

Gestire la transizione nel workplace – la diversità generazionale

Giovanni Siri

Di cosa stiamo parlando e perché

Il tema del “generational clash” sta guadagnando attenzione nelle aziende, indubbiamente spinto dall’evidenza di tre difficoltà intrecciate:

- la difficoltà della *talent attraction* e del *recruiting*
- la complessità della *retention*
- l’assenza di chiare strategie per l’*onboarding*

Sono indicativi di **difficoltà reali** la *resignation* improvvisa anche in assenza di chiare motivazioni e anche dopo poche settimane dal reclutamento, la diffusa sensazione di *quiet quitting* o di “evitamento” (la marginalizzazione volontaria), la voglia di esplorare possibilità all’interno del workplace più che di focalizzarsi sulla prestazione, l’ambivalenza del rapporto con i “capi” oscillante tra richiesta di tutoring e sordità ai comandi, e infine la diffusa crescita di sindromi ansiose. E se la *resignation* sembra attenuarsi a favore della “resistenza passiva” crescono in modo preoccupante i casi di disagio e sofferenza varia che vanno ad alimentare il tema della *mental health nel workplace*.

Naturalmente si registrano anche casi di entusiasmo e di positivo fitting relazionale, di adozione amichevole e di curiosità proattiva: ma **il tutto accade senza che se ne comprendano le ragioni di fondo e se ne intravedano regolarità che consentano di darsi un metodo** per organizzare il campo relazionale in funzione dell’inclusione generazionale (a mio modo di vedere la madre di tutte le inclusioni, oggi, per l’azienda: GDI, ovvero la *Generational Diversity Inclusion*).

Per comprendere meglio bisogna uscire dalla declinazione psico-moralista del tema che porta le generazioni del dopoguerra a giudicare “degenerate” quelle successive e queste ultime a considerare “vecchi e fuori dal mondo” le prime. Occorrerebbe **allargare lo sguardo** oltre le irritazioni soggettive e comprendere il cambiamento profondo della personalità di base delle “generazioni socioculturali” (le “*generations*”, cosa diversa dalle generazioni demografiche della filiera biologica: nonno-padre-figlio-nipote). Uno sforzo reso arduo non solo dal coinvolgimento emotivo ma anche dal fatto che per comprenderlo occorre leggerlo alla luce dello scenario di transizione dalla terza alla quarta modernità: il che richiede la pazienza di staccare l’attenzione dal problema impellente della “gestione dei giovani” (il modo in cui le aziende tendono a vivere l’immediatezza del problema) per guardare in prospettiva a cose di cui non è possibile cogliere subito l’implicazione sulle risposte operative di cui le aziende hanno (comprensibilmente) bisogno.

Una gallina affamata finisce per svenire sbattendo la testa contro la lastra di vetro che la separa dal beccime posto al di là di questa barriera trasparente, senza riuscire a guardarsi intorno e capire che basta allontanarsi un attimo dal cibo per aggirare l’ostacolo e arrivare all’agognato cibo. Tutti noi diventiamo un po’ galline quando siamo dominati dall’urgenza di rispondere ad un bisogno vitale. E non tutti hanno la fortuna di potersi permettere, a spese della società, il tempo di guardarsi

Il “generational clash” in azienda riguarda problemi nel reclutamento, nella retention e nell’onboarding. Si manifesta con resignation improvvisa, quiet quitting, ambivalenza verso i superiori e aumento di ansia. Nonostante alcuni casi positivi, manca una chiara comprensione delle dinamiche e delle strategie per l’inclusione generazionale efficace.

Per affrontare il conflitto generazionale, è necessario andare oltre i giudizi morali e comprendere le differenze intrinseche tra le generazioni socioculturali. Bisogna osservare la situazione nel contesto più ampio del passaggio culturale in corso, guardando oltre l’urgenza immediata e le risposte a breve termine, come l’analogia della gallina evidenzia la necessità di prendere distanza per trovare soluzioni efficaci.

intorno e collegare i puntini, come mi consente la condizione di professore stipendiato per questo a spese vostre.

Mi sento perciò in dovere di tentare, dalle mie privilegiate retrovie, qualche sintesi semplificatrice da mettere a disposizione di chi sta al fronte. Proverò qui dunque, in questo spirito, a:

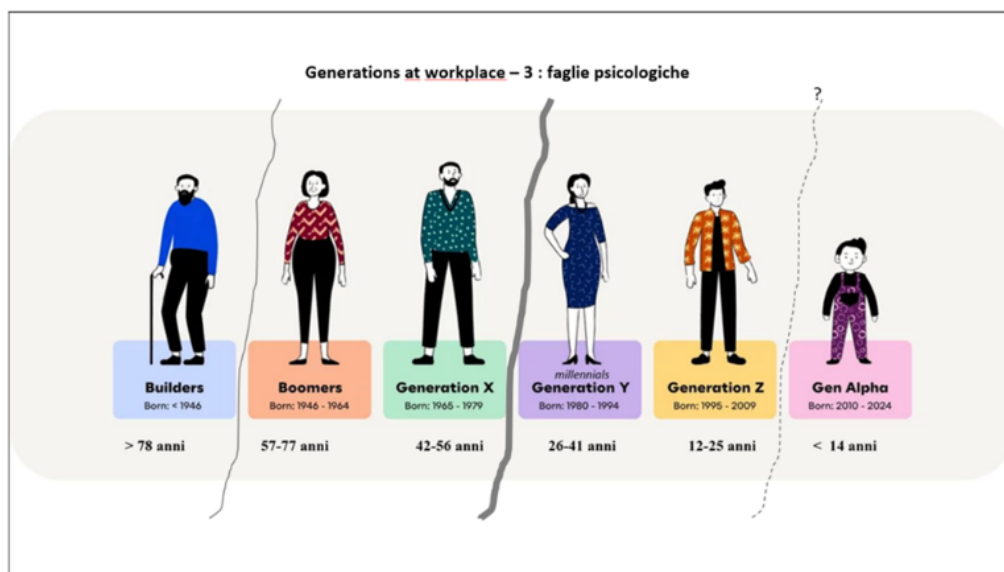
Il testo propone una sintesi delle differenze generazionali in azienda, spiegando come vari problemi emergano da queste divergenze e come personalità diverse possano coesistere nello stesso contesto storico e sociale, sfida e opportunità per l'evoluzione organizzativa.

- 1) Condensare quali siano **le principali faglie delle diversità generazionali nel workplace** a cui possiamo ricondurre la grande varietà di sintomi e di problemi che emergono nella realtà quotidiana delle relazioni generazionali nell'impresa.
- 2) Offrire una **sintetica chiave di lettura di come sia possibile che pur essendo le persone dotate di una stessa "natura umana" la loro personalità possa assumere conformazioni** non solo un po' differenti (le ben note "differenze individuali") ma **decisamente diverse tra loro** in varie culture e momenti storici (la diversità nella "personalità di base" tra persone appartenenti a società e/o momenti storici lontani tra loro).
- 3) Indicare perché è oggi possibile che **nello stesso momento storico e nella stessa società coesistano "generations" con personalità di base diverse loro** che quindi **hanno difficoltà di comprensione reciproca**: fenomeno particolarmente acuto nel contesto del lavoro, ma che al tempo stesso costituisce una occasione strategica per una necessaria evoluzione della cultura organizzativa.

1. Le grandi faglie generazionali nei workplace (una selezione)

Proponiamo una sintesi articolata su due piani che sono in realtà le facce di una stessa medaglia: il piano delle mutazioni nei valori guida culturalmente condivisi (**faglie socioculturali**) e quello dei cambiamenti di prospettiva individuale nel modo di vivere lo stare al mondo (**faglie psicosociali**).

Le linee di discontinuità tra generations at workplace



Faglie socioculturali

- Identità - Fluidità
- Lavoro - Vita
- Reale - Virtuale

Faglie psicosociali

- Oggettività - Soggettività
- Futuro - Presente
- Progettualità - Simulazione

Faglie socioculturali

- **Vita-lavoro**

Delle quattro generazioni attualmente attive nella comunità del workplace, due (più “vecchie”: Boomer e Gen X) sono ancorate (con differenze sensibili ma senza diversità dirimpenti) al modello ereditato dalla generation dei **builders** (detti anche *founder* o *traditionalist*). Tale modello era centrato sul **lavoro come primo organizzatore della vita sociale e dell’agenda personale**. Dare il proprio contributo alla società attraverso la militanza nel lavoro e meritare progresso materiale e sociale attraverso il successo nel lavoro, era la via maestra, il che rendeva naturale subordinare la vita privata ai tempi e agli spazi concessi dal lavoro. La gente trovava normale il sacrificio dell’abbandono delle radici, regolare i tempi del matrimonio e della generazione di figli, accontentarsi di un “tempo libero” concesso dagli impegni di lavoro, e così via. Questa scelta era guardata dagli altri con rispetto e guadagnava stima sociale (ovviamente alle donne toccava il ruolo di tenere in piedi gli aspetti genitoriali e affettivi, stando a casa). I film dell’epoca (fino agli anni ’70) mettevano in scena le difficoltà di scelta tra lavoro e famiglia, o tra carriera e affetti, senza però mettere in discussione la situazione.

Con l’arrivo nel workplace della prima ondata di **Gen Y** o **Millennial** che dir si voglia (gli *Older Millennials*) **la situazione sfuma decisamente**: lavorare sì ma cercando di preservare più tempo possibile al “mio” tempo (il tempo libero) e cercando anche all’interno del tempo del lavoro di complicità di gruppo, di spazi espressivi e di “evasione”: quello che si chiamò allora (anni 80-90) il “**work-life balance**”.

Con l’arrivo al lavoro della seconda ondata (*Younger Millennial*, dentro agli anni 90 e primi anni del terzo millennio) comincia a profilarsi una diversa dinamica che matura pienamente oggi con la presenza al lavoro della **Gen Z**. Per questi cluster la vita è il tutto, e il lavoro deve contribuire a renderla positiva, a farla fiorire: nel workplace il lavoro non deve essere solo un obbligo funzionale alla sopravvivenza economica o all’accettazione sociale, ma una esperienza positiva che mi aiuta a esplorare le mie potenzialità e rendere la mia via più piena e interessante. Questo spostamento viene espresso bene oggi dalla frase “*from surviving to thriving*”: **il lavoro non serve per sopravvivere ma per far fiorire le persone**.

Un’evoluzione poco comprensibile e decisamente irritante per le *generations* precedenti, che avevano costruito la realtà dell’azienda tenendo ben separate le questioni **personali** da quelle **prestazionali**. Dal loro punto di vista si tratta di “giovani degenerati” (il termine indica come non siano riconoscibili come simili alla “mia” generazione), viziati e sfaticati, che vogliono l’impossibile subito, non sopportano il sacrificio, non rispettano quelli che hanno consentito loro di disporre di un sacco di benessere... e così via. D’altro canto, per le *generation* più recenti gli “anziani” non possono capire nulla di loro e del loro mondo perché “vivono fuori dal mondo attuale”. Non esattamente buone premesse per un dialogo costruttivo, vero?

Le quattro generazioni nel workplace hanno visioni diverse sul lavoro: i Boomer e Gen X seguono il modello tradizionalista dove il lavoro organizza la vita sociale e personale, spesso a scapito della vita privata. I Millennial hanno introdotto il concetto di "work-life balance", valorizzando il tempo libero e gli aspetti sociali del lavoro. La Gen Z, invece, vede il lavoro come mezzo per realizzare un'esistenza più piena, secondo il principio "from surviving to thriving". Queste diverse prospettive creano tensioni tra le generazioni, con i più anziani che possono vedere i più giovani come privilegiati e sfaticati, mentre questi ultimi vedono gli anziani come disconnessi dalla realtà attuale, complicando il dialogo intergenerazionale.

- **Identità-fluidità**

La personalità di base formatasi nella modernità (grosso modo: dalla fine dell'800 fin verso gli anni '80 del 900) **era impernata sulla identità**. Forse ci sfugge, stante la familiarità del termine, che il suo significato sta nell'indicare la stabilità, il permanere eguale a sé stesso, della persona (identico = che non muta). La persona "civile e affidabile" è guidata da un nucleo di valori cui rimane coerente usando "la testa" senza lasciarsi deviare da passioni, sentimenti ed emozioni (cose per bambini, persone non civili o non colte, e ovviamente per le donne: così si diceva nella Londra Vittoriana, motore di questa cultura della terza modernità).

Per le nuove generazioni questo modello non ha letteralmente senso. La costruzione dalla loro organizzazione psichica non ha modelli precisi da imitare, non ha valori-guida normativi, e si articola a partire proprio dalle loro emozioni, dai sentimenti (nel senso di "ciò che sentono dentro, stati d'animo"), guidati dalla ricerca di stati affettivi piacevoli che li facciano oggetto di attenzione trattandoli come "oggetti di valore" (Io valgo: non so bene perché e come impiegare questo valore, ma valgo, anzi sono tutto ciò che ho). La ricerca di *excitement*, di novità facili e immediate, la assurdità per loro del "*prima il dovere e poi il piacere*", li orienta alla immediatezza e alla ricerca di relazioni di sostegno non troppo "impegnative" nella realtà (social).

Per loro, fluidamente alla ricerca di qualcosa che li sveli a sé stessi, **la coerenza rigida è impensabile**, come pure l'impegno preventivo: hanno bisogno di **reversibilità**, cioè di entrare nella stanza ma lasciare sempre la porta aperta per uscirne se l'esperienza non è sentita come positiva. Questa fluidità reversibile, la mancanza di un impegno ad essere "coerenti con sé stessi" (pretesa dei boomer che non ha senso per chi non sa e non vuole definirsi o essere etichettato) li rende al tempo stesso aperti ed esplorativi e incostanti o indefiniti. Poco adatti quindi ad un'organizzazione nata per rendere tutto chiaro e prevedibile, con ruoli fissi, e con costanza di comportamenti prescritti secondo regole certe.

Sono personalità mosse dal "**sentire interno**" e al tempo stesso **dipendenti dalle relazioni esterne dei loro simili**: relazioni che devono essere di sostegno devono rinforzare in modo complice il sentirsi oggetto di attenzione e di valore "a priori". Relazioni che sono onnipresenti in ogni momento: comunico dunque ci sono, e mostro continuamente che faccio cose eccezionali (fosse anche mangiare un hamburger a 7 strati). Una rete relazionale fitta e continua, il sostituto tecnologico di un cordone ombelicale fatto però di molte alternative, così che possa recitare più ruoli e simulare possibili mondi di essere diversi tra loro: il che ha senso visto che non ho un'identità. Con la paradossale conseguenza di mettere il proprio mondo interno nelle mani degli altri, di essere **facilmente manipolabile**: nonostante queste reti relazionali virtuali nascano per farmi sentire unico e originale.

Il testo descrive un cambiamento nella concezione della personalità di base: mentre prima era centrata sull'identità e stabilità personale, le nuove generazioni vedono l'identità come fluida e reversibile, guidate da emozioni e desiderose di esperienze gratificanti. Il loro approccio alla vita è meno incentrato su valori-guida normativi e più sull'essere trattati come "oggetti di valore". Cercano eccitazione e relazioni di sostegno non impegnative, e tendono a evitare impegni a lungo termine per mantenere la flessibilità nelle loro esperienze. Questa fluidità li rende aperti ed esplorativi, ma anche percepiti come incostanti, creando sfide nell'integrarsi in strutture organizzative tradizionali che valorizzano ruoli fissi e comportamenti coerenti.

• Reale-virtuale

A rafforzare la condizione di fluidità e reversibilità contribuisce una terza faglia, quella tra la “realtà” e la “fantasia”, che oggi viene alimentata ed espressa nella virtualità. Cresciuti come “**nativi digitali**”, i supporti tecnologici aprono loro da un lato la **comunicazione ombelicale continua**, e dall’altro la **possibilità di “barare”** (diremmo noi boomer) **con la realtà**. Non sentendosi impegnati in un progetto di trasformazione sociale (come era la generazione dei *founder* e dei *boomer*), non avendo valori-guida normativi ma solo aspirazioni e ispirazioni fluide, le risorse digitali consentono loro di **simulare infiniti mondi diversi**, di disfarli e rifarli all’infinito, di crearsi mondi a loro misura dove simulare situazioni suggestive e proiettive, poco articolate e senza scopi e sequenze precise (le ricerche su Minecraft indicano questo trend nei ragazzini).

Incontrare il **mondo aziendale**, cresciuto nella religione di una **realtà vincolante** con cui non si può “giocare” è uno shock: un mondo rigido in cui io non sono il centro, anzi. Va però ben compreso che questa non è una “fuga dalla realtà”, per loro: è la ricerca di una realtà che accolga il loro mondo di essere, un modo ancora protoplasmatico, fluido, alla ricerca di una emozione che spinga (senza una decisione razionale calcolante) ad agire in una direzione. Non solo sogno e realtà si confondono facilmente, ma lo stesso **linguaggio** si fa **sintatticamente poco articolato**, allusivo, per citazioni e analogie o per suoni onomatopeici (WOW), pesca da canzoni o film o videogiochi, evocando senza quasi mai avere un punto di partenza ed uno di arrivo. Modalità cognitive che consentono contaminazioni e visualizzazioni, potenzialmente molto creative ma prive di consapevolezza piena, facilmente influenzabili dalle risposte degli altri, dal clima emotivo e dal gioco relazionale.

Faglie psicosociali

• Oggettività-soggettività

In questa prospettiva alla prima faglia socioculturale che segna il passaggio dalla educazione alla identità ad una cultura materiale (vale a dire presente nella esperienza fattuale quotidiana ma non ancora teorizzata o tradotta in educazione scolare o familiare) corrisponde una faglia psicologica decisiva, che proviamo a definire come passaggio da una organizzazione psichica interna basata sul pilastro della **oggettività** ad una emergente (ancora non una organizzazione) priorità della **soggettività**.

Nelle generazioni Boomer-X il senso della realtà come cornice oggettiva, cioè come qualcosa non disponibile facilmente ai nostri desideri, era il principio fondamentale della nostra organizzazione psichica. Freud espresse questa prospettiva parlando del *principio di realtà* contrapposto al *principio del piacere*: la realtà non è fatta per soddisfare i nostri desideri, e in un certo senso il “lavoro della vita” è quello di ritagliare con intelligenza e astuzia scorciatoie per strappare piacere ad una realtà refrattaria ai nostri sogni. Tutta la morale e l’educazione, l’organizzazione concreta della vita e delle relazioni, si fondava sulla accettazione di questa condizione umana: **prima il dovere e poi il piacere**, la fatica del lavoro, la necessità del sacrificio, l’accettazione dei propri limiti, chi si accontenta gode, bisogna meritarsi

I “nativi digitali” sfumano il confine tra reale e virtuale, creando mondi digitali su misura, il che rappresenta un contrasto significativo con la realtà immutabile del settore aziendale. Mentre questa generazione privilegia l’esplorazione e la creatività, il loro approccio può risultare superficiale e sensibile alle influenze esterne, riflettendo un linguaggio giovanile allusivo e un pensiero meno strutturato.

Il testo affronta il passaggio culturale e psicologico dalla centralità della realtà oggettiva e immutabile, tipica delle generazioni Boomer e Gen X, alla prevalenza della soggettività nelle generazioni Millennial e Gen Z.

In passato, il principio di realtà implicava che la realtà era fissa e non soggetta ai nostri desideri, ma la modernità e il consumismo hanno promosso il piacere personale e la gratificazione immediata. Di conseguenza, i più giovani tendono a dare priorità alla soggettività, appoggiandosi a tecnologie virtuali e sociali per dare concretezza alle loro esperienze. Questo ha portato a una frattura nel mondo del lavoro, dove le nuove generazioni rifiutano la nozione di sacrificare il proprio tempo e soggettività per un lavoro che non riconosce il loro valore unico, sfidando le strutture lavorative tradizionali.

il successo con impegno e sacrificio, non pensare che le cose possano andare sempre bene (anzi!), non illuderti troppo... la mia generazione ha assorbito come una spugna “perle di saggezza” di questo genere. E naturalmente la dimensione del lavoro ne era satura: basti riflettere un attimo sul termine “tempo libero” che prolifera dagli anni ‘60 del secolo scorso, e che inesorabilmente lascia intendere come l’ “altro” tempo fosse un tempo “prigioniero”.

Per una sorta di paradosso storico, proprio il successo della modernità di Boomer e X si traduce nel **benessere consumista**, e il consumismo spinge a valorizzare il piacere, la vacanza / tempo libero, la ricerca di *excitement* e di trasgressione, di divertimento (da: *di-vertere*, andare in direzione nuova, insolita, inattesa). In modo tale che la società dei consumi alimenta una **psiche collettiva basata sul sentimento soggettivo**, il piacere, l’impulsività, l’evasione: fino al “tu vali” (e questo “tu” è esattamente il come ti senti dentro, il tuo mondo soggettivo), o il **“just do it”**, invito a rovesciare i termini traducendo le tue emozionalità in realtà piuttosto che accettare i limiti che questa impone loro. Cresciute in questo clima, le generazioni Millennial e poi Z hanno dapprima (negli *Older Millennial*) provato a costruirsi una quotidianità attorno al tempo libero e alla ricerca di relazioni di complicità generazionale all’interno dei contesti istituzionali (in primis il contesto del lavoro). Per poi (con il *décalage* del benessere economico, le minacce alla salute e alla pace, l’assenza di progetti e prospettive storiche e macro-sociali) gli *Younger Millennials* e gli Z si sono per così dire ripiegati sulla bolla provata della loro **soggettività sorretta dalla tecnologia del virtuale e del social** e da relazioni di complicità che aiutino a far sentire come “reali” le loro fluide simulazioni virtuali.

Nel mondo del lavoro si crea così una frattura cospicua: il lavoro era la roccaforte del principio di realtà, la sfera che imponeva regole imprescindibile con assoluta indifferenza alle soggettività e ai vissuti personali (moderate da paternalismi o ambiti amicali nati sul lavoro). Oggi le generazioni emergenti non accettano più non solo di sacrificare la propria soggettività al primato del lavoro, ma neppure di tollerare il compromesso della **separazione rigida** tra tempo “del lavoro” e tempo “mio”. Il tempo è sempre e solo il mio, appartiene alla mia ricerca di una vita che mi faccia sentire non un nulla o uno come tanti, ma un **oggetto di valore unico**. Da cui la ricerca di ambienti di lavoro capaci di accogliere questa esigenza, ricerca resa difficile sia dal fatto che il governo del lavoro appartiene ancora a generazioni che hanno accettato il primato realistico del lavoro, sia dal fatto che le generazioni emergenti “sentono” ciò che non piace loro, ma non hanno un progetto organizzativo alternativo. Così prevale per ora o il caso fortuito di equilibri possibili, o il ritirarsi da lavoro concedendogli solo il minimo indispensabile, o continuare a cercare qualcosa che possa essere tollerabile.

- **Futuro-presente**

Nelle generazioni che hanno costruito nei primi trent’anni del secondo dopoguerra il lavoro era non solo una necessità per la sopravvivenza e una occasione per l’ascesa sociale, ma soprattutto lo **strumento fondamentale per costruire il futuro proprio e della propria società**. Perché quelle generazioni erano eredi del grande progetto sociale dell’800, rilanciato dopo il dramma di 30 anni di guerra mondiale distruttiva. Per loro lavorare significava **migliorare la propria condizione** e le

Le generazioni post-seconda guerra mondiale vedevano il lavoro come mezzo di progresso sociale e costruzione del futuro, un'etica ora in declino. Le nuove generazioni, prive della fiducia in queste promesse, vivono pragmaticamente nel presente, senza progetti a lungo termine. Il mondo del lavoro, radicato in principi di razionalità e prevedibilità, fatica ad integrare queste nuove prospettive, ma un dialogo intergenerazionale potrebbe condurre a una cultura lavorativa più dinamica e aperta all'innovazione.

proprie competenze nel mentre si cooperava con gli altri alla **costruzione di una società della libertà, eguaglianza, fratellanza** (assistenzialismo di diritto, diremmo meglio oggi) sorretta dal progresso tecnologico, dallo sviluppo globale di educazione comunicazione, dalla dialettica tra liberismo capitalista e socialismo democratico (convergenti nelle finalità di progresso umano anche se divergenti nei metodi). Quindi nella piccola quotidianità di ciascuno stava sempre, sullo sfondo, la grandiosità del partecipare ad una grande storia di evoluzione positiva dell'umanità: in qualche modo questa etica laica era erede della visione cristiana (che del resto aveva ispirato l'occidente europeo per più di un millennio), anch'essa capace di far sentire che ogni singola vita contribuisce alla crescita del "regno di Dio".

Questo grande slancio storico va rapidamente dissolvendosi. Non che siano venute meno le speranze e i desideri da cui muoveva: ma **manca la fiducia nella possibilità e capacità di realizzarlo davvero**. Le utopie della modernità illuminista e delle rivoluzioni socialista e liberale non sono neppure più presenti nelle nuove generazioni e nelle precedenti stanno assumendo lo spiacevole colore della delusione. Le nuove generazioni hanno ereditato la convinzione del diritto a vedere realizzate le promesse della modernità assieme al messaggio che queste promesse sono illusorie, e che il futuro è solo perdita e non costruzione positiva.

Per tre decenni è sembrato possibile evadere da questa depressione incombente offrendo lo spazio di vita del **consumismo** (funzionale anche al conto economico), includendo successivamente anche i nuovi spazi di vita consentiti dalle tecnologie digitali (*smart-sociality, virtual reality, smart working*). Ma oggi questi "ammortizzatori psichici" sembrano mostrare la corda. È in crescita nei giovani il consumo di alcolici e di droghe, il tasso di suicidio, la diffusione di sindromi ansioso-depressive. Il rapporto con il lavoro non riesce a trovare un'armonia soddisfacente. Gli Z, e sembra anche gli Alpha, stanno adottando una strategia di adattamento molto pragmatica, basata sull'**adattarsi al momento, cogliendo le occasioni possibili**. Senza neppure porsi il tema della fiducia nelle istituzioni o sperando un aiuto reale dagli adulti, e soprattutto senza elaborare alcun progetto per il futuro. Si vive nel presente, seguendo le istanze e i sentimenti soggettivi, fluidi e imprevedibili, non governati e in attesa di occasioni propizie da cogliere con la astuzia del ladro, non certo con il calcolo di chi piega la fortuna ai suoi voleri (come invitava Machiavelli a fare).

È evidente che la dimensione del workplace faccia fatica a confrontarsi con questi **vissuti e strategie adattative**: era nata proprio per organizzare razionalmente prevedendo, controllando, costruendo il mondo: l'opportunismo impulsivo e il sentimento soggettivo erano quanto aveva programmaticamente cercato di tenere fuori dalla porta della "fabbrica" (rileggere Taylor, 1911). Non altrettanto chiaro è ancora, per la maggior parte dei casi ma con eccezioni interessanti specialmente nelle nostre medie e medio-piccole imprese, la possibilità di utilizzare il **contesto relazionale del lavoro** per creare un **clima di fiducia e di ascolto** da cui queste giovani generazioni trarrebbero linfa per esprimere il loro grande potenziale di stimolo e di innovazione, aiutando le aziende a individuare (grazie alle capacità di razionalizzazione delle vecchie generazioni) una diversa cultura del lavoro e dei modelli organizzativi aperti a soluzioni non rigide e statiche. Il **dialogo tra**

generazioni è la fusione nucleare per l'evoluzione della impresa alla sua quarta rivoluzione.

- **Progettualità-simulazione**

Una conseguenza delle precedenti polarizzazioni, importante per il tipo di modalità cognitiva con cui guardiamo al mondo e a noi stessi, è lo shift da un **orientamento cognitivo della progettualità** ad uno della **simulazione**. Per progettualità intendiamo qui la prospettiva di chi vede il mondo come non conforme alle proprie intenzioni e desideri e utilizza le risorse cognitive (l'intelligenza adattativa e trasformativa tipica della nostra specie) per trasformare la realtà. Noi siamo una specie che oltre ad adattarsi ha sviluppato assai più delle altre specie la **capacità di accomodare il contesto alle proprie esigenze**, arrivando da ultimo (con le città soprattutto) a costruire ambienti completamente artificiali, per così dire "su misura". Questo è possibile non solo per l'attitudine scientifico-tecnologica, ingegneristica, latente in noi e coltivata come il più prezioso dei nostri potenziali dalla modernità (ricordiamo che Prometeo, l'ingegnere della classicità, viene punito per aver portato la *tecné* ai mortali, illudendoli di potersi sottrarre alla loro condizione di non-dei). Una visione di questo tipo richiede un'utopia, una fiducia nel progresso possibile, la capacità di lavorare congiuntamente come squadra, l'anteporre il bene futuro al vantaggio immediato, la capacità di attendere il momento opportuno e di calcolare accuratamente la proporzione ottimale tra rischi e benefici.

Alle generazioni più recenti queste precondizioni non sono facilmente accessibili. Manca il grande progetto in cui **avere fiducia**, manca la possibilità di appartenenza a un **grande movimento ideale**. L'abitudine indotta dal consumismo e dalla rivoluzione digitale all'immediatezza, la contrazione del tempo al brevissimo termine, l'urgenza dell'espressione del proprio stato d'animo o viceversa il bisogno di non esporre troppo le proprie più profonde emozioni (spargendo invece senza limite quelle più superficiali in un venir meno totale della separazione tradizionale tra pubblico e privato), rendono impossibile la dilazione dell'attesa, la visione a lungo termine, la presenza di ideali in cui avere fiducia (e che peraltro nessuno propone, al di là del diritto alla felicità: che è un sentimento soggettivo, non un progetto o un valore).

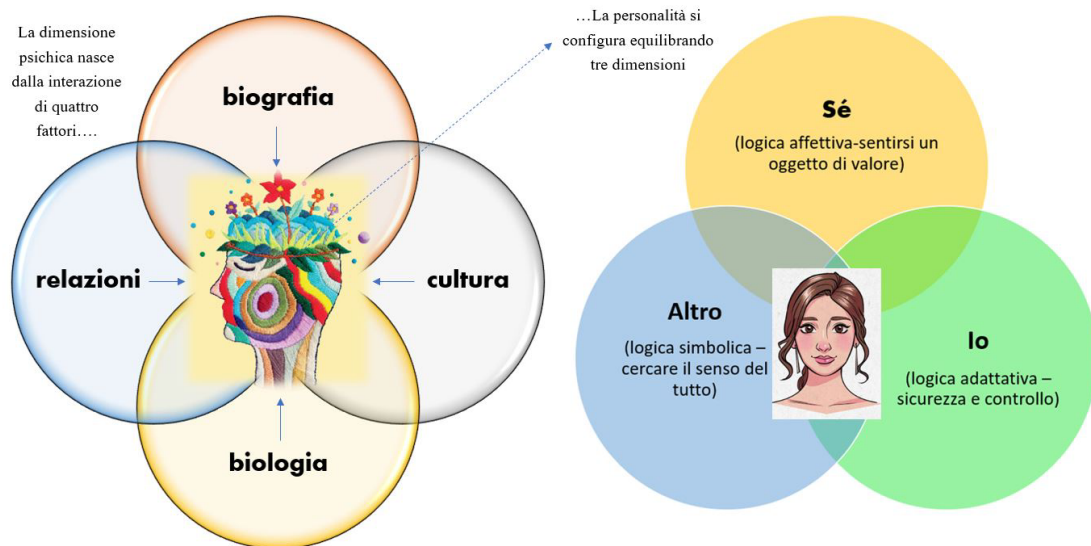
Ma stanno venendo meno anche le strutture cognitive che consentono di astrarre, cioè di vedere con la mente l'insieme a prescindere dal proprio vissuto del momento, di articolare una ipotesi sintatticamente ordinata e leggibile dagli altri e da sé stessi (riflessività), di esporre le proprie idee in modo tale da rendere possibile la critica e la correzione. E soprattutto di riuscire a canalizzare l'enorme capacità (rimossa o non coltivata come un valore nelle generazioni precedenti) di contaminare i codici, di meticcicare reale e immaginario, personale e professionale, interiorità ed esterno, relazione prestazione... un potenziale di **flessibilità** e di **stimolo al cambiamento di mentalità** che rimane inesperto se non accetta di proporsi in modo consapevolmente limitato dalla forma di un "discorso ordinato" per consentire l'accesso agli altri e la condivisione partecipante. Solo da questa fatica di fluido-rigido-fluido, può nascere il progetto possibile, trasformatore della realtà, capace di integrare il sogno di **rivoluzione sociale della modernità**

Il testo descrive lo spostamento dalle strategie cognitive di pianificazione a lungo termine verso la simulazione immediata nelle nuove generazioni, influenzate dal consumismo e dalla tecnologia digitale. Questo cambio rende difficile per loro impegnarsi in progetti collettivi e ideali duraturi. Si evidenzia la necessità di unire la capacità di adattamento e innovazione delle nuove generazioni con i metodi strutturati delle generazioni passate, in particolare nel contesto lavorativo, per creare un futuro che armonizzi progresso sociale e felicità personale.

includendovi anche il sogno della **felicità esistenziale**. Non si tratta di criticare le nuove modalità delle generazioni recenti, né di liquidare come un relitto le modalità cognitive delle generazioni che hanno costruito il mondo che le nuove generazioni abitano: come abbiamo bisogno del cervello destro e del cervello sinistro, così abbiamo bisogno di questi due modi di stare al mondo. **Bisogna gettare dei ponti**: tra tutti i territori in cui i due lati della faglia generazionale condividono, quello del workplace è oggi il più fertile e potenziale.

[Per chi volesse leggere qualcosa di più sulla transizione della modernità che passa attraverso la realtà delle diversità generazionali segnalo l'esistenza del mio libro "Cambiamente", edito da Hoepli]

2. Intervallo teorico: la personalità di base tra uguale e diverso



Il testo si propone di esplorare i cambiamenti intergenerazionali nel luogo di lavoro, considerando l'interazione tra sei generazioni, in particolare le quattro presenti contemporaneamente in ambito lavorativo. Mentre accettiamo l'evoluzione biologica come un processo lento, stiamo iniziando a riconoscere l'evoluzione della personalità in risposta ai cambiamenti dell'ambiente socioculturale.

Per cercare di rendere più leggibile la questione generazionale nel workplace stiamo cercando innanzitutto di individuare le **principali mutazioni di equilibrio** che stanno avvenendo tra **generazioni passate** e **generazioni emergenti** (con riferimento a quelle sei generazioni che sono attualmente viventi, e in particolare alle quattro che sono simultaneamente presenti oggi nel workplace). Accettare questa idea non è però così facile: noi siamo convinti che la natura umana sia pur sempre la stessa e che i cambiamenti avvengano al livello del genoma biologico ma solo in tempi lunghissimi. Accettiamo insomma ormai l'idea darwiniana di **evoluzione della specie** per meglio adattarsi all'ambiente fisico, ma non ancora quella di **evoluzione della personalità** per adattarsi all'ambiente socioculturale. Il fatto è che, fino ad oggi, le due modificazioni avvenivano in tempi e luoghi lontani tra loro, così che nell'arco di vita di una persona non si dava il caso di ritrovare nello stesso ambiente di vita (la stessa famiglia, lo stesso villaggio, lo stesso luogo di lavoro) personalità di base realmente diverse (e non solo differenti) tra loro. Oggi questo accade, in particolare nella modernità occidentale affluente, per il combinato disposto di quattro fattori:

Questo è diventato evidente a causa dell'allungamento della vita umana, dell'accelerazione dei cambiamenti tecnologici e socioculturali, della globalizzazione e del declino dell'influenza culturale occidentale. Il capitolo mira a fornire una nuova comprensione della natura umana e della relazione tra psiche e società.

- *L'allungamento dell'arco di vita* degli individui, ormai mediamente oltre gli 80 anni
- *La Great Acceleration* di processi trasformativi (tecnologici, economici, socioculturali, ambientali, educativi, stili di vita...) che si susseguono nell'arco di pochissimo tempo
- *La globalizzazione* che spinge a confronto e meticcatura popoli e culture, particolarmente nelle megacities in cui va concentrandosi la maggior parte degli abitanti del pianeta
- *L'indebolimento della centralità geopolitica* e della egemonia culturale della visione del mondo della modernità occidentale nella sua vincente versione USA, con conseguente frammentazione ma senza che ancora emerga un progetto alternativo.

In questo capitoletto apro quindi una finestra su **prospettive di fondo sulla natura umana** e il gioco **psiche-società**.

Per comprendere correttamente la prospettiva da cui stiamo guardando il fenomeno, nel tentativo di darne chiavi di lettura sintetiche, è bene chiarire tre assunti di fondo.

Non bisogna confondere le **generazioni demografiche classiche** con le **generazioni socioculturali**: mentre nel primo caso possiamo assumere che si tratti della classica sequenza biografica nonni-padri-figli-nipoti, e quindi che ogni cluster demografico generazionale sia biologicamente figlio del precedente, per le generazioni socioculturali non è così. In quest'ultimo caso si tratta di mentalità, personalità di base. Modo di sentire e stili di vita che sono stati formati in condizioni di crescita caratterizzati da situazioni, risorse tecnologiche, stili di allevamento, imprinting ed esperienze tali da costituire un "liquido amniotico" diverso da quello dei genitori biologici, creando quindi personalità diversi anche sul piano della organizzazione psichica (personalità di base). A causa dell'intreccio di metatrend storici accade dal dopoguerra ad oggi che la stessa generazione biografica (persone che vivono nello stesso arco di tempo, figli dello stesso cluster di genitori) ospiti **personalità di base diverse**, quindi "generations" diverse, e non solo un po' differenti.

Per porsi in questa prospettiva bisogna accettare l'idea che benché la natura umana sia sostanzialmente comune a tutti gli umani, il modo di combinarsi dei suoi elementi di base può dare luogo a **equilibrazioni molto diverse tra loro**. Vale a dire che nella nostra natura umana esistono diverse componenti, e che la personalità nasce dal loro modo di combinarsi tra loro. In estrema sintesi potremmo dire che in ciascun essere umano coesistono tre movimenti diversi che però devono coesistere e trovare una sintesi efficiente:

- › **L'io** (l'organizzatore dell'efficienza), che si preoccupa della **sopravvivenza individuale** e dell'**adattamento ottimale** avvalendosi dell'intelligenza *strumentale*. È l'insieme di quelle capacità che ha consentito alla nostra specie di piegare l'ambiente ai nostri bisogni e di vincere la competizione sulle altre specie: da lì origina l'intelligenza *calcolante*, la tecnologia. Il suo scopo è controllare, dominare, prevedere, programmare, sottrarre l'umano all'imprevisto e al non controllabile, quindi alla minaccia e al pericolo. Nella

Il testo spiega che non si dovrebbero confondere le generazioni demografiche con quelle socioculturali. Le prime seguono una sequenza biologica mentre le seconde sono influenzate da fattori come tecnologia e stili di vita, portando a differenze nella personalità di base. Viene inoltre descritto come la personalità umana sia il risultato della combinazione di tre componenti principali: l'io, che è l'organizzatore dell'efficienza e si occupa della sopravvivenza e adattamento;

modernità il controllo, dominio, previsione si è avvalso di tecnologie tali da amplificare la capacità umana di costruirsi risorse e ambienti artificiali, sempre più a misura dei nostri desideri e bisogni.

- › **Il Sé** (il motore emotivo-affettivo), che cerca il supporto della **relazione** e dell'**accudimento**, è mosso dalla **logica affettiva** e ha bisogno di dipendenza. Il bambino non ha ancora un Io ma è già un Sé: non potrebbe passare dal biologico allo psichico (da organismo a persona) senza un grembo relazionale protettivo e capace di farlo sentire un oggetto di valore, prezioso per qualcuno dal cui sguardo lui assorbe modelli e senso di esserci. Quindi l'Io nasce ed è efficiente solo se le dinamiche relazionali e affettive del Sé si innescano e sostengono la **fiducia** di trovarsi in un mondo che ha cura di te: come anche le neuroscienze hanno riconosciuto, l'**emotività** è condizione chiave per la razionalità dell'intelligenza, ne costituisce alimento e orientamento primario.
- › **L'Oltre** (la tensione alla sintesi e al senso del tutto). Come la radice relazionale del nostro nascere e crescere suggerisce, non possiamo considerarci individui isolati: **siamo parte di un tutto** più ampio entro cui fiorisce la nostra individuazione (da non confondere con l'individualismo). Oggi si tende a veder e la struttura originaria della realtà, ad ogni livello, come un insieme di parti elementari fluide (materia-energia) che tendono continuamente a comporre unità più complesse, sistemi in equilibrio provvisorio che continuamente si disequilibrano per poi ricomporre sistemi più complessi e più inclusivi. Questa tensione delle parti al tutto è presente nella persona umana nella **capacità di pensiero simbolico**, quello dell'**arte**, del **mito**, del **racconto**, dell'**intuizione**, e in un certo senso si pone al capo opposto dell'intelligenza strumentale dell'Io che tende all'analisi, allo scopo pratico, a definire un ambito controllabile per uno scopo preciso. La dimensione simbolica è aperta, vaga, polisemica, evocativa... leggibile da ciascuno in modo diverso o anche diversamente da ciascuno in tempi e situazioni diverse.

il Sé, il motore emotivo-affettivo che cerca relazioni e accudimento; e l'Oltre, che rappresenta la tensione verso una sintesi maggiore e il senso complessivo dell'esistenza. Questi tre aspetti devono coesistere e trovare una sintesi efficiente nell'individuo.

Razionalità strumentale, logica affettiva, pensiero simbolico sono in noi e costituiscono i mattoni con cui costruire la nostra **personalità**. Sono diversi ma devono condividere e coesistere, anzi lavorare congiuntamente per generare una personalità aperta, viva, dinamica, generativa: nasciamo nella condizione di ospitare tre motori diversi ma con la **tensione a convergere**, convivere, trovare una sintesi. Possiamo dire che il lavoro della vita è cercare l'inclusione reciproca di queste diversità interiori.

Questo lavoro psichico è la trama della nostra esistenza, ma non possiamo compierlo da soli. La miscelazione avviene grazie al **supporto delle relazioni**, della **cultura**, delle priorità offerte e imposte dal contesto ambientale e socioculturale in cui ci troviamo a nascere e a crescere, il percorso del divenire persona. Questo perché noi **siamo esseri sociali** (relazionali), sia perché il Sé è una parte basilare della nostra natura, sia perché siamo divenuti una specie di grande successo grazie alla capacità di fare gruppo (socialità), il che giova anche allo scopo dell'Io. E la socialità ci ha permesso di avere tanti stimoli e modelli, quindi di imitare o copiare

La personalità si costruisce dall'integrazione di azione strumentale, logica affettiva e pensiero simbolico. Questo processo è influenzato dal contesto sociale e culturale, che fornisce modelli e supporto relazionale, fondamentali per lo sviluppo dell'individuo.

o ispirarsi a modelli di sintesi (di personalità) diversi, aiutandoci nel montaggio della nostra personalità, della nostra immagine di noi stessi.

Quindi la socialità umana è indispensabile in molti sensi alla costruzione delle personalità individuali, a quella “individuazione” che è il polo opposto del bisogno di appartenere al tutto perché è il bisogno di sentire che noi siamo “unici”, **ciascuno di noi ha bisogno di sentirsi eguale ma anche differente da tutti gli altri.**

Questa ulteriore bipolarità produce un aumento di complessità, perché quando i sistemi sociali si estendono, si generano le tensioni della convivenza tra diversità esterne: abbiamo bisogno del grembo sociale ma non è facile costruire un insieme di individui umani. Anche qui le equilibrazioni sono difficili e instabili, tanto le nostre dinamiche interne: eppure non possiamo evitare questa **doppia complessità instabile**, come, a quanto pare, accade anche per la formazione della realtà fisica secondo le più attuali teorie quantistiche e anche per la visione genético-evoluzionista aggiornata.

Risultato? La **sintesi culturale** che ogni società elabora finisce per dare priorità ad una delle istanze di base, lasciando le altre ai margini o a volte represses. In questo modo le pratiche di allevamento educano chi nasce in quella società a fare altrettanto, aiutandolo a gestire il compito di organizzare una psiche efficiente e coerente con l’ambiente socioculturale in cui deve crescere e trovare supporto da parte degli altri che condividono quella società-cultura. Noi infatti riconosciamo facilmente gli appartenenti a una cultura diversa dalla nostra e intuiamo i loro diversi equilibri psichici.

C’è però un prezzo da pagare, perché il “mettere da parte” una delle componenti fondamentali della struttura personale genera **disagio e sofferenza, patologia e disadattamento**. A livello sociale fa emergere **conflitti** tra gruppi, a livello individuale disadattamento e sofferenza psichica. Il che porta prima o poi al bisogno di cambiare il tipo di sintesi non completa offerta dalla cultura, processo accelerato dalla possibilità di confronti con altre culture o da eventi imprevisti che obbligano la società a cambiare (catastrofi, invasioni, guerre, pestilenze...).

Ebbene, la scelta della modernità occidentale, in particolare dalla seconda dell’800 fino ad oggi, è stata quella di costruire una **società basata sulla cultura dell’Io**: mettendo la razionalità strumentale, il controllo tecnologico, la finalità del dominio e della sopravvivenza, la competizione, la visione individuale come perno della visione del mondo e dei criteri di costruzione della società. In questa visione le componenti del Sé sono state ritenute segno di arretratezza, di debolezza, di non maturità: l’uomo civile deve essere sempre razionale (nel senso di logico ed efficiente), nel controllo di sé e dell’ambiente, di successo e stimato per le sue competenze e forza.

Questa scelta socioculturale ha modellato ovviamente **equilibrazioni di personalità analoghe**: persone che sanno controllarsi razionalmente, che non si abbandonano a emozioni e sentimenti, che sono estremamente cosce del fatto che ogni individuo è egoista e deve lottare per imporsi.

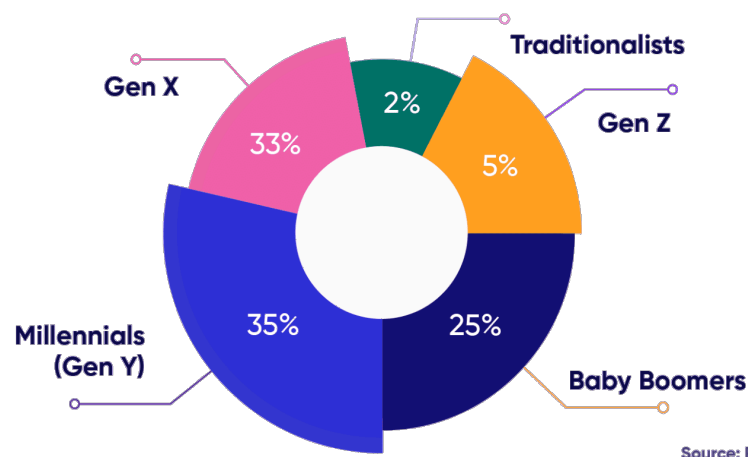
Il testo analizza la crescente complessità nelle dinamiche sociali e nella costruzione dell'identità personale, paragonandola alla teoria quantistica e alla genetica evolutiva. Afferma che le culture tendono a privilegiare certi aspetti della personalità, a scapito di altri, influenzando così l'educazione e l'adattamento individuale all'interno di una società. Questa unilateralità può causare disagio e conflitti sociali, potendo condurre a cambiamenti culturali. L'Occidente moderno ha enfatizzato l'io razionale e il controllo tecnologico, minimizzando l'importanza del Sé e del simbolico.

Ora, con il cambiamento generazionale, c'è uno spostamento verso il Sé e il simbolico nel luogo di lavoro, creando un divario fra le generazioni più vecchie e quelle più nuove. Il testo suggerisce la necessità di trovare una nuova sintesi che accolga la complessità della realtà e promuova un approccio più inclusivo.

Bene, in estrema sintesi la **diversità generazionale** che oggi viviamo dipende dal fatto che questo mondo, costruito a partire da questa visione delle cose, ha immaginato il lavoro e la sua organizzazione **massimizzando la centralità dell'Io**. Con qualche aggiustamento, questa impostazione è ancora l'anima delle aziende e la personalità di chi le ha create è in sintonia con quella visione. Ma, per una serie di squilibrazioni in accelerazione, le nuove generazioni socioculturali, che oggi condividono il workplace con chi le ha costruite e gestite, stanno spostando il loro baricentro **dall'Io al Sé e al Simbolico**. È uno strappo sostanziale, che per ora non è compreso se non come "disturbo" o "degenerazione": mentre abbiamo bisogno di cercare inclusione e sintesi per creare una nuova sintesi, psichica sociale organizzativa, all'altezza della idea emergente di una realtà complessa, instabile, disponibile a essere plasmata da progetti. A tutti i livelli di organizzazione, compresa quella del workplace.

3. I workplace stanno affrontando il compito di organizzare la diversità generazionale?

Generations in the Workforce



Dati US 2022

Le aziende percepiscono le differenze generazionali come un ostacolo in un periodo di molteplici transizioni. C'è una richiesta crescente di engagement e collaborazione tra i dipendenti per affrontare le sfide esterne e interne.

È inevitabile che l'organizzazione del workplace viva in prima istanza il **tema delle diversità generazionali** e le faglie che porta con sé come un problema, un'ulteriore difficoltà in un momento in cui l'impresa sente il bisogno di disporre di tutte le sue energie per confrontarsi con una transizione a più livelli: tecnologico, economico, geopolitico, sociale, ambientale, di frammentazione della globalizzazione, di DE&I, e altro ancora. Le aziende, infatti, pur rimanendo ancora complessivamente in attivo nei loro bilanci (financo in Italia), si sentono sotto assedio dall'esterno: il castello dell'azienda appare assediato da **richieste sociali** e **incertezze di scenario**. Il che naturalmente le spinge ad aspettarsi che coloro che dentro quel castello abitano, rafforzino i ranghi e serrino le file per prepararsi a fronteggiare insieme le nubi che si affollano all'orizzonte (oltre alle normali difficoltà gestionali e di mercato): i richiami all'engagement, al "sentirsi tutti imprenditori", al lavoro di squadra, al senso di appartenenza vengono reiterati da anni con insistenza e tradotti in un consistente numero di giornate formative.

Le aziende stanno adottando stili di leadership più inclusivi e orientati al benessere, con un focus su mentalità aperta, inclusione e valori etici, riconosciuto trasversalmente tra le generazioni.

A questo **appello all'impegno** rivolto ai **dipendenti** si è progressivamente affiancato un parallelo **appello ai manager**, con l'indicazione che per favorire il coinvolgimento e l'*onboarding* dei dipendenti occorre mutare lo stile di leadership (più soft, meno autoritario-direttivo), addestrarsi all'ascolto e alla comunicazione empatica, favorendo il lavoro in team. Anche l'**offerta di attenzione istituzionale** è venuta crescendo occupandosi dei temi della *mental health* e della *happiness* in azienda, dell'inclusione (DE&I), della *purpose* aziendale orientata a temi etici sociali e ambientali, e così via.

Non si può dunque negare che sia in atto un **vasto movimento della cultura aziendale** tesa a rendere il contesto lavorativo reale (workplace) più *appealing* e più eticamente orientato a valori non meramente di profitto. Un'evidenza che viene riconosciuta, stando a un **sondaggio promosso da Forbes** quest'anno (in US) anche trasversalmente alle generations:

Top Company Initiatives by Generation in 2023

Forbes Advisor found the company initiatives that workers believe their company is genuinely committed to.

Rank	Gen Z	Millennials	Gen X	Baby Boomer
1	People-first culture	People-first culture	People-first culture	People-first culture
2	Work-life balance	Work-life balance	Work-life balance	Work-life balance
3	Pay equity	Promoting talent	Promoting talent	Promoting talent
4	Promoting talent	Diversity, equity, and inclusion programs	Pay equity	Team feedback and goal setting
5	Diversity, equity, and inclusion programs	Pay equity	Diversity, equity, and inclusion programs	Pay equity
6	Team feedback and goal setting	Team feedback and goal setting	Team feedback and goal setting	Diversity, equity, and inclusion programs
7	Team recognition programs	Team recognition programs	Team recognition programs	Team recognition programs

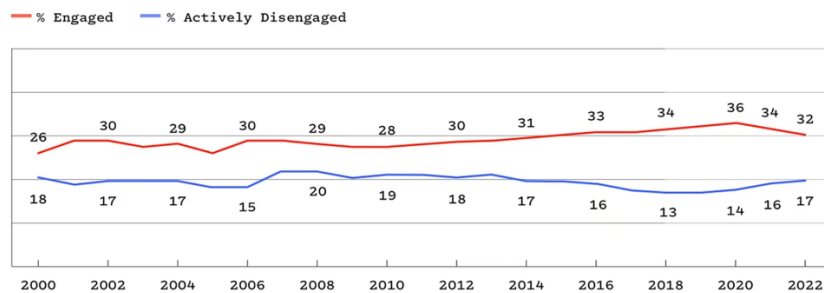
Source: Forbes Advisor • Embed

Forbes ADVISOR

Come si vede tutti i **main-themes** della nuova cultura organizzativa emergente sono chiaramente percepiti, con grande uniformità e chiarezza soprattutto per quanto riguarda il valore "*persone al centro*" e la ricerca di un "*work-life balance*". Le buone intenzioni sono quindi evidenti, il che non significa che si traducano in modelli operativi e cultura materiale (cioè concretamente esperibile nel quotidiano).

Lo si vede dai risultati, che appaiono lontani dalla desiderata efficacia di *involvement* delle persone nel loro lavoro:

U.S Employee Engagment Trend, Annual Average



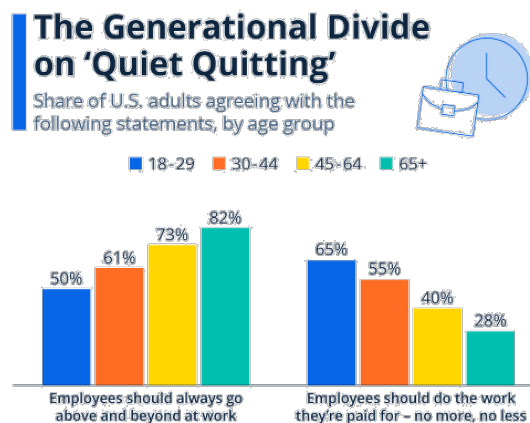
Source: Gallup

Il **dato USA di Gallup** (in Europa il dato è peggiorativo, secondo rilevazioni OCSE), dopo tutto questo spingere all'engagement, registra un trend che nell'arco di 22 anni sta intorno alla media di un 30% di persone che si dichiarano (si dichiarano!) coinvolte nel loro lavoro, mentre un 17% si dichiara attivamente disimpegnato: il che significa tra l'altro che il 51% non si dichiara né impegnato né attivamente disimpegnato (quindi non molto coinvolto, nel complesso).

Un'**analisi di Statista** (società di statistiche affermatasi come punto di riferimento mondiale) rende evidente che l'atteggiamento di adattamento passivo a dare il minimo (**quiet quitting**) risente sensibilmente delle appartenenze generazionali.

Secondo un'altra **indagine di McKinsey** (2023) le differenze generazionali non sono però così forti, perché di fatto le esigenze di un diverso modello di relazione con il workplace è ormai diffuso trasversalmente alle generazioni e, dunque, è un trend di base, tanto che il commento di sintesi ai dati raccolti (fatto dagli autori) suona così:

“In tutte le fasce d'età, i dipendenti tendono ad andarsene – e ad iniziare un nuovo lavoro – per ragioni simili”



998 U.S. adults surveyed in August 2022; strongly and somewhat agreeing
Source: YouGov



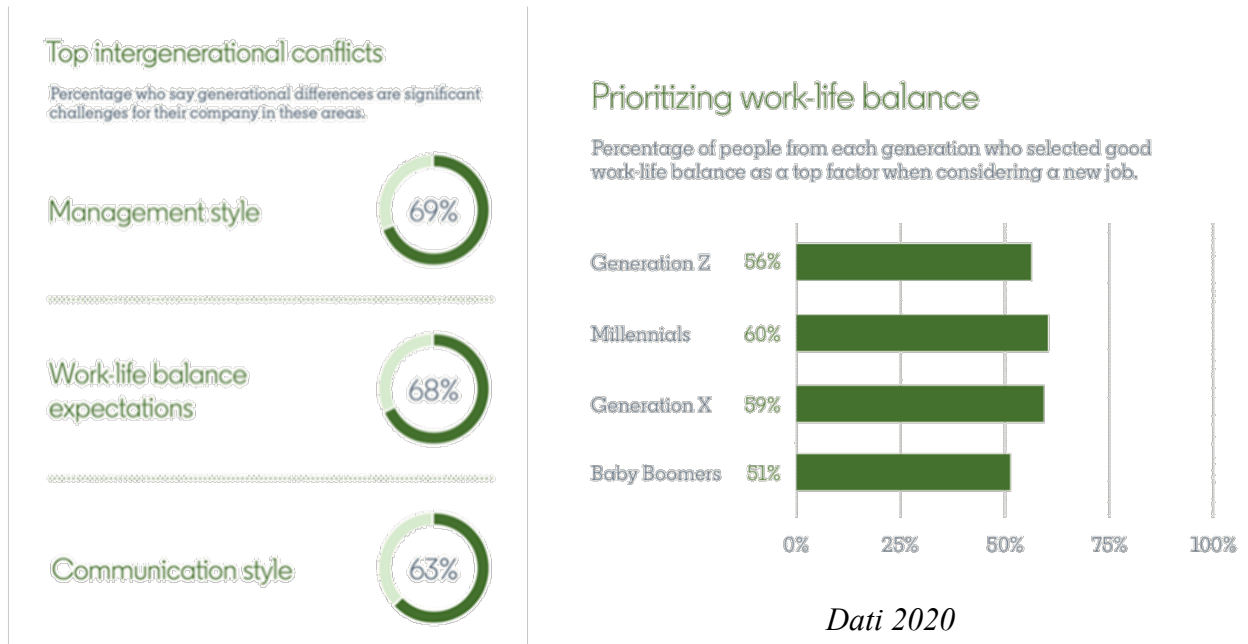
statista

Un trend generale di base che seguendo la **sintesi di Statista** (2022) ha comunque dietro una maggiore spinta da parte delle *new generations at work*



Nonostante gli sforzi per migliorare l'engagement, i dati indicano che solo un terzo dei dipendenti USA è coinvolto nel lavoro, molti adottano un atteggiamento passivo e le esigenze di cambiamento nel rapporto con il lavoro attraversano tutte le generazioni.

Più ricchi di informazione sembrano essere i dati raccolti (sempre in dichiarazioni dei dipendenti) da altre indagini; i dati da varie fonti sono molto convergenti:



Il senso del dato che qui ci interessa sottolineare è che i **motivi di insoddisfazione** (e quindi radice di disimpegno, di abbandono o di distacco disimpegnato) convergono su due aree chiave:

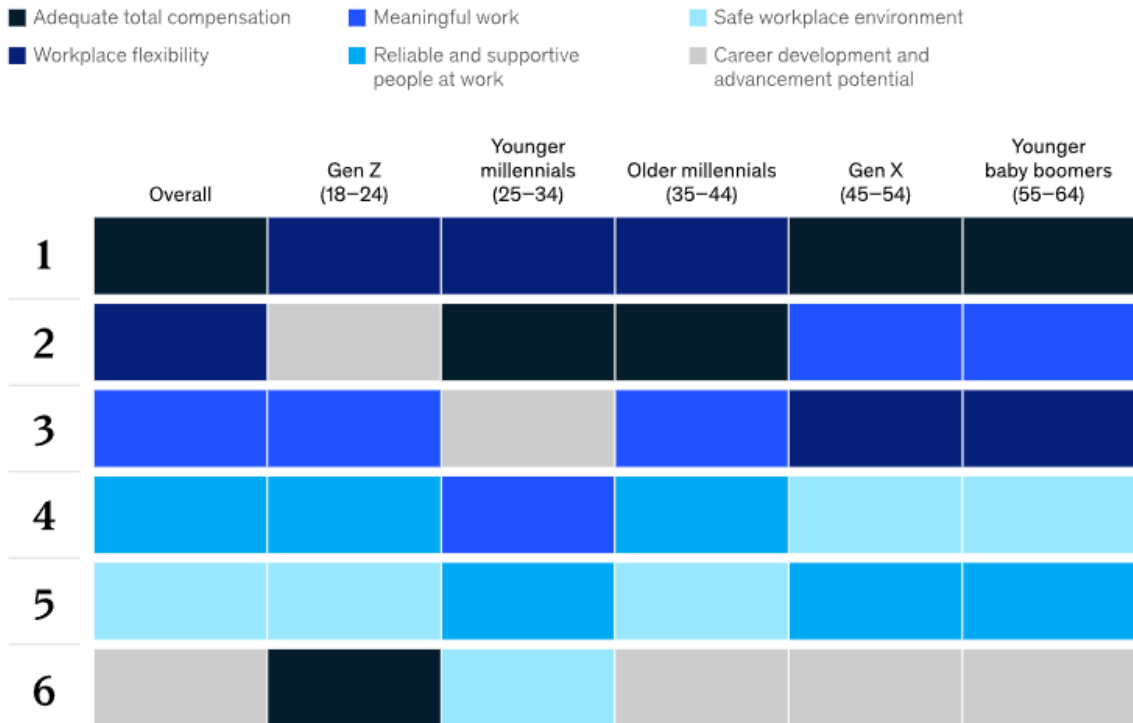
- **L'offerta di soluzioni ad hoc per l'armonizzazione di vita e lavoro** (non più solo balance e compromesso, ma sintesi reale)
- **L'esperienza relazionale**, percepibile nel modo di comunicare (relazionarsi, quindi) in azienda, soprattutto nello stile manageriale (la gestione del rapporto verticale capi-dipendente).

Un lavoro più ampio proposto da **McKinsey** in questo anno 2023, ci permette di focalizzare altri aspetti e ci pare soprattutto rilevante il quadro dati relativo ai motivi per cui si resta al lavoro. Qui spicca in primis, come si può vedere, il **compenso** ricevuto ritenuto adeguato (non lascio un posto di lavoro in cui mi pagano bene, o comunque ci penso bene su, ovviamente): questo dato globale non è però al primissimo posto per Gen Z e Millennials, che vi sostituiscono la **flessibilità di lavoro**. E, cosa ancora più interessante, complessivamente (trasversale alle generations) emerge come terzo motivo il fatto di **sentire il proprio lavoro come "meaningful"**, dotato di senso e significato non solo professionale, ma anche esistenziale:

L'insoddisfazione lavorativa si concentra sulla necessità di integrare vita e lavoro e sulla qualità delle relazioni in azienda, in particolare lo stile manageriale. Per le generazioni più giovani, la flessibilità è più importante del salario, mentre per tutte le generazioni il trovare senso e significato nel lavoro è fondamentale.

When workers stay, their top preferences vary much more by age—and Gen Z is motivated by more than money.

Top reasons why respondents chose to stay in current job, by age group¹



¹Out of 12 answer choices that were offered in the original question. Analysis includes only respondents reporting a traditional employer–employee relationship, in which an employer hires the employee, pays them directly, and manages their work. Total, n = 15,975; Gen Z, n = 1,280; younger millennials, n = 3,629; older millennials, n = 3,946; Gen X, n = 3,930; younger baby boomers, n = 3,190.

McKinsey & Company

In un altro **articolo di McKinsey (2023)** viene a tal proposito citata una sintesi di Brian Hancock:

«Ad un certo livello, le persone sono persone. Vogliono avere un lavoro significativo. Vogliono avere legami reali con i loro colleghi e i loro manager; vogliono che ciò che stanno facendo abbia uno scopo più ampio; vogliono essere equamente ricompensati.»

I dati indicano che per generare coinvolgimento nel lavoro non basta un buon stipendio; aspetti come relazioni manageriali di qualità, flessibilità, supporto al benessere e opportunità di crescita sono fondamentali, specialmente per i giovani. Ciò solleva la questione se sia necessario un cambiamento organizzativo profondo per rispondere alle nuove esigenze lavorative intergenerazionali.

Che lezione possiamo trarre da questi dati, alla luce della consistenza epocale delle faglie e delle dinamiche di mutazione degli equilibri della personalità di base, di cui ho cercato una feroce sintesi precedentemente?

1. Le buone intenzioni, le dichiarazioni, le morali, la formazione episodica non bastano a produrre **passione e felicità** per il proprio rapporto con il lavoro e il workplace
2. La certezza di un buon stipendio è motivo per trattenere ma non per produrre **l'involvement lavorativo**
3. Il **fattore relazionale** con i manager, la **flessibilità** che consente di articolare il proprio equilibrio tra vita e lavoro, l'**offerta di assistenza** non solo materiale ma estesa alle dimensioni di benessere e di salute mentale stanno crescendo
4. Si mantiene importante la **possibilità di apprendere**, esplorare, sperimentarsi in capacità e competenze diverse (particolarmente per i giovani)
5. La certezza di prospettive possibili e di lavoro in team si coniuga con una sfera di **libertà** e di **autonomia** di svolgimento del lavoro che cresce negli Z

Le domande che vorrei proporre in conclusione suonano più o meno così: consideriamo queste vicende sobbalzi temporanei destinati a rientrare e quindi da tamponare in attesa di tempi migliori (o del ritorno dei vecchi tempi) oppure siamo dinnanzi ad una reale mutazione **non reversibile** che richiede di aggiornare il modello organizzativo sia sul piano culturale che su quello materiale? Siamo conservativi per calcolo, per paura, o per **assenza di soluzioni** strategiche e metodologiche valide?

Giovanni Siri



Professore ordinario di Psicologia Generale, ha insegnato presso la Cattolica di Milano, l'Università di Genova, l'Università IULM di Milano ed è stato docente all'interno del master Europeo di Comunicazione Aziendale presso Ca' Foscari a Venezia e presso l'Università San Raffaele di Milano. Parallelamente agli impegni accademici, ha svolto attività di consulenza per la ricerca sul consumatore, la comunicazione di impresa, il branding, le analisi di trend e di scenario. Ha svolto attività di consulenza in Ferrero, Young & Rubicam, McCann Erickson, Renault, Parmalat, Soremartec, Branca, Mutti. Ha cooperato a lungo con Giampaolo Fabris, sia in ambito universitario che tramite la società GPF & Associati e ha diretto per circa due decenni un proprio istituto di ricerca sul consumatore. Si occupa attualmente di processi di cultural change in tutte le sue declinazioni, generazione di vision e valori negli scenari e megatrend dei prossimi anni. Adotta un approccio strutturato in cui anche i dati estensivi vengono considerati come sintomi da leggere alla luce di una ermeneutica qualitativa centrata sulla personalità, i desideri, le rappresentazioni socialmente condivise nell'immaginario collettivo, le categorizzazioni cognitive che organizzano l'Io. Tra i suoi libri "Sogni e Bisogni", "La psiche del consumo", "Cercare il futuro". In uscita a settembre il suo nuovo libro "Cambiamente"