



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

WHIPPERSNAPPERS:

I Millennials al comando

Relatore

Prof. Gubitta Paolo

Laureanda Federica Pignotti

Matricola 1142501

Anno Accademico 2018/2019

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

Lunghezza elaborato: 9.463 parole,
bibliografia esclusa

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI.....	1
1.CAPITOLO PRIMO - I MILLENNIALS A LAVORO	3
1.1 Introduzione	3
1.2 Differenze sostanziali tra Generazione X e Millennials	3
1.3 Effetti del passaggio dal sistema seniority-based promotion al merit-based promotion	8
1.4 Casi di studio pratici come riprova delle correlazioni esistenti tra performance e relazioni aziendali	14
1.5 Conclusioni	20
2.CAPITOLO SECONDO - RISOLUZIONE DINAMICA DEI PROBLEMI RELAZIONALI.....	21
2.1 Introduzione	21
2.2 Strategie di leadership.....	21
2.3 Mentoring.....	26
2.4 Reverse Mentoring.....	28
2.5 MicroMentoring.....	29
2.6 Conclusioni	29
3.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	31

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. Cambiamento demografico e innovazione tecnologica ci hanno accompagnato nei decenni, a assistere stupiti alla rapida ascesa di mutamenti di carattere “rivoluzionario”. Se sino a poco tempo fa lo scorrere della propria esperienza lavorativa sarebbe stata sufficiente a garantire una posizione di guida all’implementazione della strategia aziendale, attraverso la *supervisory inverse position* non è più così. Frustrazione e diffidenza faranno capolino nel nuovo scenario che l’organizzazione si propone di utilizzare per garantire un più completo sfruttamento di skill nuove ed estese come lo sono quelle dei giovani Millennials.

Primo capitolo. Nell’ambito della costituzione degli apparati manageriali, si sta sempre più assistendo all’affermazione di fenomeni che aprono la strada a giovani che, ricchi di aspettative, si apprestano alla gestione strategica dell’impresa. Giovani che grazie ai propri tratti congeniti, si spingono all’affermazione delle proprie abilità a scapito molte volte delle generazioni più mature, che da tempo ambiscono a occupare queste fila. Tale capitolo si occuperà dello studio di tutte quelle differenze sostanziali che ogni generazione, considerata singolarmente, detiene e di come esse possano minare a lungo andare i rapporti di supervisione aziendale invertiti tanto da compromettere la performance organizzativa. Saranno proprio tutti questi fenomeni concatenati a essere motivo di studio e di valutazione, Step-by-Step, delle cause che inducono a deteriorare la stabilità aziendale.

Secondo capitolo. Questo capitolo tratterà di soluzioni pratiche migliorative che possano accompagnare all’applicazione corretta del sistema di *inverse supervisory position*. Soluzioni che avvantaggiano la convivenza di generazioni diverse, nella maggioranza dei casi opposte, e che apportano la possibilità di affrontare con successo eventi e situazioni di conflitto organizzativo.

Tra i metodi proposti vi sarà primariamente quello basato sulla comprensione dell’influenza negativa che il solo essere in una posizione considerata “minoritaria” apporta. Associato, vi sarà lo sviluppo di due tecniche che riguarderanno in primo luogo il manager di riferimento. La prima si basa sull’assunzione di una strategia di leadership

trasformatore, incline ad assumere un ruolo più motivante e di ispirazione piuttosto che da supervisore. La seconda invece riguarda una modalità manageriale di tipo transazionale, atta a rendere il rapporto molto più di condivisione che di controllo. Conoscenze e abilità acquisite nell'ambito lavorativo che faranno da base e supporto per problemi di carattere gestionale, e non solo. Le stesse abilità che potranno essere utilizzate come strumento di studio e comprensione da parte di novizi che si avvicinano alla partecipazione e a una attiva guida aziendale. Verranno presentati concetti come quello del mentoring, reverse mentoring e micromentoring per rendere reale e effettiva la possibilità di un risvolto pratico alla *cohabitation* aziendale.

1. CAPITOLO PRIMO - I MILLENNIALS A LAVORO

1.1 Introduzione

Tra gli obiettivi di questo elaborato inseriamo quello di compiere una breve overview sulla nascita di alcuni fenomeni insiti nelle gerarchie aziendali e che, nello specifico, coinvolgono la categoria Millennials e quella della Generazione X. Se da un lato gli over 50 sono stati per molto tempo i protagonisti preponderanti del panorama manageriale nella maggior parte delle aziende del mercato, dall'altro si può facilmente affermare come essi siano stati soppiantati da quegli stessi giovani che venivano visti come poco propensi alla gestione aziendale.

Andremo poi a valutare i pregi e difetti di questo fenomeno, evidenziando i malumori che si possono creare a livello individuale, i quali si ripercuotono all'interno della vita aziendale e del suo operato.

Per corroborare tutte queste speculazioni e per osservare più dettagliatamente le correlazioni tra le performance aziendali e l'age-inverse supervisory relationship ho voluto riportare uno studio compiuto, su alcuni casi reali, da due studiosi delle dinamiche aziendali FLORIAN e MENGES, per poi farne un'analisi più approfondita.

1.2 Differenze sostanziali tra Generazione X e Millennials

È necessario, per comprendere tutte le dinamiche fondamentali correlate a questo fenomeno, soffermarsi innanzitutto sulla distinzione tra le due diverse categorie generazionali prese in esame.

Generazione X e Millennials sono, nel linguaggio comune, termini utilizzati per riconoscere le due diverse generazioni, sia per aspetti prettamente anagrafici che per quelli sociali, che hanno caratterizzato gli anni in cui queste generazioni sono vissute.

Per Generazione X intendiamo i nati tra la il '65 e l'80, gli stessi anni in cui eventi come la caduta del muro di Berlino e fine della guerra fredda hanno fatto da sfondo alla politica e al contesto economico. Invece, per Millennials, intendiamo i nati con il progresso

tecnologico, grandi utilizzatori dei mezzi di comunicazione e social media, che oggi hanno un'età compresa tra i 38-18 anni (Cimpanelli, 2018).

Due generazioni che, pur conseguenti, si sono ritrovate a dover operare insieme in un contesto aziendale che poco si appresta alla necessità che la loro coabitazione comporta. Coabitazione che, soprattutto negli anni recenti, ha portato a confronto due realtà molto distinte. Distinte non solo a livello anagrafico ma anche per il loro modo, come vedremo in seguito, di affrontare la vita e la realtà aziendale.

Realtà che pare ora “intaccata” da nuovi mutamenti che riguardano la sfera manageriale. Sfera manageriale notevolmente modificata, in certi casi, da un fenomeno molto chiaro: i giovani Millennials si stanno sostituendo a quello che dovrebbe essere, secondo le “*age norms*”¹, ruolo dei loro “padri” ovvero i componenti della Generazione X (Florian e Menges, 2017).

Sarà utile anticipare, al fine di concepire appieno i motivi di tale ostico rapporto, alcuni dei fattori, apparentemente estranei a dinamiche di carattere aziendale, che permettono il verificarsi di problematiche derivate dall'inversione del rapporto tra supervisor e *subordinates*.

Siamo stati fino a ora testimoni di una vera e propria svolta nell'ambito della determinazione di ruolo nelle posizioni apicali, che ha interessato in gran parte anche la Generazione X. Generazione che si aspettava di ricoprire, come era successo negli anni precedenti, posizioni di comando ben al di sopra delle posizioni ricoperte in prima istanza al loro subentro in azienda.

Questo ha comportato, in sede di considerazioni e valutazioni aziendali, il pervenire a dati che esternano la difficoltà nella gestione di generazioni così diverse. Situazioni che conducono ad avere complicità di natura psicologica e motivazionale nella performance aziendale (Florian e Menges, 2017).

Il motivo di risposte di tale matrice è il peso emotivo e psicologico subentrato con l'avvento dei giovani Millennials nelle posizioni di comando.

¹ “*Norme secondo le quali con l'avanzare dell'età, e di conseguenza, ad esperienza raggiunta ci si riteneva in grado di ricoprire ruoli di gestione aziendale*”

Peso di cui non solo si è cercata di comprendere l’origine ma considerato anche come motivo delle molte ricerche che si sono protratte nel tentativo di concepire le ragioni del quasi totale abbandono dell’allora passato fenomeno.

Sono molto spesso infatti le caratteristiche intrinseche di ogni soggetto a rendere più chiara l’incidenza della differenziazione tra Millennials e Generazione X.

Vi sono, sempre nell’analisi dei fattori differenziali che accentuano le diversità esistenti, differenti cause che hanno portato a definire le peculiarità di ogni generazione che in questa tesi prendiamo in analisi. Differenziali che se in prima istanza sembrano del tutto slegati alla problematica presa in esame, hanno in realtà pieno fondamento, se pensiamo che sono proprio questi tratti a rendere difficoltosa la gestione della relazione tra queste due generazioni in azienda.

Pertanto, procedendo con quest’analisi si giungerà ad indicare che uno dei semi fecondatori di tali diversità è da ritrovarsi nell’ormai conosciuto fenomeno di scarsa natalità che ha interessato in particolar modo il territorio italiano e non solo.

Questo ha apportato, tra gli altri effetti, quello di aumentare, invece che piallare, lo squilibrio generazionale: perché se da un lato, la diminuzione continuativa e accelerata delle nascite ha apportato un calo della popolazione, dall’altro il continuo progredire e avanzare di speranze di vita sempre più elevate ha reso possibile l’interfacciarsi delle due diverse generazioni per la candidatura nello stesso ruolo aziendale (Rosina, 2010).

Non è però la sola compresenza delle due generazioni in ambito lavorativo a dettare difficoltà in ambito di gestione del personale, perché di fatto, in tutte le organizzazioni possiamo realmente parlare di differenze anagrafiche. Lo è invece nel momento in cui si accingono ad operare insieme alle problematiche aziendali, questo soprattutto determinato dal loro atteggiamento congenito.

Se pensiamo, infatti, agli attuali 30-40enni ci rendiamo conto che la maggior parte di essi non ha mai vissuto a pieno quella crescita che li potesse spingere a ottenere un ruolo attivo nella società o che permettesse loro di essere riconosciuti per le loro capacità. Questa generazione la si è sempre identificata come silente e passiva, poco incline a modificare un sistema basato sull’elevazione del ruolo in modo “scorretto”, come quella non meritocratica.

L’idea di fondo di tale concezione era che mantenendo un sistema di tale tipo si potesse garantire, a chi i privilegi già li aveva ottenuti, di poterli garantire anche ai figli. Così, di

generazione in generazione, ci si è sempre “accontentati”, chi di ricoprire ruoli poco performanti, e chi di godere di incarichi ottenuti dal fatto di essere semplicemente “parente o figlio di” (Rosina, 2010).

Questo accompagnato al fatto che, a eccezione dei “pochi eletti”, molti degli appartenenti alla Generazione X esclusi dall’ala di appannaggio della raccomandazione sono poco intervenuti per sostituire i membri della classe dirigente portando così all’esaltazione di una svolta epocale.

La svolta, a cui si sta in larga parte già assistendo, è contraddistinta dal fatto che, quando le classi dirigenti cominciano a liberarsi, in prima linea ci sono i Millennials, pronti a farsi portavoce del futuro aziendale.

Soggetti disposti a tutto quando si parla di determinare il proprio futuro, diversamente dai propri colleghi della Generazione X, i quali sembrano mostrare un certo “intorpidimento”, al contrario dei Millennials che si dimostrano molto meno persuasi a lasciarsi sopraffare da un sistema basato sul nepotismo e la cooptazione. (Rosina, 2010)

Quest’ultimi, ancora troppo giovani all’inizio del 21esimo secolo per ricordarsi delle notevoli problematiche affrontate dai genitori, appaiono più sciolti e in grado di mutare a seguito dei continui cambiamenti che sono avvenuti durante il loro secolo.

Risultano maggiormente propensi a non lasciarsi sopraffare dal tempo che scorre, ambiziosi di sfruttare tutte le possibilità in loro possesso. Si dimostrano talmente agguerriti da voler far valere tutte quelle capacità che in qualche modo li spingano a eccellere e a essere considerati adeguati alle posizioni di comando, ruolo a cui, buona parte di essi aspira.

Va ad aggiungersi, alla loro connaturata ambiziosità, la loro enorme capacità di destreggiarsi nelle tecnologie, tanto da portarli, rispetto agli over 50, a essere in grado di portare a termine i propri obiettivi in maniera molto più rapida e disinvolta (Foner, 1984)

“Se la generazione X mirava soprattutto a farsi accettare dal mondo adulto, i Millennials sembrano piuttosto avere la pretesa di cambiarlo, di adattarlo alle proprie aspettative ed esigenze” (Rosina, 2010)

Prospettiva questa, che oltre ad avvantaggiarli, li rende maggiormente competitivi in caso di selezione aziendale. Avranno infatti l’abilità di essere maggiormente richiesti,

soprattutto nel caso in cui, ad essere valutata in sede di selezione, è la competenza del problem solving, che prescinde da eventi verificatisi già in passato.

Differentemente dai loro predecessori queste generazioni sembrano poco persuase a volersi adattare alle iniziative proposte dall'azienda, soprattutto quando esse sono in forte dissonanza dal loro immaginario. Pretendono, a fronte di una maggiore motivazione e rendimento lavorativo, di essere assecondati e adeguatamente valorizzati, pena un rapido crollo della motivazione e delle performance lavorative.

Se da un lato sono apparsi molto problematici questi tratti riscontrati nella nuova generazione, dall'altro il sentirsi continuamente appagati dai notevoli “passi avanti” che l'azienda compie verso il loro compiacimento, li porterà potenzialmente a essere molto più produttivi dei loro più “datati” colleghi.

Nottate e weekend passati a lavorare passeranno in secondo piano se ne seguirà appagamento personale e la possibilità di identificare se stessi come gli “artefici” dell'andamento positivo dell'azienda. (Rosina, 2010)

Ed è proprio secondo questi principi che attecchisce in loro la volontà di rompere gli schemi, di stravolgere tutte quelle organizzazioni verticali che per anni hanno contribuito alla formazione di strutture gerarchiche.

In aggiunta a tratti caratteriali e motivazionali sono anche le notevoli spinte ambientali, rivoluzionarie del pensiero tradizionale, che spingono al passaggio del sistema **seniority-based promotion** al **merit-based promotion**. La trasparenza, che in precedenza appariva più offuscata, al fine di mantenere un sistema più rigido e maggiormente atto a premiare i fantomatici raccomandati, fa ora da sovrana.

Trasparenza che non solo si riferisce alla loro volontà di premiare i meritevoli, tralasciando i favoritismi, ma anche alla volontà dei giovani Millennials di prendere tutti i dati in loro possesso, utilizzandoli come metro di studio e valutazione oggettiva.

E come lasciarsi sfuggire ciò che è per molti frutto di un capitale umano inestimabile: la spinta frenetica e avventata che molti giovani dimostrano nel cogliere le opportunità del futuro, del mettersi in gioco e rischiare verso un futuro più roseo, di lavorare in gruppo e eccellere, nasconde e attutisce gli effetti che, un eventuale fallimento, potrebbe far sorbire loro. (Rosina, 2010)

Vantaggio competitivo e capitale umano, i Millennials, che non va sperperato soprattutto se, a doverne pagare le conseguenze, sono loro, figli della precarietà e del debito pubblico,

dovrebbe anzi essere accentuato e sostenuto. Come? Alcune delle strategie che si sono dimostrate più efficaci sono: appoggiare la crescita professionale, sostenendo la loro formazione sin dal loro primo approccio con il mondo professionale, quando è maggiormente possibile secondo studi recenti, giocare un ruolo determinante all'esaltazione delle loro capacità e della loro competitività (Rosina, 2010).

Competitività che come abbiamo visto, già in misurazioni e dati recenti, ha permesso loro, pian piano, di farsi largo nella scalata professionale verso ruoli di comando (Florian e Menges, 2017).

Ruoli che, raggiunti molto più velocemente dei loro "genitori", hanno reso molto più palese non tanto la diversità insita nelle diverse generazioni, ma anche l'accrescere di sensazioni di fallimento per non essere riusciti in ciò che per anni è stato il loro obiettivo. Ed è secondo questa prerogativa, secondo l'aumento di fenomeni di inversione manageriale, che si intensifica la necessità di ricercare metodi che permettano una cohabitation molto più rosea e collaborativa. Un metodo che possa portare allo stesso modo, sia l'elaborazione di piani di carriera atti a promuovere lo sviluppo di giovani supervisor, ma che allo stesso tempo porti i vecchi subordinati a recepire in maniera meno pressante l'abilità di quest'ultimi di averli sostituiti con facilità.

1.3 Effetti del passaggio dal sistema seniority-based promotion al merit-based promotion

Passiamo ora a definire in rassegna tutti gli effetti che un sistema di tale tipo ha sortito nelle relazioni tra i vari dipendenti.

Nonostante i notevoli indirizzamenti verso un sistema gerarchico moderno e non più basato sulla selezione esperienziale, vi sono ancora consistenti trade-off da valutare per quanto riguarda vantaggi e svantaggi. Può effettivamente un sistema di tale genere funzionare? Quali migliorie e quali difetti può comportare? Siamo di fronte di un sistema di portata benefica.

Seguendo un certo ordine logico, ci si accorgerà presto, dati alla mano, delle conseguenze che tale indubbio sistema possa creare (Florian e Menges, 2017).

Può essere considerato privo di svantaggi il fatto di subordinare a giovani "sbarbatelli" dipendenti di vecchia data in azienda? No. Pare infatti che a dispetto, della volontà dell'impresa di giocarsi appieno tutte le competenze innovative dimostrate da questa

generazione frenetica e vorace di conoscenza, il fatto di sostituire l’esperienza con la competenza, non sia sempre la strada giusta per garantire un ambiente positivo e la crescita delle performance aziendali.

L’evolversi convulso di tale fenomeno di inversione manageriale ha inciso con non pochi effetti negativi di matrice motivazionale su tutti quei dipendenti che sono stati sorpassati, in termini di gerarchia, da persone più giovani di loro; questi ultimi sono stati capaci di “soffiare via il posto di comando” a chi, un tempo, lo sentiva suo di diritto, a fronte dell’esperienza raggiunta. È l’insieme congiunto e continuativo di sensazioni e sentimenti di risentimento a intaccare la performance aziendale.

Inoltre, tale fenomeno non può essere considerato in nessun modo frutto accennato o in fase di sviluppo, la sua crescita infatti è avvenuta talmente velocemente da avere dati sufficienti da poterci compiere uno studio (Florian e Menges, 2017).

Studio che ha permesso di rendere ancora più concreta e reale l’ipotesi che la correlazione tra l’inversione generazionale in campo di supervisione e l’andamento negativo aziendale sia corretto.

Utilizzando un campione di 61 aziende, si è potuto verificare come, l’esposizione a emozioni negative causate da questo fenomeno abbia reali conseguenze nell’azienda, non solo a livello individuale ma anche a livello collettivo.

Concettualmente i dati evidenziano che tanto più elevata si dimostra la differenza anagrafica tra supervisor e subordinati tanto più alta è la probabilità che gli effetti negativi intacchino la produttività aziendale (Florian e Menges, 2017).

Alcuni soggetti notano che vi sia effettivamente uno scetticismo da parte della generazione X, mentre altri affermano come tale aspetto sia assente nel momento in cui si interfacciano con persone molto più grandi di loro. In questi casi tali soggetti palesano motivazione, divertimento, abilità di lavorare in team oltre che apertura verso il proprio leader. Altre volte, quando l’indisposizione degli old subordinates è visivamente riconoscibile, la motivazione rimane ignota. Ignota perché nelle mente di tali soggetti non è concepita l’idea che la loro età possa influenzare talmente tanto la visione e concezione che i propri follower hanno verso di loro (Treffler e Hering, 2018).

Ma per comprendere fino a che punto un’organizzazione possa essere colpita in maniera così marcata nella sua redditività (tanto da esserne seriamente indebolita) dovremmo

rifarci alla precedente visione aziendale, la quale ha gettato le fondamenta per la formazione delle vecchie figure apicali.

Tale visione era sostenuta dall'idea che per raggiungere un ruolo rilevante nella configurazione aziendale si dovesse essere reduci di un'esperienza lavorativa che si potesse maturare unicamente attraverso numerosi anni lavoro (Florian e Menges, 2017).

L'Età era quindi l'indicatore fondamentale per raggiungere competenze e conoscenze in grado di garantire una gestione ottimale dell'azienda. Età come mezzo per raggiungere uno status maggiormente retribuito e una maggior abilità nella risoluzione di problematiche che hanno comunanza con eventi simili del passato, attività che viene molto spesso associata al nome di Path dependence².

Età come tassello fondamentale per una guida con minor possibilità di fallimento.

Ed ecco che se questo scarto generazionale viene a mancare, per essere poi sostituito con fenomeni che invertono la gerarchia su base anagrafica fin d'ora utilizzata, si assisterà al progressivo aumento di sentimento di disgusto e di risentimento.

Norme riferenti a piani di carriera fin da prima utilizzate in ambito aziendale vengono stravolte, per fare spazio a sistemi dinamici congruenti al tratto distintivo riconosciuto alle generazioni apportatrici di tale fenomeno.

Norme disegnate molto spesso con riferimento a teorie di confronto sociale e individuale, che vedono la comparazione del singolo individuo e del proprio ruolo a un'altra persona a lui coetanea con un ruolo simile o discordante per la generazione di un proprio senso di giustizia e soddisfazione lavorativa (Florian e Menges, 2017).

In questo caso si riscontra generalmente la nascita di tre fenomeni diversi che, come abbiamo già messo in luce possono essere la causa della riduzione della performance aziendale.

L'individuo può ad analisi avvenuta, riscontrare:

- Il fatto di aver raggiunto una posizione più rilevante rispetto al proprio coetaneo e sentirsi quindi in anticipo rispetto alla norma. Ciò induce in lui la nascita di un senso di soddisfazione emotiva tale da garantire un'esaltazione e un'incentivazione dell'impegno lavorativo.

² *Come teoria, la dipendenza dal percorso si basa sulla semplice assunzione che "la storia conta". Cerca di spiegare esattamente come la storia conta attraverso gli studi sui mezzi con cui appaiono i vincoli sul comportamento normale e sulla forma che assumono quei vincoli (GREENER Ian, 2005) .*

- Lo stesso posizionamento in termini di status aziendale tanto da stimolare una sensazione di accettazione. L’individuo si sentirà pertanto “allineato” con gli obiettivi che un “esperienza anagrafica” uguale alla sua, comporta.
- Un ritardo lavorativo o un rallentamento nel raggiungimento di obiettivi preposti.

Con maggiore probabilità in quest’ultimo caso la performance aziendale risulterà notevolmente compromessa. Compromessa nella misura in cui la distanza anagrafica che risulta esserci tra individui supervisor e subordinati aumenterà.

Sarà pertanto l’azienda il cui divario risulta essere più marcato a subire, giornalmente, il riverbero amplificato di sensazioni di delusione e scarsa soddisfazione, di persone che, a esperienza raggiunta, si vedranno costretti a riconoscere la loro incapacità a mantenere il passo.

È associabile solamente a una “sensazione di inferiorità” il sentirsi parte di questo vortice di insoddisfazione? No. L’individuo risulterà maggiormente compromesso a livello emotivo quando, nell’interfacciarsi con i suoi colleghi, si renderà consapevole del loro notevole e superiore ruolo raggiunto. Un confronto che sortirà nella maggior parte dei casi una riduzione della redditività aziendale, nullificando le azioni aziendali finalizzate all’aumento dell’efficacia aziendale, se l’individuo esperto percepirà, nella già presente differenza lavorativa, anche un “gap emotivo”.

Si perché, a rincarare la dose del presente e diffuso fenomeno di superamento lavorativo, vi è il costante raffronto con i traguardi e i successi di giovani apparentemente inesperti. Ed è così che, in un clima di realizzazione personale per alcuni e di fallimento lavorativo per altri, che fenomeni e sensazioni di frustrazione hanno la meglio.

Insofferenza, ansia, paura e inappagamento faranno da sovrane quando a essere sfidate saranno le “age norms”. Norme o leggi, come quella sui “sentimenti comparativi” di Frijda del 1988, che si impegnano a spiegare come la nascita delle emozioni sia in realtà il risultato del continuo paragone che ogni individuo fa singolarmente con gli altri in un dato quadro di riferimento.

A incrinare ulteriormente il contesto motivazionale che va formandosi in queste aziende di nuova generazione è la notevole marcatura, di questi giovani ricchi di aspettative, di relazioni di inferiorità con i vecchi subordinati. Fenomeno marcatore, infatti, di questo carente interesse motivazionale è lo scarso coinvolgimento creato dai supervisor nelle

posizioni di comando. Coinvolgimento che non risiede solo nel mancato sviluppo di se stessi in compiti più dinamici, ma anche in un limitato tasso di riconoscimento di promozioni e premi.

Se da un lato lo scarso interesse dimostrato da questi supervisori nel cercare di migliorare il rapporto con i propri subordinati decresce in maniera spropositata, dall'altro, il rapporto tra subordinati sembra migliorare.

Soprattutto tra dipendenti aventi la stessa età e lo stesso ruolo lavorativo, la collaborazione è così elevata da diminuire in maniera significativa il tasso di assenteismo. *Rate* in calo sembra, non solo per l'esplicitazione e la condivisione di sentimenti di scoraggiamento che porta gli individui a identificarsi reciprocamente e a essere maggiormente coesi a livello empatico, ma anche alla minaccia stringente che ognuno di loro sente riguardo alla possibilità di perdere il proprio lavoro.

Elemento discriminante e determinante dell'esaltazione di un clima di tensione a livello aziendale sarà quindi per certi versi il gap anagrafico che tra loro, supervisori e subordinati, dimostrano. Ma per quale ragione? Il motivo è uno e risiede nel grado d'intensità anagrafico, se la differenza d'età che esiste tra supervisori giovani e vecchi è poca la speranza di questi ultimi di prendere il loro posto è viva e quindi le emozioni negative percepite sono minori, invece se la differenza è molta la probabilità di ricoprire questi ruoli si riduce e quindi maggiori saranno gli effetti negativi (Florian e Menges, 2017).

Rompendo i vecchi canoni e sostituendoli ai nuovi, generatori di fenomeni sfidanti degli antichi dogmi, ci si chiede se effettivamente sia il quantitativo di queste "relazioni di stampo inverso" o, il grado di rilevanza che tali relazioni detengono, ad apportare una maggiore grado di influenza sulla performance aziendale.

Questo in aggiunta alla considerazione, anche da parte del reparto HR, dello stato d'animo dei vecchi subordinati e del grado di esplicitazione delle loro emozioni con altri dipendenti aziendali. Sarà infatti il porre alla luce, da parte di quest'ultimi, dell'incrinato rapporto esistente con i loro supervisori, a intaccare anche gli altri dipendenti, interessati alla comprensione e studio di queste dinamiche relazionali.

Il riverbero quindi, generato da tale manifestazione, sarà talmente ampio che in molti casi la proliferazione di emozioni negative, nella misura in cui sono espresse verso gli altri nell'organizzazione, interesserà non solo il primario (l'ufficio da cui parte tale

manifestazione) grado di condivisione ma probabilmente anche il secondario (funzione in cui è contenuto l'ufficio d'interesse), il terziario e così via, fino alla condivisione generale aziendale (Florian e Menges, 2017).

Diversamente invece accade se, a sostituzione della divulgazione di emozioni, vi è la soppressione delle stesse come conseguenza del fenomeno auto-regolativo personale.

Ma quali trade-off comporta il soffocamento di ansia e stress lavorativo? È consigliabile a favore di un maggior rendimento aziendale?

Gli individui molto spesso sopprimono le proprie emozioni e regolano i propri sentimenti nei contesti sociali, per evitare discussioni e argomenti provocati dalle proprie paure e insoddisfazioni, nascondendo i propri sentimenti e minando molte volte al loro coinvolgimento emotivo.

Valutando invece la questione con un'accezione prettamente performativa, maggiormente indirizzata al beneficio organizzativo rispetto al piano umano, il risultato cambia. Il “contagio” a cui gli altri individui sarebbero esposti verrebbe evitato e l'accrescere di sistemi di inappagamento personale eliminati.

L'essere in grado di agire per la preservazione di un clima aziendale efficace, eludendo i propri impulsi emotivi, non è però così facile e scontato. Gli individui, infatti, riusciranno a gestire se stessi proporzionalmente alla posizione lavorativa ricoperta e all'importanza che ogni lavoratore ve ne associa. La scala gerarchica riveste quindi un ruolo molto importante, tanto che attraverso di essa si gioca l'espressione delle loro emozioni e il grado con cui esse verranno più o meno sopresse nel contesto organizzativo.

Non solo, perché se nei contesti aziendali si ritiene controproducente il fatto di rendere cosciente anche gli altri della qualità delle relazioni aziendali, ve ne sono altri invece, in cui l'esprimere il proprio stato d'animo è tollerato.

Una tolleranza conosciuta da parte del soggetto, che svilupperà non appena subentrato nell'ecosistema aziendale. Sarà cosciente del modo, dell'ampiezza e del grado di accettabilità che l'azienda dimostra in casi come questi.

Risultato: dipendenti maggiormente capaci e abili ad assestare la manifestazione dei propri turbamenti con le norme aziendali.

Non è del tutto escludibile però che, anche presa in considerazione la differenza sostanziale che in molti casi esiste nella sfera emotiva tra colleghi, la soppressione delle emozioni converga su livelli molto simili. Questo è assumibile dal fatto che norme

motivazionali aziendali sono applicate indistintamente su qualsiasi relazione o legame di subordinazione.

La scarsità dell'impegno emotivo nel ruolo organizzativo ricoperto non sarà certo l'unica conseguenza in un ecosistema speranzoso di elevata redditività. Incapacità di concentrazione negli obiettivi e insufficiente cooptazione attecchiranno in un sistema di fragile collaborazione. Poiché, nel caso in cui a essere la causa di turbamenti, siano fattori esterni alle dinamiche aziendali, l'essere in team potrebbe comportare a un'accentuazione della solidarietà aziendale.

1.4 Casi di studio pratici come riprova delle correlazioni esistenti tra performance e relazioni aziendali

Quali certezze abbiamo delle correlazioni negative e positive tra performance aziendale e l'age-inverse supervisory relationship?

Quali metodi di indagine possono essere utilizzati: Interviste face-to face o indagini anonime? Quali trade-off mi spingono a usare l'una o l'altra?

Sicuramente uno dei primi svantaggi che possiamo cogliere dall'utilizzo di domande chiuse risiede in una possibile interpretazione erronea delle domande, cosa che invece in un'intervista face-to-face potrebbe essere ridotto se non quasi del tutto eliminato attraverso un'eventuale delucidazione sugli item più complessi. Prove, quindi, che potrebbero essere inquinate se svolte senza un diretto contatto con il dipendente.

Lo stesso dubbio potrebbe comparire analizzando gli aspetti negativi che invece potrebbero sorgere se, a investigare sull'ambito emozionale, si agisse tramite intervista diretta. L'individuo potrebbe convincersi che tale intervista possa ricadere, a fronte eventuali commenti negativi, sul trattamento da lui ricevuto. Potrebbe essere convinto che, riferire opinioni sfavorevoli o negative verso l'azienda possa causargli ritorsioni da parte dell'azienda, piuttosto che essergli d'aiuto alla formazione di politiche più flessibili e "customizzate" a sé. Aspetto, questo, evitato attraverso la rassicurazione che gli interviewer compiono nei loro confronti. Rassicurazione, questa, che non riguarda solo il cercare di mettere a proprio agio l'intervistato ma anche di garantirgli che non esistono risposte corrette o errate e che ogni feedback è prezioso per l'azienda.

Ma procediamo ora da analizzare quali responsi uno studio compiuto attraverso un questionario completamente anonimo e casuale abbia portato alla luce.

Ebbene essendo il fenomeno riconducibile a un contesto prettamente aziendale sono stati raccolti dati e informazioni da diverse aziende in grado di comprovare la veridicità di tali ipotesi.

Tale studio ha portato alla luce numerosissimi riscontri, molti dei quali sono stati confermati da *data analysis* compiute in più aziende prese a campione.

110 sono state in tutto le aziende a cui è stato chiesto aiuto per rendere tale ricerca più pertinente e accurata. Contattate attraverso campagne mediatiche e l'assunzione di annunci pubblicitari e-mail, tali aziende si sono volontariamente rese oggetto della dimostrazione dello svantaggio economico derivante dalla negativa gestione relazionale. Come criterio di selezione sono state prese di riferimento soltanto aziende che avessero sede centrale in Germania e con una forza lavoro minore di 5000 dipendenti.

Delle iniziali 110 aziende che hanno dato adesione, solo 61 di questi hanno conferito alla ricerca, dati sufficienti e salienti per questo studio, mentre solo il 56% ha fornito un tasso di risposta adeguato. In media il numero di dipendenti considerati, si aggira intorno a 350 e con una percentuale superiore al 50% molti di questi sono parte di imprese offrenti servizi, seguite poi da aziende manifatturiere ecc.

Partendo da questo presupposto, primariamente, tutti i dipendenti venivano invitati a partecipare alla ricerca tramite una mail inviata dall'HR. Suddetta mail spiegava, con una breve descrizione, lo studio che sarebbe stato svolto tramite i loro feedback e in aggiunta poneva un link con cui collegarsi direttamente al sito di *survey* gestito da un'azienda IT indipendente. Le domande che venivano proposte riguardavano informazioni prettamente anagrafiche: tra cui la propria età e quella dei propri supervisor. Di questi, al 25% estratto casualmente dall'algoritmo contenuto nel sito, è stato chiesto di rispondere a domande riguardanti la frequenza delle emozioni negative provate in ambito lavorativo. Tale indice ha permesso di rendere visibile il primo dato utile alla speculazione del tema da noi tratto. Un altro 25%, è stato, sempre in maniera casuale, interrogato sulla propria tendenza a reprimere tutte le sensazioni di risentimento verso i propri supervisor. Ed eccoci quindi a rilevare la seconda variabile di studio.

Lo studio ha permesso, concentrando su di un numero più contenuto di dipendenti un numero limitato di domande, di garantire un alto tasso di risposta.

Quota che vede, dicotomie parimente equilibrate, raggiungere un livello di risposta pari al 75% della popolazione aziendale totale.

Non sono state però solo queste le uniche due variabili a essere prese in esame: affianco alla considerazione emotiva dell'apparato aziendale, presa indistintamente da un sistema prettamente individuale, se ne aggiungono altre due.

Di queste: una si riferisce a soggetti parte del top management mentre l'altra ai direttori aziendali.

Con un tasso di risposta pari al 63% per i primi (molti dei quali uomini) e con eguale percentuale per i secondi, si è pervenuti alla raccolta di dati che dettassero risposte chiare e certe alle ipotesi avanzate per questo studio.

Risposte che provengono principalmente dalla focalizzazione della nostra attenzione su ogni singolo punto preso in considerazione attraverso questo campionamento di informazioni, giudicando sistematicamente tutte le variabili poste in gioco.

Prendendo in osservazione il primo panel di valori raccolto, avremmo risposte riguardo allo studio dei differenziali e soprattutto al loro accostamento tra le diverse organizzazioni aziendali.

L'indagine verte innanzitutto sull'associare a ogni azienda un punteggio. Tale punteggio si costruisce facendo una differenza tra l'età del subordinato e del supervisore ed è proporzionale al divario d'età esistente tra le due categorie.

Di tale operazione per minuendo, si associa l'età del subordinato, e per sottraendo l'età del supervisore.

In sostanza: più giovani sono i supervisori rispetto ai subordinati maggiore sarà lo score raggiunto.

Costituito solamente in casi di differenziale positivo, costruendo i risultati attraverso fonti diverse e valutando come unico denominatore comune l'età, fattore considerato nella sua totalità oggettivo, si è garantita non solo una minimizzazione dell'errore tale da associare allo studio grande rilevanza, ma si è potuto appurare anche come, nella misura in cui le relazioni di vigilanza inverse per età erano comuni, esistevano differenze sostanziali tra le varie organizzazioni.

Non solo, calcolando rispettivamente il numero di relazioni inverse e non, e appurando come le prime siano in minoranza rispetto alle seconde, si è compreso come proprio il loro numero ridotto le abbia rese più rilevanti delle seconde.

Prendendo la **prima fonte di studio**, i dipendenti di una stessa azienda venivano interrogati su semplici quesiti, domande prettamente anagrafiche: la propria età e quella

dei propri supervisor, ma non solo, ad un 25% di dipendenti si richiedeva di rispondere a domande riguardanti la frequenza delle proprie emozioni negative.

Risultati di conferma alle ipotesi sopra esposte sono arrivate anche attraverso una **seconda fonte di studio**.

Stando bene attenti a eliminare dalla rivelazione, soggetti appartenenti al primo 25% analizzato, si è valutato il livello di autocontrollo individuale dei dipendenti nel loro quadro di riferimento.

Essendo tale competenza allineata, come già detto, al contesto aziendale si è appurato che i dipendenti all'interno di una società erano più simili tra loro nelle loro tendenze di soppressione rispetto ai dipendenti di diverse società.

Terzo, tra i “soggetti” considerati, sono le informazioni sulla performance aziendale. Formulate sulla base di prestazioni operative e organizzative queste due distinte dimensioni sono unite a formare un costrutto globale talmente ampio da inglobare la maggior parte delle unità aziendali (Florian e Menges, 2017).

Prestazioni operative, perché di fatto sono valutate utilizzando la produttività degli impiegati e l'efficienza delle procedure aziendali e organizzative dal momento in cui a essere prese in considerazione sono la performance finanziaria, la crescita aziendale e il rendimento delle attività.

Presupposti che sono il risultato della richiesta dei ricercatori, tra membri del top management, di valutare le prestazioni della propria azienda nell'anno in corso relativamente a quelle dei loro principali concorrenti all'interno dello stesso settore e nella stessa regione.

Nonostante i risultati delle ricerche siano chiari ed esaustivi sulle conseguenze che il trascurare la violazione di norme tradizionali promozionali comporti, non si suggerisce di abbandonare sistemi preesistenti orientati al merit-based promotion.

Si esorta solamente alla riflessione attenta di come possano essere evitate ripercussioni negative e indirizzare invece l'organizzazione a trovare un connubio funzionale all'interazione di queste due coesistenti generazioni.

E come?

In prima istanza ogni organizzazione dovrebbe analizzare l'attuale distribuzione generazionale tra i diversi ruoli e quindi considerare se questa risulti a rischio di essere intaccata da emozioni negative.

In concomitanza con gli sviluppi demografici, tali cambiamenti significano che i supervisor non sono più necessariamente lavoratori più anziani. Al contrario, molte organizzazioni hanno invertito la struttura dell'età relazionale (Peeters & Groot 2012).

Se esiste, è importante valutare attraverso l'aiuto delle risorse umane, se esso possa attecchire anche sulla performance aziendale. Come? Attraverso l'utilizzo del registro promozionale di carriera. Esso, in concomitanza all'impiego frequente di questionari posti sotto l'attenzione dei dipendenti, aiuterà a definire in maniera più netta le ripercussioni che la redditività aziendale subirà all'origine di sentimenti come angoscia, paura ecc.

Tuttavia, tra le diverse soluzioni attuabili dall'organizzazione dovrà sicuramente essere evitata la soppressione delle emozioni, che come le evidenze mostrano, renderebbe chiaramente tali soluzioni poco etiche.

Diversamente, invece, potrebbe essere giustificata la volontà dell'organizzazione di istruire i propri dipendenti alla comprensione e adozione di tecniche di autoregolazione. Tecniche in grado di spingere il soggetto a formare un'intelligenza emotiva tale da creare un nucleo lavorativo più solido e cooperativo, fondato non solo sulla comprensione di se stessi ma anche di quello che colpisce emotivamente chi lo circonda.

Svantaggiosa e ostile potrebbe essere per l'azienda, infatti, l'accentuazione continua e costante della mancanza di spiccata abilità nel raggiungere i traguardi da parte dei colleghi (Florian e Menges, 2017).

Limitazione sulla possibilità di raggiungere celermente promozioni di carriera, come ottimo punto di partenza per renderli meno intaccabili a livello emotivo dai differenziali anagrafici. Oppure seminari e corsi di formazione che mirino a rendere meno pressanti i pregiudizi sull'anzianità.

Comprendere le differenze che sussistono, da una prima indagine, tra queste due categorie generazionali non è cosa assai difficile.

Motivo di tale asserzione è osservabile già dalle prime fasi di contatto tra l'organizzazione e questi soggetti.

In fase di reclutamento e selezione la Generazione X molto spesso pone delle domande allo stesso selezionatore, lo interrogano sul suo percorso di carriera e in svariate situazioni, quest'ultimo, si trova a doversi giustificare per il ruolo raggiunto.

Diversamente, invece, si riscontra a posizioni anagrafiche invertite: maggiori sono le differenze riscontrate maggiore è la distanza, in termini comportamentali, tra selezionatore e candidato.

Differenze che, quando strutturate, possono portare a creare disuguaglianze talmente rilevanti da plasmare la vita delle degli stessi, ma non solo, anche i rapporti relazionali (Weber, 2017).

Dissonanze che necessitano di essere apprezzate pena l'impossibilità, alle volte, di riuscire a placare conflitti e malumori.

Il confronto che tuttora, in svariati campi, viene sottolineato mostra notevoli evidenze non solo in termini relazioni, ma anche sulla visione della vita stessa, sia professionale che personale. Del tutto strano appare però, secondo studi sociologi e psicologici, di come molto spesso ambienti in cui sono presenti anche dalle 3/4 generazioni diverse si trovino a collaborare molto meglio delle situazioni in cui, a occupare l'ambiente lavorativo, ce ne siano solamente due.

Questo è sinonimo di percezioni molto chiare e indicative, sensazioni che più che essere reali, rappresentano una realtà vissuta diversamente solo perché tale, vista con gli occhi delle diverse generazioni che vengono messe in campo.

Con occhi di esperti, infatti, molto spesso queste generazioni rappresentano tratti simili e concordanti tanto da spingere gli stessi a pensare che il problema generale risieda nella visione comune che le generazioni hanno di se stesse a confronto con altre.

In generale, all'interno della stessa generazione gli individui condividono una coscienza comune, quindi sviluppano esperienze collettive, ricordi e idee tanto chiare da spingere a differenziarsi.

Divergenze riconosciute da aspetti molto chiari e da autovalutazioni che l'individuo costituisce di se stesso.

Questa autovalutazione avviene in tre stadi: appartenenza percepita in una stessa generazione, una comune localizzazione temporale nella storia e credenze e comportamenti comuni. Il primo descrive l'auto-percezione generazionale e l'identità generazionale che si inizia a sviluppare durante il periodo dell'adolescenza. In questo dato momento l'individuo, membro di una generazione, tenderà di riconoscere tutti i tratti associabili a qualsiasi delle generazioni esistenti, in modo tale da riconoscersene parte.

La localizzazione temporale prevede la definizione di uno scenario di tendenze e di eventi contemporanei con cui ogni nuova generazione si identificherà, che aiuteranno a rendere la propria auto classificazione molto più semplice e rapida.

Il terzo e ultimo tassello riguarda invece i comportamenti comuni: verranno “stigmatizzati” certi comportamenti ripetuti e abituali, e usati come metro di paragone.

Tratti caratteristici che portano a categorizzare l’individuo, talmente tanto, da diventare un peso. Perché anche se le persone che nascono nello stesso arco di tempo, vivono, per esempio, nello stesso contesto sociale e politico, non significa che questo possa essere vissuto allo stesso modo. Gli stessi eventi possono pertanto portare a diversi tratti caratteristici e generalizzazioni generazionali possono diventare un’arma a doppio taglio, gestibili nella maggior parte dei casi, solo se con molta attenzione.

Diversità, anche all’interno della stessa generazione, dovuta all’ampiezza anagrafica contenuta anche all’interno della stessa.

1.5 Conclusioni

A conclusione di questo capitolo possiamo pertanto affermare, con una certa sicurezza, come sia evidente che lo sviluppo di nuove tecniche di composizione dell’apparato manageriale non necessariamente portino a migliorare la performance organizzativa. Supervisor più giovani saranno interessanti da fenomeni di scarso interesse e coinvolgimento, sia emotivo che lavorativo da parte dei propri subordinati, soprattutto se l’espressione delle emozioni coinvolgerà le diverse sfere aziendali.

L’apporto operativo che tale considerazione ci lascia, non riguarda solamente il basico prendere in esame delle emozioni che si generano a differenza anagrafica riscontrata tra colleghi; ma anche nella presa di coscienza, che queste, interessino non solo la stretta relazione che si forma tra le due posizioni in cui si focalizza la nostra attenzione, ma anche in tutte quelle in cui l’organizzazione fa da protagonista assieme ad altre nel settore in cui è inserita.

2. CAPITOLO SECONDO -

RISOLUZIONE DINAMICA DEI PROBLEMI RELAZIONALI

2.1 Introduzione

Assunto che la problematica generazionale, nel luogo di lavoro, abbia molta importanza, soprattutto quando a pagare non è solo la sfera emotiva, ma anche l'interesse aziendale, andiamo ora a comprendere quali sono, se ci possono essere, le soluzioni funzionali.

Soluzioni che, se previste e adottate in prima istanza, possono effettivamente porre rimedio a eventi potenzialmente "catastrofici".

2.2 Strategie di leadership

Uno dei primari punti di successo, è per molti studiosi, il garantire la formazione di relazioni funzionali.

Considerevoli non solo perché sono in grado di essere considerate, come metodi di scambio di informazioni e coordinamento dello sforzo, ma anche perché sono fondamentali nei luoghi di lavoro per garantire fattori come: fiducia, diversità, consapevolezza, interrelazione, rispetto e soprattutto comunicazione efficace.

Emozioni e sentimenti considerati alla base delle organizzazioni e di come essa possa funzionare al meglio quando alla gestione delle relazioni intergenerazionali viene posto il proprio focus (Treffler e Hering, 2018).

Rafforzare queste relazioni sarà quindi uno dei metodi principali attraverso cui l'organizzazione proporrà di eliminare o sopperire alla problematica organizzativa.

Come? Innanzitutto, aumentando la fiducia.

Sviluppabile, questo obiettivo, essenzialmente in 3 fasi.

La prima è basata sulla deterrenza. La seconda sulla conoscenza: maggiori saranno le informazioni riguardanti i soggetti protagonisti delle relazioni, maggiore sarà il grado di prevedibilità dei comportamenti da loro detenuti.

Il terzo e ultimo stadio è incentrato invece sul grado di "comprensione" (in questa sede la "comprensione" viene intesa come riconoscimento sociale, cognitivo ed emozionale) che i vari individui sviluppano relazionandosi tra loro.

A fiducia incrementata si assoceranno anche emozioni di fedeltà e responsabilità, soprattutto se per interazioni intendiamo le dinamiche diadiche leader-follower.

Secondo diversi studi (Treffler e Hering, 2018) normalmente accade che tali relazioni sviluppino il sostegno a reciproco delle due parti: poiché entrambe sono consapevoli delle risorse potenziali che ognuna rappresenta per l'altra.

Queste relazioni sono strutturate secondo una logica ben precisa: il leader, attraverso il proprio operato, si prodiga a fornire le risorse necessarie ai follower, nel nostro caso i subordinati, attraverso le quali realizzano compiti.

La loro motivazione risiede in una logica basilare: raggiungere il risultato equivale a ottenere un premio di natura economica

Ma garantire una cospicua ricompensa, può bastare a placare animi e insoddisfazioni di dipendenti volenterosi di dimostrare, a esperienza avvenuta, la propria abilità gestionale? No.

Vi è di base un senso di inferiorità che non può essere vinta da una remunerazione economica. Infatti, indipendente dal tipo di relazione che il leader instaura, nel momento in cui vengono confrontate le due diverse posizioni: essere leader è nettamente più glorificato che essere follower. Pertanto, all'esistente e diffuso senso di inadeguatezza che viene normalmente a formarsi dall'essere stati sostituiti (da un millennial) senza possibilità di ritorno, vi è anche quello psicologico che viene comunemente ad affiancarsi non appena si contestualizza posizione di comando e ruolo di subordinato.

Il concatenarsi di emozioni derivanti dalla glorificazione della posizione manageriale aumenta in modo sproporzionato non solo il numero di soggetti affetti da frustrazione, ma anche quello dei dipendenti che, presi dal sentimento generale, dimostrano nuovo interesse nell'occupare questo ruolo.

Dato che il ruolo dominante è quello dei leader, ciò che può fare per migliorare la qualità del rapporto e soprattutto evitare l'esposizione di tali relazioni al deterioramento è stimolare l'attenzione e la crescita professionale del subordinato. Assumendo quindi la figura, come viene definita in gergo comune, di leader trasformazionale (Errante, 2018).

O se diversamente, i leader, dimostrano essere carismatici e anche d'ispirazione tanto da stimolare intellettualmente reazioni comportamentali positive dei propri sottoposti.

A causa della digitalizzazione, infatti, soprattutto per follower appartenenti a generazioni come quella della Generazione X, nata prima di questa rivoluzione tecnologica, lo

scetticismo dilagante ha reso più ostico il guadagno della loro fiducia e rispetto. Tassello mancante che incide talmente negativamente, nella determinazione della performance aziendale, da vanificare qualsiasi intervento risolutivo. L'esito determina a lungo andare, un risultato molto evidente e riconducibile a una ragione: i follower contribuiscono piuttosto direttamente al successo di un'organizzazione rispetto a un leader, onde per cui il commitment detenuto sarà tanto maggiore, tanto più rilevante è la posizione ricoperta. Relazioni funzionali tanto più efficienti, quanto più cospicue saranno le caratteristiche conosciute di quei soggetti, che oggi chiamiamo follower, da parte dei propri leader.

Non dimentichiamoci però che se da un lato norme riferenti a preconetti definiti anzitempo possono costituire la parte più preponderante del rapporto duale, anche altre sfere emotive faranno da ingrediente determinante della particolarità relazionale.

Uno di queste è sicuramente il “concetto di sé”. Esistono teorie che sostengono come quest'ultimo sia peculiare sia nella definizione dei comportamenti dei leader che anche nelle reazioni che questi subordinati detengono nei confronti dei propri superiori.

Superiori che riescono a ottenere cambiamenti di breve periodo valutando la concezione che hanno di se stessi, paragonandola con quella futura e con i risultati possibili. Questo formerà in loro degli schemi duraturi che saranno in grado di incidere sul comportamento dei follower, oltre che sulla loro percezione e processi sociali (Treffler e Hering, 2018). Soggetti, quest'ultimi, che anche se con rilevanza minore rispetto ai loro supervisori definiranno comunque, a loro volta, in capo a essi una maggiore o minore influenza.

Ecco che subentra il concetto di "leader efficace" e l'importanza che la sua presenza detiene nel caso in cui si parli di inversione di posizione come in questo caso. Tale soggetto si vede come in grado di definire la realtà di un'organizzazione articolando una visione che riflette la sua definizione di missione, ma anche i valori sottostanti alla stessa organizzazione.

La logica secondo cui soggetti diversi possono condizionare le diverse reazioni personali prende nome, in ambito di gestione del personale, di leadership transazionale. Questa relazione, si vede quindi, più come un processo di condivisione che di comando tra supervisore e dipendente.

Ed è per questo che nella maggior parte dei casi viene preferita rispetto a quella trasformazionale, perché concede la possibilità a vecchi subordinati di sentirsi paritari ai leader. In questo modo, il peso dell'impossibilità di ricoprire tale incarico, diventerà meno

consistente e tutti gli eventuali sentimenti negativi generati dal ricoprire questo ruolo si alleggeriranno.

Questo sarà possibile solo se il soggetto che ricoprirà la posizione di follower si dimostri effettivamente di “questo avviso”, ossia se si accontenti di situazioni di compartecipazione piuttosto che di leadership.

E come valutarlo? Riconoscendo, a caso singolo, di quale “categoria” faccia parte il soggetto preso sotto esame. Esistono infatti 3 diversi tipi di subordinato.

La prima riguarda un tipo di follower passivo, molto incline a essere diretto destinatario della leadership e di tutto ciò che essa comporta senza disquisizioni. Il secondo tipo di soggetto è riferito a un operatore molto indipendente, inserito solo figurativamente in una relazione di comando, da cui esso non solo non ne risulta influenzato. Quest’individuo è anche capace di neutralizzare l’effetto e l’influenza del leader.

Il terzo tipo di soggetto invece si identifica come un follower parte della relazione: non dipendente, ma interdipendente dalla figura del leader.

Tra le 3 tipologie di personalità tratteggiate quella che risulterà sicuramente più interessante è la seconda, quella sulla quale potranno effettivamente essere costituite le più rilevanti considerazioni. Considerazioni nate secondo il presupposto che esperienza, abilità, conoscenza, formazione, necessità di indipendenza, indifferenza nei confronti dell’organizzazione e orientamento professionale possono essere un fattore scatenante di ritorsioni da parte della stessa Generazione X.

Caratteristiche, queste, abbondantemente presenti in soggetti processualmente abituati a rimanere in attesa “del proprio momento di gloria”. Soggetti che difendono uno stile di leadership tradizionale che nella maggior parte dei casi si concentra sulla loro concezione del valore del lavoro, di consenso e dall’etica, che non vedono essenzialmente riflessa, nei loro superiori, i giovani Millennials.

Questa generazione, infatti, si vede molto più volta a una leadership di tipo individuale, che combaci con la loro voglia di sperimentare, cercare opportunità di apprendimento e di sfide, che a una leadership di tipo partecipativo come quella congenitamente rilevata nei loro “genitori” (Dawn, 2004).

Se da un lato la Generazione X sembra più atta alla cooperazione e a uno stile molto più avvicinabile a un sistema di tipo transazionale, dall’altro le loro mancate abilità di comprensione, ascolto, comunicazione, motivazione e delegazione, necessarie per

sfruttare la sinergia con altri lavoratori, li porta a realizzare sistemi più lineari, poco inclini a essere modificati dai continui cambiamenti che il contesto propone; in cui piuttosto che garantire partecipazione e condivisione si finisce con il prendere decisioni.

Un altro espediente alla problematica, potrebbe essere quello di accentuare l'apprezzamento e la rilevanza delle conoscenze assunte nel corso del tempo da questo tipo di subordinati.

Conoscenze che possono garantire un effettivo aiuto, solo con una comunicazione efficace e “onesta”.

Comunicazione che permetterà di accentuare un'apertura nella risoluzione delle problematiche, onestà in caso di errori, in modo tale che nessuno sia spaventato dall'ammettere un'eventuale colpa.

Quest'ultima, se presente, permetterà di dare afflusso allo smaltimento di sentimenti negativi, ma anche di evitare completamente il fatto di sopprimere tali emozioni perché semplicemente non esisteranno.

Evitare situazioni negative, nelle quali l'eccessiva distanza relazionale tra leader e follower possa realmente creare uno spessore talmente voluminoso di sensazioni di ansia e paura, sarà più semplice.

La relazione al contrario sarà con maggiore serenità e collaborazione se gli stessi leader saranno disposti ad accettare critiche costruttive alla risoluzione delle problematiche sia gestionali che operative.

Libertà, questa, che viene prevista a patto che nell'immediato futuro si continui a mantenere ottimi rapporti lavorativi e che in ogni caso permettano al supervisore di protrarre la propria autorità tanto da non essere messo in discussione nelle proprie decisioni.

Non è un rapporto completamente impositivo quello che, nella loro concezione mentale, dimostrano voler detenere i leader di questo trascendentale processo di inversione manageriale. In molti anzi si vedono propensi ad accettare idee e miglioramenti che assicurino un lavoro in team, in modo tale da velocizzare la creazione di fiducia nel rapporto, oltre che un clima meno pressante in termini di responsabilità. Emozioni come sentimenti di abbattimento per non “essere in tempo” nella tabella di marcia di carriera saranno disperse nella nube di positività che solo un ottimo rapporto di lealtà può creare.

A incentivare, il mantenimento di posizioni valutate “scomode” da parte dei subordinati, vi è la completa libertà nello svolgimento del proprio ruolo lavorativo. A eccezione di un piano generale in cui sono contenute generalizzazioni dei compiti da svolgere, l’individuo avrà la possibilità di portarli a termine senza avere necessità di seguire pari passo schemi predefiniti. In tal modo l’individuo avrà la possibilità di fare come meglio crede, con l’unica clausola di rispettare ciò che concerne la posizione e l’ambito lavorativo ricoperto. Verrà fatto spazio alla libertà creativa, alla possibilità degli individui di sbizzarrirsi in ambito di esecuzione e raggiungimento di risultati. Componente che non viene in nessun modo svalutata, soprattutto nel caso in cui questa possa creare beneficio nella crescita professionale dell’individuo.

Se la collaborazione in team si dice effettivamente in grado di consentire una parte risolutiva della problematica lo è anche la formazione di rapporti stretti, come quelli personali.

Il coinvolgimento della sfera personale, come la formazione di rapporti stretti, ottiene ottimi risultati soprattutto quando intensifica in maniera positiva l’abilità del team di essere coordinato e di riconoscere le potenzialità dei membri tanto da sfruttarle in caso di necessità.

È pertanto indiscusso, in maniera generale, il vantaggio generato dall’accentuazione di programmi extra lavorativi che aumentino proporzionalmente la realtà interpersonale tra i soggetti.

Se da un lato sin d’ora si è sempre considerata “scomoda” solamente la posizione dei Generazione X, è giunto ora il momento di ricredersi: siamo infatti spettatori di un fenomeno particolare quello in cui giovani supervisor si vedono in difficoltà nell’assegnare compiti, o in casi di situazioni di conflitto, di obbligare più vecchi subordinati, a operare in determinato modo. Questo è dovuto a un motivo molto semplice: il rispetto mostrato da individui più giovani verso individui esperienzialmente più anziani. Tali individui sono molto spesso interessati a una logica maggiormente transazionale per i vantaggi da essa apportati.

2.3 Mentoring

Un’altra modalità attraverso cui è possibile creare un ambiente lavorativo maggiormente efficiente, bypassando le problematiche apportate dall’inverse supervisory position è lo

sfruttamento di strategie di mentoring. Sfruttare le capacità dei Millennials sarà quindi più semplice e efficiente, se pensiamo che in questo modo la creatività caratteristica di questi giovani, possa essere meglio indirizzata dalla visione di leadership associata alla Generazione X. Questi che in un'ultima istanza chiamiamo Millennoators, necessitano di una guida per comunicare le loro idee, in modi che i loro colleghi e manager li ascoltino.

Ma cos'è il mentoring? *“È un metodo di formazione che si basa su una relazione (formale o informale) uno a uno tra un soggetto con più esperienza (senior, mentor) e uno con meno esperienza (junior, mentee), cioè un allievo, al fine di far sviluppare a quest'ultimo competenze in ambito lavorativo e sociale”*. (Pisano, 2012)

A corroborare, come detto nel primo paragrafo di questo capitolo, l'importanza della fiducia nelle relazioni tra leader e follower anche nel mentoring è una componente fondamentale, poiché permette di creare un match tra le necessità di entrambi di ottenere solidità nel rapporto di lavoro. Questo, lato Generazione X perché insita nel loro modo di essere mentre, lato Millennials perché risponde al loro bisogno di intrecciare connessioni. (inserisco autore arti).

Non sarà solo la fiducia ad essere accentuata, ma anche la possibilità di trovare un punto di incontro comune tra le diverse percezioni aziendali, emozionali e relazionali che sono per loro natura diverse tra le due generazioni sotto esame. La Generazione X infatti sarà in grado di comprendere la necessità dei più giovani di sviluppare percorsi di carriera indipendenti alle realtà aziendali.

Abbiamo spesso parlato di come la mancanza di collaborazione tra le due generazioni sia problema di difficile risoluzione ma pare che il mentoring abbia dimostrato di favorire il lavoro di squadra, migliorare la motivazione del personale e aumentare i livelli di competenza dei dipendenti.

Il mentoring migliora i singoli, le prestazioni organizzative e inoltre conduce a interventi più mirati il cui livello di efficacia del leader risulti essere maggiorato.

Si tratta di un rapporto continuo di apprendimento, di dialogo, e di sfida, ma soprattutto di metodo attraverso il quale l'esaltazione delle qualità del singolo vengono evidenziate e promosse, molto simile a quello che si farebbe attraverso il coaching, in cui l'obiettivo principale è l'elevazione professionale e personale del singolo.

A dispetto della loro volontà, come risulta dal primo capitolo, di sfruttare tutte le capacità in loro possesso i Millennials sono consapevoli di dover imparare ancora molto, per questo sono propensi a cercare attivamente guide sagge e consapevoli, cosa che il mentoring effettivamente permette.

Una possibile strategia per migliorare la capacità di leadership dei Millennials è rappresentata dall'eventualità di svolgere il ruolo di mentor verso le posizioni manageriali dell'azienda (che quindi diventano i mentee); in questo modo una volta che tali soft skills vengono consolidate i Millennials acquisiscono le capacità necessarie per essere posti in ruoli di comando.

Ma quale problematica potrebbe riscontrare il fatto di utilizzare tale strategia solo per un breve periodo di tempo, finché effettivamente questi giovani Millennials non siano considerati in grado di ricoprire queste posizioni?. In alcuni casi molto poco, perché una delle criticità apportate da questo tipo di strategia è che i possibili leader anziani siano reticenti a far sviluppare le competenze mancanti e utili a ricoprire questo ruolo dirigenziale per paura di venire scavalcati gerarchicamente.

Delle soluzioni a questo problema possono essere il reverse mentoring e il Micro mentoring.

2.4 Reverse Mentoring

È invece un mentoring a parti invertite: dove il mentor è in questo caso è il “giovane”, mentre il mentee è il soggetto “maturo” che è implicato nella situazione di comprendere tutte le conoscenze e competenze, in cui egli pecca o a lui ignote. Qui il mentore è chiamato la "guida a sorpresa": ricco di sorprese sia per i mentori che per i mentee. Questa modalità relazionale incrementa le facoltà di leadership in concomitanza allo sviluppo di interconnessioni dirette con i leader senior.

In questi programmi “invertiti”, i giovani si sentono valorizzati e incrementano la capacità di leadership mentre creano relazioni significative con i leader senior. Invece, gli studenti più anziani apprendono nuove conoscenze e sviluppano nuove idee e percezioni. (WALJEE, 2018)

2.5 MicroMentoring

Evidenziato come la possibilità di agire sempre con lo stesso metodo di azione del mentoring, ma con un intervallo di tempo più breve, esattamente come se fosse chiedere un consiglio ai mentori senior. Rendendo l'attività di condivisione molto più rapida e diretta, senza bisogno che effettivamente vi sia una “supervisione” completa e continua sull'operato del mentee (Waljee., 2018).

2.6 Conclusioni

Gestione della Leadership, Mentoring e Reverse Mentoring, sono solo alcune delle strategie che l'organizzazione può mettere in atto, ma certamente le uniche per affrontare un sistema in continuo cambiamento e quindi muta le proprie esigenze.

Altre realtà potranno essere poste in atto, creando metodi innovativi che sappiano accelerare la convivenza aziendale determinandone un vantaggio competitivo piuttosto che una problematica gestionale.

In ultima istanza, certo è, che conta come l'azienda sappia cogliere le opportunità, le sfide e le peculiarità di ognuno, facendone un connubio forte e solido che possa garantire un efficiente aiuto nella determinazione di ottimi risultati aziendali.

3. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- CAMPELLI Giulia, 05/04/2018, *Baby boomers, X, Y e Millennials: e tu a che generazione appartieni?*, Corriera della Sera
- ERRANTE Salvatore, 2018, *Leadership trasformativa: definizione ed esempi di efficacia*, InsideOut Training Blog
- FORNER, N., 1984. *Ages in Conflict: A Cross-Cultural Perspective on Inequality Between Old and Young*. New York: Columbia University Press.
- FLORIAN Kunze, MENGES Jochen, 2017, *Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance*, Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav.
- GRENNER Ian, 2005, *The potential of path dependence in political studies*, Citazione.
- MATTERA Julia, 2014, Journal of strategic leadership, Volume 5, Issue 1
- ROSINA Alessandro, gennaio-febbraio 2010, *Verso un nuovo protagonismo dei giovani*, il Mulino Fascicolo 1.
- TREFFLER Jessica, HERING Anne, 2018, *Cohabitation in Multigenerational Workplaces*, Master Thesis.
- WALJEE Jennifer F., 17/04/2018, *Mentoring Millennials*, American Medical Association, Article.
- WEBER, J., 2017, *Discovering the Millennials' Personal Value Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations*, Journal of Business Ethics, 143(3), pp. 517-529.