo passata da 24,9 nel 1946 a 31,1 nel 2017.

Abbiamo aumentato il gap anagrafico fra genitori e figli e riempito questi anni extra con un sacco di “cose” che i ragazzi devono processare e gestire: non stupisce trovare genitori (e capi!) che faticano a relazionarsi con i giovani. Per questo sorrido quando sento capi di team lamentarsi dicendo “ai miei tempi, i giovani...”. Di solito rispondo: “Ai tuoi tempi i giovani erano quasi uguali a te, avevano solo meno rughe. Oggi i giovani sono una specie diversa. Non vanno criticati, vanno compresi per quello che sono. E gestiti ad hoc”.

Laura ci aiuta a fare proprio questo, a capire le differenze, le aspirazioni e le criticità dei giovani, andando oltre le etichette e facendoci anche comprendere un punto che trovo fondamentale: è utile semplificare, studiando le caratteristiche salienti di ogni generazione. Ma ancora più utile è capire che determinate caratteristiche possono far parte di un Millennials come di un Generazione X. Ci possono essere dei Generazione Z al limite del luddismo, così come dei Baby Boomers con la passione per internet e per la tecnologia. La voglia di feedback continuo (caratteristica attribuita ai Millennials) è spesso figlia del-

l'uso smodato dei social network e una persona della Generazione X che vive su Facebook o su Instagram avrà quindi delle aspettative simili a quelle di molti suoi colleghi più giovani.

Oggi più che mai è dunque fondamentale capire i tratti salienti delle generazioni, per poi riconoscerli nelle persone con cui interagiamo giornalmente: solo così riusciremo a gestire efficacemente la diversity generazionale nei nostri team in azienda.

Buona lettura.

Introduzione

Dopo anni passati ad occuparci dell'integrazione donne/uomini nel luogo di lavoro, ci siamo resi conto che se ci sono altre due categorie che veramente hanno difficoltà a relazionarsi sono la Generazione X e i Millennials. Colleghi di diverso genere ma della stessa generazione possono facilmente “allearsi”, comunicare allo stesso livello e molto probabilmente avranno le stesse aspettative dalla propria professione.

Non dico con ciò che il trattamento, quello economico ad esempio, sia allineato completamente fra uomini e donne e che tutti i problemi siano risolti, tutt'altro. Le disparità di trattamento economico continuano ad essere, ad esempio, un tema scottante e il tema di diversity di genere deve continuare ad essere trattato con determinazione.

Mentre però ci preoccupavamo di creare comprensione e integrazione in azienda fra il genere femminile e quello maschile, cercando di trovare modelli di leadership che si adattassero ad entrambi, una generazione drammaticamente diversa da quella precedente si “inse-diava”, cresceva e dettava delle regole nuove.

Essere consapevoli di come le generazioni forgiavano i comportamenti, influenzano le aspettative e rendono le aziende più o meno attraenti è il primo passaggio per poter creare un ambiente al passo con i tempi e accertarsi non solo che il clima aziendale sia positivo, ma

anche che i nuovi talenti trovino ciò che stanno cercando. In altre parole, per sopravvivere nel futuro.

Ogni generazione nell'osservare la successiva ha avuto nella storia un atteggiamento critico, ogni cambiamento nei valori e nell'approccio alla vita e al lavoro genera inevitabilmente un rifiuto, accompagnato da un approccio nostalgico per "i nostri tempi" "tanto più sani" della generazione precedente e una rivendicazione di "modernità" da parte di quella emergente.

Se però le varie generazioni fino al 1980 si sono succedute con minime turbolenze, per lo più legate alle ideologie politiche e filosofiche, dal 1980 assistiamo a una rivoluzione che impatta i comportamenti di base, le interazioni umane, un cambiamento che non ha precedenti: l'avvento della tecnologia nella vita quotidiana.

Tecnologia che trasforma l'interazione con le cose, le persone, le attività, non più come mezzo per ottenere un risultato ma come funzione in quanto tale.

I digital natives, ovvero coloro che sono nati in un mondo tecnologico, venuti al mondo con le dita che sanno già alla nascita "scrollare", ci propongono un modello del mondo apparentemente simile se scindiamo il device tecnologico dalla persona, se consideriamo un ragazzo di 15 anni oggi come un ragazzo con uno smart phone siamo in errore: un ragazzo di 15 anni è un ragazzo "**connesso**" sempre, ovunque.

Essere connessi cambia l'approccio alle relazioni, al lavoro, alla distinzione fra lavoro e tempo libero, essere connessi è un modo di essere. Essere connessi è un'esperienza di ampliamento della percezione, rappresenta la possibilità di essere contestualmente qui e altrove, di passare con velocità da un'attività all'altra, di ottenere in tempo reale tutte le informazioni che si desiderano.

La rivoluzione è già iniziata: nel 2020 i Millennials rappresenteranno il 35% del totale forza lavoro, in ruoli non solo di staff, ma di leadership e direzione, e ignorare questo fattore significa ipotecare il futuro dell'azienda.

Di generazioni si parla per la prima volta in modo strutturato dal 1991 quando Strauss e Howe pubblicarono il libro *Generation: la storia del futuro dell'America, 1584 al 2069*¹ coniato così il termine. Secondo la loro teoria, ogni 80 anni nella storia americana si sarebbe verificato un *fourth turnig* generazionale, causato o caratterizzato da una crisi che avrebbe distrutto un ordine sociale per crearne un altro.

Seguendo questa teoria gli Stati Uniti, e conseguentemente l'Europa, visto l'allineamento socioculturale avvenuto nell'ultimo cinquantennio, si troverebbero nei prossimi venti anni nel pieno del "fourth tuning", ovvero nel pieno di una rivoluzione generazionale.

Le generazioni sono altresì influenzate dalla crescita demografica, a sua volta influenzata alla crescita economica, quindi, nella storia dell'umanità, se facciamo un parallelo con la crescita demografica e il suo tasso di incremento, abbiamo un'accelerazione progressiva di cambiamento generazionale.

I programmi di diversity all'interno delle aziende mirano ad ottenere l'inclusione di diverse categorie, siano esse legate al genere, all'orientamento religioso o sessuale, in modo da garantire che ogni persona abbia le stesse opportunità e si senta "accolta" dalla cultura aziendale.

Questo implica quindi che delle differenze siano intrinseche nelle categorie trattate, alcune molto evidenti ovviamente, pensiamo al genere, altre meno palesi o completamente riservate alla sfera personale, come ad esempio l'orientamento sessuale. Non di meno, la possibilità di ottenere a livello aziendale gli stessi privilegi di una coppia eterosessuale viene riconosciuta da alcune aziende come un diritto del lavoratore a prescindere dalle leggi del Paese in cui l'azienda opera.

La diversity generazionale però è più complessa e apparentemente non esistono differenze individuabili con facilità.

¹ Strauss W., Howe N. (1992) *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, Harper Collins, New York.