



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

**Millennial al comando:
effetti sulle relazioni e sulle
performance aziendali**

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando/a Martina Capaldi

Matricola 1160961

Anno Accademico 2019/2020

La candidata dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma

Martina Capaldi

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI.....	2
1.CAPITOLO PRIMO - <i>LE DIVERSE GENERAZIONI E L'EFFETTO DI UN CAPO PIÙ GIOVANE SULLE EMOZIONI E SULLA MOTIVAZIONE NEL LAVORO</i>	4
1.1 Introduzione	4
1.2 Generazioni a confronto.....	4
1.3 Younger supervisor: analisi delle emozioni negative	7
1.4 Younger supervisor: analisi del concetto di <i>work engagement</i>	9
1.5 Conclusioni	11
2.CAPITOLO SECONDO - STEREOTIPI E TECNICHE DI HR.....	12
2.1 Introduzione	12
2.2 Stereotipi, effetto pigmalione e la relazione Leader-Member Exchange	13
2.3 Tecniche di HR per includere tutte le generazioni.....	15
2.4 Conclusioni	19
3.CAPITOLO TERZO - I GIOVANI AL COMANDO NELLE DIVERSE CULTURE	21
3.1 Introduzione	21
3.2 Merit-Based vs Seniority Based system nelle diverse culture	22
3.3 Il caso del Giappone: conflitto tra cultura e innovazione.	25
3.4 Giovani al comando: ma in Italia?	27
3.5 Conclusioni	29
4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	31
4.1 Libri e Articoli scientifici	31
4.2 Sitografia.....	33

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. L'invecchiamento della popolazione e il conseguente aumento dell'età pensionabile, la globalizzazione e la necessità di stare al passo con l'innovazione tecnologica hanno portato le aziende alla valorizzazione e promozione delle generazioni più giovani che si sono trovate a gestire lavoratori più anziani e con maggiore esperienza. La presenza di un capo più giovane fa nascere conflitti intergenerazionali all'interno delle aziende generando stereotipi ed emozioni negative che, se non adeguatamente gestite possono minare la performance aziendale. La rottura del classico schema supervisore più anziano-subordinato più giovane rappresenta una sfida per le aziende e l'ufficio delle risorse umane che si trovano a gestire diverse generazioni dovendo garantire che nessuno si senta discriminato a causa della propria età. La necessità di innovazione ha inoltre portato al passaggio da sistemi di retribuzione basati esclusivamente sull'esperienza a sistemi che premiano il merito con aumento della possibilità di promozione dei più giovani. È dunque necessario per le aziende che intendono svilupparsi a livello globale capire quali sono i differenti aspetti delle varie culture che influenzano le preferenze dei lavoratori in tema di promozione e retribuzione.

Primo capitolo. Nel primo capitolo, dopo aver evidenziato le caratteristiche delle diverse generazioni presenti nelle aziende e ponendo attenzione alla generazione dei Millennial, si analizzeranno gli effetti di un supervisore più giovane sulle emozioni e sulla motivazione dei lavoratori più anziani. Facendo riferimento a uno studio compiuto in Germania su un campione di 61 aziende ci si soffermerà sull'analisi delle emozioni negative che sorgono nei lavoratori più anziani come conseguenza della presenza di un supervisore più giovane e sui meccanismi di gestione e controllo delle emozioni, *emotional labour*, necessari per poter continuare a rispettare le aspettative richieste dall'azienda e di cui si analizzeranno i riscontri sia positivi che negativi. In seguito, utilizzando uno studio compiuto negli USA si userà il concetto di *work engagement* per mostrare l'effetto di un supervisore più giovane sulla motivazione dei lavoratori più anziani e, di conseguenza sulla performance dell'intera azienda.

Secondo capitolo. In questo capitolo, attraverso l'utilizzo della teoria dell'identità sociale, si analizzeranno i meccanismi di creazione di stereotipi e di categorizzazione

delle persone in gruppi differenti in base alle loro caratteristiche. In un contesto multigenerazionale spesso questi gruppi sono delineati dalle differenze di età, per cui le diverse generazioni tendono a identificarsi con coloro che appartengono alla stessa generazione e vedere negativamente coloro che non vi appartengono. Per poter analizzare gli effetti degli stereotipi nella diade supervisore-subordinato sarà utilizzata la teoria di leadership *Leader-Member exchange* che si basa sulla distinzione tra soggetti appartenenti allo stesso gruppo del leader e coloro che non vi appartengono. Ad essa si collegherà il concetto di effetto pigmalione per poter analizzare le conseguenze delle aspettative dei Baby Boomers sulla leadership dei Millennial. In seguito, verranno espone le tecniche di HR nelle fasi di selezione, formazione, tutela della salute e uscita dal lavoro necessarie a garantire una collaborazione intragenerazionale. Nella fase di formazione si farà riferimento al concetto di reverse mentoring, necessario a garantire il trasferimento di conoscenza non solo dai più anziani ai più giovani ma anche viceversa.

Terzo Capitolo La globalizzazione e la necessità di innovazione hanno portato le aziende ad espandersi oltre i confini nazionali e a premiare la conoscenza dei giovani attraverso l'introduzione di retribuzioni basate sul merito e con l'abbandono dei sistemi basati esclusivamente sulla *seniority*. Per questo si utilizzerà il modello di Hofstede per analizzare l'influenza dei valori delle diverse culture sull'accettazione di un sistema di retribuzione e promozione che porta i più giovani in posizione gerarchiche superiori rispetto ai loro colleghi più anziani. In seguito, si farà riferimento al caso del Giappone, un paese in cui il rispetto dell'anzianità è uno dei valori fondamentali della società, per mostrare come, se da una parte la necessità di innovazione abbia spinto le aziende all'incentivazione di sistemi di retribuzione basati sul merito, dall'altra la cultura rappresenta un forte limite a questa pratica. Infine, con supporto di dati si farà riferimento all'Italia per mostrare come in questo paese l'età anagrafica e l'esperienza siano ancora più importanti del merito nella determinazione delle promozioni e delle retribuzioni.

1. CAPITOLO PRIMO -

LE DIVERSE GENERAZIONI E L'EFFETTO DI UN CAPO PIÙ GIOVANE SULLE EMOZIONI E SULLA MOTIVAZIONE NEL LAVORO

1.1 Introduzione

L'invecchiamento della popolazione e l'aumento dell'età pensionabile hanno avuto come conseguenza l'incremento dei lavoratori con un'età superiore ai 55 anni; questa tendenza ha fatto sì che per la prima volta nelle aziende vi fosse la compresenza di diverse generazioni, le quali differiscono in termini di personalità, valori e attitudine verso il lavoro.

Nel primo paragrafo di questo capitolo ci si soffermerà sull'analisi di questo aspetto. Ponendo in particolare l'attenzione sulla generazione dei Millennial, si cercherà di spiegare quali siano i tratti caratteristici che la rendono differente da tutte le altre.

La presenza di lavoratori sempre più anziani ha dato adito all'aumento del numero di supervisor più giovani dei loro subordinati. In questo scenario è probabile che i lavoratori più anziani che si trovano a dover rispondere a un capo più giovane manifestino delle emozioni negative, che per la salvaguardia del proprio lavoro cercano di sopprimere. Si analizzeranno quindi le emozioni che vengono percepite da questi lavoratori e tramite il concetto di *emotional labour* si cercherà di mostrare gli effetti positivi e negativi della gestione delle emozioni sia per il singolo che per l'organizzazione.

Nel terzo paragrafo, si cercherà di dimostrare come la differenza anagrafica tra supervisore e subordinato abbia delle ripercussioni negative sull'attitudine al lavoro dei dipendenti più anziani e si porrà l'attenzione sul concetto di *work engagement* applicato a questa particolare situazione.

1.2 Generazioni a confronto

L'invecchiamento della popolazione e il posticipo dell'età pensionabile hanno portato alla contemporanea presenza in azienda di diverse generazioni di lavoratori. In seguito

alla crisi finanziaria che ha colpito il mondo nel 2008, la percentuale di persone di età prossima alla pensione (55-64 anni) che ancora lavorano è aumentata considerevolmente. In Italia, un paese in cui l'età media è molto elevata, questo numero è passato dal 34,3% nel 2008 al 54,3% nel 2019 (linea verde grafico 1). Questo dato risulta ancora più rilevante se confrontato con l'andamento delle percentuali di lavoratori delle altre fasce d'età che invece di incrementare a seguito della crisi è diminuito (grafico 1).

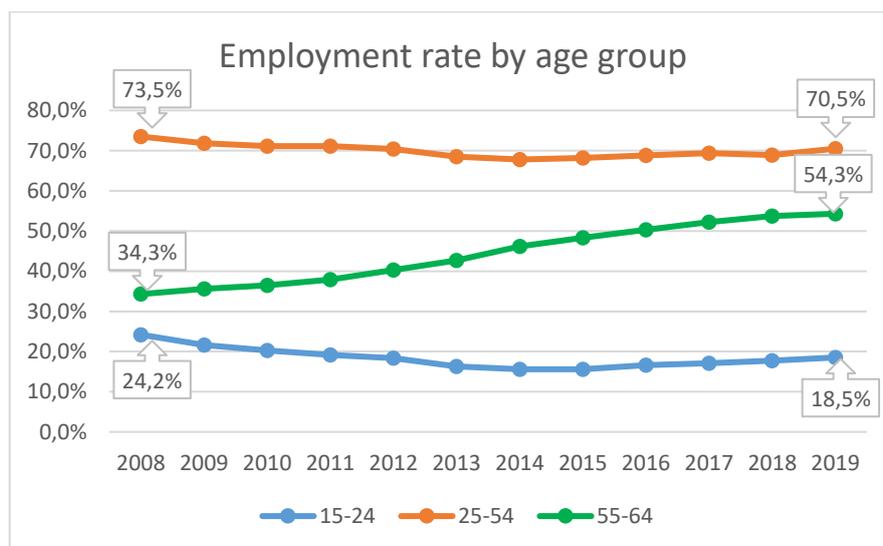


Grafico 1: Employment rate by age group. Fonte dati: OECD (2020)

Nelle compagini aziendali è possibile individuare almeno quattro diverse generazioni di lavoratori: i Baby Boomers (1945-1965), la Generazione X (1966-1979), la Generazione Y o Millennial (1980-1995), la Generazione Z (1995 in poi)¹. È fondamentale per il management capire quali siano i bisogni e i valori di ciascuna generazione al fine di massimizzare la produttività di ciascuna di esse. (Urvashi, Sohan, 2017).

I Baby Boomers rappresentano la più anziana delle generazioni ancora presenti nelle aziende. Ne fanno parte quei lavoratori di età compresa tra i 55 e i 64 anni che sono prossimi al pensionamento. Sono coloro nati tra il 1945 e il 1964 e cresciuti in un periodo di prosperità, il Dopoguerra, in cui vi era la speranza di un cambiamento guidato proprio dalla loro generazione (Yang; Guy, 2006).

¹ La Generazione Z non verrà considerata nell'analisi in quanto rappresenta una minima parte della forza lavoro presente nelle organizzazioni.

Per Generazione X si intendono coloro nati tra il 1967 e il 1980, in un periodo di instabilità politica dovuta alla guerra fredda. Sono cresciuti in un contesto di incertezza economica e sociale, con mancanza di ottimismo per il futuro. Essendo spesso cresciuti con entrambi i genitori lavoratori, rispetto alla generazione dei Boomers ricercano un maggiore equilibrio tra la vita privata e il lavoro (Urvashi, Sohan, 2017).

I Millennial rappresentano una grande parte della forza lavoro. Questa generazione è formata da coloro che sono cresciuti con la tecnologia, parte integrante della loro vita. Sono perciò identificati a volte come NetGeneration. Sono considerati come i più resilienti, coloro che più facilmente si adattano al cambiamento e che più apprezzano la diversità. (Urvashi, Sohan, 2017).

Per i Millennial è importante acquisire esperienza e per questo sono propensi a viaggiare e a cambiare lavoro frequentemente, per trovare un contesto di lavoro più stimolante e soddisfacente (Calk, Patrick, 2017). Dal sondaggio globale sui Millennial elaborato da Deloitte nel 2019, è emerso che il 49 % dei 13,416 giovani intervistati in tutto il mondo lascerebbe il proprio lavoro entro solo due anni dall'assunzione se ne avesse la possibilità; inoltre essi si aspettano che il loro contributo venga adeguatamente compensato (PricewaterhouseCoopers, 2013).

I Millennial prediligono gli ambienti di lavoro in cui si dia rilevanza al lavoro in team, in cui risultino sfumate le relazioni gerarchiche e in cui la comunicazione aperta abbia un ruolo preminente. (Stewart et al.,2017).

Hanno necessità di ricevere feedback sia positivi che negativi e di essere apprezzati dal proprio team per il raggiungimento del risultato, a differenza delle precedenti generazioni, più individualiste e concentrate sul proprio lavoro più che sul risultato finale (Urvashi, Sohan, 2017).

Condividono con la generazione X la necessità di avere equilibrio tra vita privata e lavoro. Diversamente dalla generazione dei Baby Boomers, convinta della necessità di sacrificio e straordinari per ottenere un avanzamento della carriera, la nuova generazione crede che la produttività di un lavoratore vada misurata sulla base del suo contributo qualitativo al raggiungimento degli obiettivi aziendali, e non in base al numero delle ore lavorate. (PricewaterhouseCoopers,2013). Inoltre, i Millennial danno maggior valore al contributo positivo piuttosto che alla posizione gerarchica occupata, mentre i Baby Boomers e la

generazione X si aspettano un avanzamento progressivo della carriera e del compenso (Urvashi, Sohan, 2017).

1.3 Younger supervisor: analisi delle emozioni negative

Il principale fattore che conduce alla nomina di un supervisore più giovane è la necessità di stare al passo con l'avanzamento della tecnologia. Infatti, le aziende apprezzano le idee creative e all'avanguardia che l'innovazione tecnologica porta con sé, appannaggio della giovane generazione dei Millennial. Dall'altro lato aumenta il numero di lavoratori che a seguito del raggiungimento di una certa età non hanno più speranze di un avanzamento di carriera, o addirittura si aspettano una retrocessione (Florian; Kunze,2017). Date queste condizioni è probabile che un individuo appartenente alla generazione dei Baby Boomers o alla Generazione X si trovi a dover rispondere a un supervisore appartenente alla generazione dei Millennial con molta meno esperienza.

Secondo la *teoria del confronto sociale* di Festinger del 1954 gli individui valutano il proprio valore personale e sociale in base al paragone con gli altri; allo stesso modo, in azienda i lavoratori valutano il valore della loro carriera facendo un paragone con i colleghi della stessa età che reputano come i più simili. Nella situazione in cui vi è un supervisore più giovane, i subordinati più anziani devono riconoscere di essere rimasti indietro nel loro avanzamento di carriera e ciò causa lo sviluppo di emozioni negative come risentimento e rabbia (Shore et al. 2003).

Con l'aumentare del divario di età tra il supervisore e il subordinato, specialmente se il primo è molto più giovane del secondo, si possono instaurare problemi generazionali di differenze di visioni e di valori che, se non gestiti al meglio, possono inficiare la performance dell'intera azienda. Nel contesto lavorativo la presenza di un supervisore più giovane viola le norme di età che sono state alla base delle relazioni aziendali per molto tempo e che implicavano da parte dei lavoratori l'aspettativa di un capo più anziano da identificare come leader da seguire e da rispettare (Florian; Kunze,2017).

Quando tra un lavoratore più anziano e il suo supervisore più giovane si manifesta una relazione problematica vi è la possibilità, secondo la *teoria sul contagio emotivo*, che le emozioni negative condivise da un lavoratore possano poi essere fatte proprie anche da altri lavoratori ed espandersi fino a coinvolgere l'intera organizzazione (Harber; Cohen,2005).

Da uno studio compiuto su un campione di 61 aziende con sede in Germania si è dimostrato come la presenza di un supervisore più giovane sia correlata all'emergere di emozioni negative e che la presenza di queste vada a condizionare negativamente la performance aziendale (Florian; Kunze,2017).

Dallo studio inoltre emerge che questa situazione non si verifica se il lavoratore, invece che esprimere le proprie emozioni, cerca di gestirle o sopprimerle. Lo sforzo di controllare le emozioni in modo da tenerle sotto controllo è detto *emotional labour*. Si tratta di fingere, sopprimere o esprimere emozioni coerenti a quanto ci si aspetta in quel contesto professionale (Mróz, Kaleta,2016).

Lo sforzo di finzione e soppressione delle emozioni richiede l'attivazione di diverse strategie a seconda della situazione. La prima di queste è quella del *deep acting*, che consiste nella modifica dei propri sentimenti e nel tentativo di trovare delle emozioni positive associate alla situazione, in modo da convincersi che le emozioni che l'azienda si aspetta che vengano espresse possano realmente essere fatte proprie. La seconda strategia è il *surface acting*, che consiste nella semplice finzione o soppressione delle emozioni e, a differenza della precedente strategia, non comporta una modifica dei sentimenti ma un semplice cambio del comportamento (Livi, 2008).

La regolazione delle proprie emozioni porta l'individuo a ledere la propria autenticità e questo può avere delle ripercussioni sul suo benessere. Si tratta della condizione di dissonanza emotiva, che si verifica quando l'individuo non regola profondamente le proprie emozioni in modo da allineare i suoi sentimenti con il suo comportamento. Nel caso in cui un individuo si limiti semplicemente a fingere delle emozioni per cui non trova giustificazione corre il rischio di non riconoscersi nel proprio comportamento e vivere una condizione di stress che possono portarlo al *burnout* (Livi, 2008).

Un lavoratore non soddisfatto della propria carriera, costretto a rispondere a un capo più giovane e inesperto e che deve cercare di mascherare le proprie emozioni per rispondere a ciò che gli viene richiesto dall'azienda rischia di manifestare le fasi tipiche del burnout, ovvero:

- **Depersonalizzazione:** in cui l'individuo non riconoscendosi più in sé stesso e nelle proprie azioni manifesta comportamenti negativi verso i colleghi;

- **Esaurimento emotivo:** l'individuo si sente frustrato dal proprio lavoro e lo stress che ne deriva lo porta a una condizione di affaticamento che può inficiare il suo benessere sia fisico che emotivo;
- **Inefficienza:** la persona sente che i suoi sforzi sono vani e che non c'è più possibilità di avanzamento di carriera.

Dunque, affinché la performance aziendale non venga indirettamente influenzata dalla presenza di un supervisore più giovane attraverso le emozioni negative che questo comporta, è necessario che i lavoratori che provano questo tipo di emozioni compiano un lavoro di *deep acting* sui propri sentimenti in modo da allineare i propri comportamenti con quelli richiesti dall'azienda (Florian, Kunze, 2017; Levi, 2018).

1.4 Younger supervisor: analisi del concetto di *work engagement*

Una delle motivazioni che spinge un dipendente a svolgere al meglio il proprio lavoro è data dalla soddisfazione che da questo ne deriva. In un contesto in cui si ha la sensazione che il proprio contributo non venga adeguatamente apprezzato è normale che venga meno la volontà di impegnarsi nel raggiungimento degli obiettivi. Perché un dipendente con anni di esperienza dovrebbe rispondere delle proprie azioni a un ragazzo arrivato in azienda da molti meno anni e con poca esperienza?

Il concetto di *work engagement* rappresenta la situazione in cui una persona si identifica nel proprio lavoro e si impegna in modo da ottenere il massimo. Alti livelli di *work engagement* sono collegati a una migliore performance dell'organizzazione e a una riduzione dei livelli di turnover ed è quindi importante che ci siano le condizioni per poter mantenere alta la dedizione al lavoro dei dipendenti (Yang, Matz-Costa, 2018).

Quando un nuovo dipendente entra in un'organizzazione viene a contatto con la cultura e i valori di questa e attraverso un processo di socializzazione impara le norme e i comportamenti necessari per poter integrarsi nell'organizzazione. Questo processo è scandito da tre fasi:

- **Socializzazione prelaborativa:** in questa fase la persona non è ancora stata assunta, inizia a conoscere l'organizzazione e si crea delle aspettative in base alle informazioni che gli vengono date in fase di selezione;
- **Incontro con l'organizzazione:** il nuovo dipendente entra nell'organizzazione e inizia a verificare se le sue aspettative combaciano con la realtà. È in questa fase

che il lavoratore si rende conto di come è veramente l'organizzazione e che non tutto è come lo aveva immaginato. Per questo sperimenta un conflitto tra la realtà e le sue aspettative;

- **Role management:** nell'ultima fase il dipendente comprende a pieno la cultura e i valori aziendali e adatta il suo ruolo e i suoi comportamenti in modo da integrarsi nel contesto e risolve i conflitti che si erano creati tra le proprie aspettative e la realtà organizzativa.

È essenziale che ogni lavoratore raggiunga l'ultima fase del processo di socializzazione, in quanto, una volta sposati i valori e la cultura dell'organizzazione, lavora meglio, sente meno il desiderio di lasciare l'azienda e quindi manifesta più alti livelli di *work engagement*. (McShane, Von Glinow, 2010)

Ogni dipendente si aspetta che il proprio impegno venga adeguatamente retribuito e, soprattutto per coloro che appartengono alle generazioni dei Baby Boomers e la Generazione X, questo riconoscimento deve corrispondere anche a un avanzamento di carriera. La presenza di un capo più giovane ha degli effetti sulla soddisfazione personale di un lavoratore che si vede sfumare la promozione ambita e può decidere di lasciare l'azienda. Questo è particolarmente vero per tutti quei dipendenti con un alto livello di istruzione e con grandi aspettative di un avanzamento di carriera (Artz, 2013).

Secondo uno studio su un campione di 2195 dipendenti di diverse aziende degli USA, tutte con più di 1000 dipendenti, è emerso che coloro che hanno un supervisore più anziano hanno valori di *work engagement* maggiori di coloro che hanno un supervisore più giovane o anche della stessa età. Infatti, la promozione di un coetaneo che ha lavorato per tempo alla pari con altri dipendenti può creare delle difficoltà di gestione delle relazioni e il mancato riconoscimento dell'autorità del nuovo supervisore può inficiare la performance dell'intera organizzazione (Yang, Matz-Costa, 2018).

Inoltre, è emerso che coloro che non sono a conoscenza dell'età del loro supervisore mostrano livelli di engagement simili a quelli che hanno un capo più anziano. Per spiegare questo dato è necessario un riferimento a una teoria sulle relazioni demografiche secondo cui all'interno di una azienda gli individui sono attratti da coloro che hanno delle caratteristiche demografiche simili. Un gruppo di lavoro composto da individui con caratteristiche demografiche simili porta a performance migliori da parte di ogni singolo individuo (Tsui et al. 2002). Nel caso in cui non si conosca l'età dei colleghi, viene a

mancare la presenza delle causali demografiche e il lavoratore non percepisce la violazione della norma supervisore più anziano/subordinato più giovane (Yang, Matz-Costa, 2018).

Quello che emerge è che le differenze anagrafiche siano un fattore determinante nel riconoscimento dell'autorità del soggetto preposto al ruolo di supervisore ed è quindi fondamentale per le aziende far sì che il livello di engagement dei lavoratori più anziani rimanga alto.

1.5 Conclusioni

In questo capitolo si è mostrato la presenza di diverse generazioni nelle aziende, cercando di analizzare i valori e gli ideali che contraddistinguono le tre generazioni che formano la maggioranza della forza lavoro: i Baby Boomers, la Generazione X e i Millennial. Si è prestata particolare attenzione ai tratti caratteristici della generazione dei Millennial, di cui assume particolare importanza il fatto che questa generazione veda la tecnologia come parte integrante della propria vita. Infatti, è l'innovazione tecnologica che spinge le aziende a valutare positivamente il lavoro dei Millennial e le spinge a promuoverli creando una situazione di conflitto nella diade supervisore-subordinato. Si è dimostrato che questa situazione in cui il supervisore è più giovane del subordinato porta all'emergere di emozioni negative, che se non opportunamente gestite possono avere delle ripercussioni sia sul benessere individuale che su quello dell'intera organizzazione. Infine, si è dimostrato come l'obbligo di dover rispondere a un supervisore più giovane faccia diminuire la soddisfazione e la motivazione dei lavoratori più anziani, i quali perdono fiducia nella possibilità di avanzamento di carriera e sono più propensi a cambiare azienda. Dallo studio analizzato nel terzo paragrafo è emerso che se non si conosce l'età del proprio supervisore la motivazione e l'attitudine verso il lavoro non sono poi così differenti da quella di coloro che hanno un capo più anziano.

Questo implica che nel benessere delle relazioni, oltre alla differenza di età, entrano in gioco altri fattori come gli stereotipi e i pregiudizi. Nel prossimo capitolo si analizzeranno nel dettaglio questi fattori e si cercherà di trovare una soluzione alle discordie generazionali attraverso l'utilizzo di tecniche di HR che tengano conto delle differenze di età.

2. CAPITOLO SECONDO - STEREOTIPI E TECNICHE DI HR

2.1 Introduzione

La convivenza di diverse generazioni che presentano valori e attributi differenti è una delle più grandi sfide che le organizzazioni devono saper gestire. La presenza di pregiudizi verso i colleghi con età diverse è uno dei motivi principali per cui si crea un clima di tensione all'interno dell'ambiente lavorativo, con conseguente perdita di efficienza da parte dell'intera organizzazione.

Nel primo paragrafo di questo capitolo, attraverso l'utilizzo della teoria dell'identità sociale si analizzeranno i meccanismi di creazione di stereotipi e gli effetti che questi hanno sulle divisioni che si sviluppano all'interno dell'organizzazione. Gli stereotipi sono il frutto di una semplificazione della realtà che si attua attraverso una categorizzazione delle persone in gruppi, identificando positivamente coloro che fanno parte del proprio gruppo e valutando negativamente coloro che non vi appartengono. Per poter valutare gli effetti che gli stereotipi hanno in una relazione tra supervisore e subordinato verrà utilizzata la teoria di leadership *leader-member exchange* che si basa sulla distinzione tra i soggetti appartenenti allo stesso gruppo del leader (in-group) e coloro che non vi appartengono (out-group). Infine, si utilizzeranno i concetti di *effetto pigmalione* ed *effetto pigmalione inverso* per analizzare come le aspettative dei Baby Boomers sulla leadership dei Millennial possa influenzare i comportamenti.

Nel secondo paragrafo si prenderanno in considerazione le tecniche di gestione delle risorse umane necessarie a garantire il massimo livello di efficienza da parte di tutti i lavoratori, a prescindere dalla loro età. Si analizzeranno le strategie di gestione nelle fasi di selezione, di formazione e progresso di carriera, di uscita dal lavoro e delle necessità di tutela della salute, considerando le necessità dei lavoratori più anziani e delle motivazioni che spingono le diverse generazioni a non lasciare l'azienda e di come assicurare il trasferimento di conoscenza intergenerazionale attraverso strategie di *mentoring* e *reverse mentoring*.

2.2 Stereotipi, effetto pigmalione e la relazione Leader-Member Exchange

Nelle organizzazioni caratterizzate da una notevole eterogeneità demografica, in cui vi è la necessità di una costante interazione tra diverse generazioni, si verificano dei processi di categorizzazione delle persone in sottogruppi, con conseguente creazione di stereotipi. Secondo la teoria dell'identità sociale, gli individui definiscono loro stessi in base all'insieme di persone al quale si sentono più legati o che vedono come simile. Attraverso dei processi di categorizzazione, identificazione e confronto sociale il soggetto arriva a identificarsi con un determinato gruppo di persone per cui sviluppa un favoritismo e a percepire negativamente coloro che non appartengono a questo gruppo.

Gli stereotipi che si creano nel contesto aziendale sono anch'essi il frutto della necessità di categorizzare gli altri per rendere più semplice il proprio processo organizzativo. Gli stereotipi possono essere sia positivi che negativi e solitamente nascono in presenza di poche informazioni sull'altra persona (McShane, Von Glinow, 2010).

Le diverse generazioni, guidate dai propri valori, tendono a creare degli stereotipi positivi dei propri simili e negativi degli altri. I Millennial, per esempio, vedono loro stessi come la generazione più aperta alla comunicazione e la più semplice con cui lavorare, ma riconoscono anche di avere meno esperienza degli altri e per questo sentono la necessità di avere un leader che li guidi. Visti dalle altre generazioni, i Millennial sono orientati al raggiungimento degli obiettivi, esperti di tecnologia ma con la necessità di essere istruiti, per niente legati all'organizzazione e completamente inesperti riguardo alle consuetudini e ai comportamenti da tenere in azienda (Van Rossem, 2016).

La visione negativa di questo gruppo si intensifica ancora di più quando si manifesta la presenza di una relazione inversa tra supervisore – subordinato in quanto, soprattutto nei lavoratori più anziani, aumenta la sensazione di essere stati discriminati a causa della propria età.

Nell'ipotesi in cui la generazione dei Millennial sia nella posizione di vertice, è interessante notare come la percezione e gli stereotipi verso le generazioni più anziane inficino il clima aziendale. Si ritiene, per esempio, che i Baby Boomers siano a disagio con la tecnologia, più costosi per l'azienda e meno motivati a imparare. Questa categorizzazione può far sì che le decisioni prese siano discriminanti nei confronti dei

lavoratori di quella generazione, o che le scelte vengano considerate come tali dai lavoratori stessi. Questo può avere delle ripercussioni sulla performance aziendale (Kunze et al. 2013).

Un manager di successo deve essere identificato dai propri dipendenti e colleghi come un leader. In una relazione in cui i subordinati si sentono appartenenti a un gruppo sociale diverso da quello del loro supervisore a causa della loro età è possibile che essi manifestino degli atteggiamenti negativi nei suoi confronti.

La relazione tra supervisore e subordinato in questo caso può essere spiegata utilizzando la teoria di leadership Leader-Member Exchange, che distingue tra i soggetti appartenenti allo stesso gruppo del leader (in-group), da quelli che non vi appartengono (out-group). Secondo questa teoria il leader instaura una relazione unica con ciascuno dei suoi followers e il legame che si viene a creare dipende dalla percezione che il leader ha del follower e viceversa. Se i due sentono di appartenere a gruppi diversi avranno una relazione basata esclusivamente su un formale contratto di lavoro, per cui non ci sarà da parte del follower la volontà di instaurare una collaborazione e un rapporto che vada oltre quanto richiesto per il normale svolgimento delle proprie mansioni.

Gli individui che invece appartengono allo stesso gruppo del leader sono disponibili a lavorare di più per poter ricevere l'accettazione da parte del leader, e infatti sono ricompensati da esso con un maggiore coinvolgimento nelle scelte, una maggiore condivisione delle informazioni e un maggiore apprezzamento per il lavoro svolto (Northouse, 2016).

La relazione tra leader e follower è una relazione biunivoca, per cui anche il leader viene influenzato nei suoi comportamenti e nelle sue scelte dal comportamento dei follower. Questa tendenza a orientare i propri pensieri e i comportamenti in base alle aspettative che si hanno dell'altro è conosciuta come effetto pigmalione o profezia che si auto avvera (McShane, Von Glinow, 2010).

Nel caso in esame è interessante analizzare quali siano le aspettative che i lavoratori più anziani hanno rispetto ai loro capi Millennial e l'implicazione che questo effetto pigmalione inverso ha sulla leadership. Le credenze e gli stereotipi che i lavoratori hanno nei confronti dei Millennial influenzano i loro comportamenti. Da uno studio su un campione di 566 lavoratori americani, in cui venivano considerati come subordinati i lavoratori appartenenti alla generazione dei Baby Boomers e come supervisori i

Millennial, è emerso che gli stereotipi e le differenze generazionali hanno un peso rilevante sulle aspettative e sulla leadership dei subordinati più giovani.

I Boomers, più legati alla gerarchia aziendale e alla concezione di un capo con maggiore esperienza, sono influenzati negativamente dalla presenza di un capo più giovane.

Il secondo aspetto emerso dallo studio riguarda la condivisione dei valori e dell'identità sociale che si manifesta tra i lavoratori con caratteristiche demografiche simili. I Boomers infatti valutano positivamente la supervisione dei lavoratori più anziani e negativamente quella dei Millennial, in quanto influenzati dagli stereotipi negativi che hanno nei confronti di questa generazione.

Il terzo e ultimo aspetto è legato all'effetto pigmalione e alle aspettative che i più anziani hanno nei confronti dei più giovani. I Boomers si aspettano che la leadership dei Millennial sia meno efficiente rispetto a quella dei loro coetanei o di lavoratori più anziani e ciò influenza le relazioni e i comportamenti (Collins et al. 2009).

Quindi la presenza dell'effetto pigmalione, la creazione di un'identità sociale e la conseguente creazione di stereotipi nei confronti di coloro che non appartengono al gruppo fa sì che si instauri un tipo di leadership leader-member exchange, in cui la qualità delle relazioni tra leader e followers viene influenzata da fattori demografici, valori e aspettative. I subordinati si sentono discriminati e "fuori dal gruppo" e questo crea delle divisioni interne che inficiano la performance.

2.3 Tecniche di HR per includere tutte le generazioni

Per garantire ad ogni lavoratore di esprimere al meglio le proprie capacità e per fare in modo che non si senta discriminato a causa della propria età è necessario che l'azienda utilizzi tecniche di gestione delle risorse umane che tengano conto delle differenze demografiche. Questo è particolarmente importante per la gestione dei lavoratori più anziani, in quanto un mancato coinvolgimento di questi nelle attività dell'impresa determina un mancato trasferimento del loro know-how alle generazioni più giovani, con il rischio che nel corso del tempo l'impresa perda competitività. La corretta gestione del capitale umano è essenziale per garantire una performance efficiente, per questo è necessario fare ricorso a delle tecniche di selezione, formazione, percorsi di carriera e promozioni che siano coerenti con le aspettative delle varie fasce d'età (Froidevaux et al. 2020). Le tecniche di gestione delle categorie più anziane sono note con il nome di *age*

management. Gli addetti alla selezione e gestione delle risorse umane devono tener conto delle differenze tra le varie generazioni e creare un ventaglio di strategie che garantiscano efficienza in tutte le principali fasi della vita di un lavoratore: selezione, formazione e carriera, tutela della salute e uscita dall'azienda.

- **Selezione**

È necessario che tutti i lavoratori vengano trattati allo stesso modo e che non vengano fatte discriminazioni in base all'età. Nonostante vi sia una direttiva 2000/78/CE dell'Unione Europea del 2000 che vieta ogni forma di discriminazione nel processo di reclutamento e assunzione, ai lavoratori più anziani sono in genere offerte meno possibilità rispetto ai più giovani, soprattutto una volta raggiunta l'età prossima al pensionamento (Froidevaux et al. 2020). È necessario favorire l'interazione tra i lavoratori delle varie generazioni in modo da alleviare i pregiudizi potenzialmente legati all'assunzione di un lavoratore più anziano e questo può essere ottenuto selezionando manager che diano valore al merito e non all'età, identificando quali siano i pregiudizi presenti in azienda e cercando di garantire un clima di collaborazione (Fasbender & Wang, 2017).

Secondo uno studio compiuto da INAPP su 132 aziende italiane nel 2015 è emerso che le aziende di grandi dimensioni tengono conto dell'età quando cercano figure professionali con esperienza, mentre le aziende che operano in un contesto professionale e le aziende tecnologiche preferiscono l'assunzione di giovani con poca esperienza.

Nel processo di selezione è dunque necessario analizzare la composizione demografica dell'azienda per poter sviluppare una strategia migliore. Le aziende con una composizione di forza lavoro composta da giovani avranno maggiore necessità all'assunzione di lavoratori più anziani dotati di *know-how* necessario per assicurare la competitività (Aversa et al. 2015)

Bisogna avere chiaro il messaggio che si vuole trasmettere quando si fa una proposta di lavoro, evidenziando non solo le capacità tecniche richieste ma anche le *soft skills* apprezzate, i programmi di formazione e le opportunità di carriera che l'azienda può offrire. Bisogna garantire percorsi di mentoring per i giovani e un'adeguata valorizzazione dell'esperienza per i lavoratori più anziani (Rudolph et al., 2017).

Infine, è necessario selezionare i lavoratori anche in base alle loro esperienze, in modo che il criterio di assunzione non verta solo su fattori endogeni come l'età ma si focalizzi sulle effettive qualità e potenzialità del possibile dipendente (Rudolph et al., 2017).

- **Formazione e progresso di carriera**

La formazione dei lavoratori è uno step fondamentale per trasmettere non solo le capacità necessarie al corretto svolgimento delle mansioni ma anche i valori aziendali. È essenziale impedire meccanismi di dequalificazione nel corso della carriera di un lavoratore; per questo l'azienda dovrebbe provvedere a fornire continui corsi di aggiornamento per le diverse categorie di lavoratori (Fasbender & Wang, 2017). I corsi di formazione dovrebbero essere il frutto di un'analisi approfondita delle necessità dei lavoratori individuate attraverso la somministrazione di sondaggi o incontri tra manager e dipendenti.

Per poter mantenere alta la motivazione dei dipendenti è necessario dare degli incentivi, definire obiettivi e ricompense e garantire, in cambio dell'impegno mostrato, periodici cambi di mansione che portino a una posizione migliore nella gerarchia, maggiori responsabilità e maggiore inclusione nelle scelte (Aversa et al. 2015).

Un elemento vincente per assicurare la continua formazione dei dipendenti e la mancata perdita di conoscenza tra le varie generazioni sono i processi di *mentoring* che garantiscano il trasferimento di know-how sia dai più anziani ai più giovani sia viceversa. In base alla necessità di istruire tutti i lavoratori alle innovazioni tecnologiche, le aziende sono state costrette a inserire strategie di *reverse mentoring*, attraverso le quali le generazioni più giovani, i Millennial, insegnano alle generazioni più anziane a stare al passo con la tecnologia, mentre i Baby Boomers trasmettono ai più giovani la conoscenza e i valori specifici dell'azienda. Questo concetto è stato introdotto nel 1999 dall'allora CEO di General Electric Jack Welch ed è oggi una pratica usata da quasi tutte le aziende. Un esempio di strategia di formazione vincente è quella di IBM, multinazionale fondata nel 1880 che sostiene da sempre il rispetto e la valorizzazione della diversità (Aversa et al. 2015).

I dipendenti IBM hanno infatti l'opportunità di usufruire di un programma di mentorship finalizzato a favorire il trasferimento di competenze, esperienze e know-

how da una generazione all'altra. Come prima cosa viene instaurato un rapporto tra due lavoratori, i quali si accordano sulle modalità e i tempi di confronto. Sono sostenuti dall'azienda che offre loro un kit di strumenti contenente informazioni e indicazioni a cui fare riferimento.

Inoltre, offre ai manager una serie di video e di corsi per poter capire e gestire le differenze generazionali (Fondazione Sodalitatis, 2011).

- **Tutela della salute**

La tutela della salute è uno dei temi fondamentali nella gestione delle risorse umane. È necessario considerare le esigenze fisiche e psichiche degli individui al fine di promuovere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale.

Sono esempi di questo concetto il prevedere un maggiore numero di visite di controllo per i lavoratori over 50, la creazione di campagne di sensibilizzazione, la concessione di congedi più lunghi di quelli previsti dalla legge, la creazione di gruppi misti giovani/anziani per ridurre le fatiche di quest'ultimi e il rispetto delle norme di ergonomia necessarie (Aversa et al. 2015).

Tutte queste iniziative di *welfare aziendale* servono non solo a rendere i lavoratori più efficaci ed efficienti, ma anche a incoraggiarli a non lasciare l'azienda.

Con salute non si intendono solo le condizioni fisiche, ma anche le condizioni psicologiche dell'individuo, come la necessità di un bilanciamento tra lavoro e vita privata. La concessione di flessibilità nelle ore di lavoro o la possibilità dello *smart working* permette ai dipendenti di potersi prendere cura di sé ed è un elemento fondamentale sia per le generazioni più giovani che per quelle più anziane che possono dedicarsi alle famiglie (Fasbender & Wang, 2017).

IBM, per esempio, ha un sistema di sicurezza e salute centralizzato a livello globale di gestione della sicurezza basato sull'analisi, sull'implementazione, sulla valutazione e sulla revisione dei requisiti di sicurezza e benessere richiesti che vengono poi adattati a livello locale. Il programma offre supporto per il miglioramento della condizione fisica con consigli sull'attività sportiva e su un'alimentazione sana e, promuove il benessere mentale attraverso strategie di riduzione dello stress e incentiva il bilanciamento tra lavoro e vita privata (IBM, 2020).

- **Uscita dal lavoro**

L'uscita dal lavoro di un dipendente determina sempre una perdita di *know-how* per l'azienda ed è dunque suo compito incentivare delle strategie che minimizzino tale perdita.

L'aumento della prospettiva di vita e il ritardamento dell'età pensionabile hanno reso necessarie l'inserimento di strategie che consentono ai lavoratori di ritardare il pensionamento attraverso l'offerta di incentivi, ma anche di andare in pensione alle persone che lo desiderino (Aversa et al. 2015).

È nell'interesse dell'azienda far sì che vi sia un passaggio di informazioni tra il lavoratore che esce dall'azienda e quelli che vi rimangono, attraverso la costruzione di un percorso di accompagnamento alla pensione che preveda interazione, collaborazione e istruzione dei lavoratori più giovani (Erdheim et al. 2013).

La gestione dei lavoratori deve tenere conto delle differenze della motivazione al lavoro che ci sono tra le varie generazioni; se da un lato i Millennial scelgono di stare in un'azienda se questa offre loro un ambiente stimolante, dall'altro i Baby Boomers e la Generazione X valutano positivamente la sicurezza, la flessibilità e le opportunità offerte. Per questo le tecniche di HR si devono adattare alle varie esigenze per poter ridurre al minimo i livelli di turnover.

L'azienda deve far sì che il lavoratore decida di lasciare l'azienda perché raggiunge l'età del pensionamento, e non perché insoddisfatto del proprio lavoro, favorendo un clima aziendale che supporti la diversità e che banni qualsiasi tipo di discriminazione. L'approccio al pensionamento deve essere guidato dall'organizzazione attraverso programmi di prepensionamento o la graduale riduzione delle ore di lavoro, in modo che si riduca progressivamente il carico che pesa sul lavoratore uscente ma senza che diminuisca la sua motivazione (Fasbender & Wang, 2017).

2.4 Conclusioni

In questo capitolo si è mostrato come gli stereotipi e la categorizzazione delle persone in gruppi accentuano le differenze generazionali e non permettono che la convivenza di diversi valori e conoscenze vengano usate per trovare delle soluzioni innovative che possano permettere all'azienda di essere competitiva. La relazione tra leader e followers

che si viene a creare quando il primo è più giovane e inesperto e la modifica dei comportamenti a seconda delle aspettative nei confronti di coloro che non appartengono alla propria generazione, così come spiega l'effetto pigmalione, minano la volontà di collaborazione dei vari soggetti che si sentono discriminati a causa della loro età. Per questo bisogna implementare strategie di HR che includano le necessità di tutte le età. Si è visto come nel processo di selezione i lavoratori più anziani vengano spesso discriminati e si sono proposte delle soluzioni per evitare questa condizione. Si è visto poi come nel processo di formazione e nel progresso di carriera debbano essere introdotte strategie di mentoring per favorire il dialogo intergenerazionale, come gestire le necessità di salute dei vari dipendenti e come gestire lo scambio di informazioni tra i lavoratori più anziani e quelli più giovani. Le necessità di innovazione tecnologica hanno favorito il progresso di carriera dei Millennial nelle aziende, con l'abbandono dei sistemi di promozione tradizionali basati sull'avanzamento di carriera in base all'esperienza lavorativa. Per questo nel prossimo capitolo si analizzerà il passaggio dal *seniority-based promotion system* al *merit-based promotion system* e, con attenzione ai valori associati alle diverse culture si cercherà di capire dove questo sistema possa essere accettato.

3. CAPITOLO TERZO -

I GIOVANI AL COMANDO NELLE DIVERSE CULTURE

3.1 Introduzione

Il fattore che collega il tema di questo capitolo ai Millennial è rappresentato dalla globalizzazione. Lo sviluppo delle tecnologie che hanno reso possibili il circolo di informazioni in maniera rapida e gratuita e gli accordi commerciali tra i vari paesi che hanno permesso il libero transito delle merci hanno creato un contesto in cui le aziende, per poter essere competitive e non essere schiacciate dai concorrenti locali e stranieri, devono essere pronte a cambiare i propri sistemi e valori da tempo radicati per potersi adattare ai cambiamenti che tutti questi elementi hanno determinato. Per questo si è assistito al passaggio da un sistema di promozione basato sull'esperienza, o *seniority* in inglese, a un sistema che invece premia i lavoratori in base al merito valutando il contributo positivo apportato dalla performance del lavoratore al risultato aziendale. Questo è proprio il tipo di compenso che la generazione dei Millennial si aspetta dall'azienda in cui lavora e che permette che questi si trovino in delle posizioni superiori rispetto ai colleghi più anziani e con maggiore esperienza.

Un elemento cruciale per le aziende è quello di considerare le norme e i valori che sono radicati nelle varie culture. Solo in questo modo è possibile riuscire ad essere competitivi anche al di fuori dei confini nazionali. La presenza di un capo più giovane, ad esempio, potrebbe essere tollerata maggiormente in alcune culture piuttosto che in altre ed è di questo che ci si occuperà nel primo paragrafo. Utilizzando il modello di Hofstede si andranno ad analizzare alcune delle dimensioni proposte dall'autore paragonando quattro stati che differiscono tra loro per molteplici aspetti, sia culturali che politici: l'Italia, la Cina, il Giappone e gli Stati Uniti.

Il secondo paragrafo di questo capitolo sarà dedicato al caso particolare del Giappone, stato in cui è da sempre radicato il valore e del rispetto dell'anzianità e che nelle aziende si traduceva in un aumento di stipendio in base all'esperienza e alle conoscenze ottenute. La necessità delle aziende di non perdere giovani talenti, che non vedendo adeguatamente

retribuite le proprie competenze decidevano di andare a lavorare all'estero, ha spinto le aziende all'abbandono del seniority system e ad una integrazione delle retribuzioni con premi e incentivi basati sulla performance. Si sottolineeranno i limiti imposti dalla cultura del paese.

Nell'ultimo paragrafo si farà riferimento alla situazione dei giovani in Italia, un paese in cui la componente di lavoratori anziani è molto elevata e dove la percentuale di giovani al comando è molto ridotta. Con l'utilizzo di dati si paragoneranno gli stipendi in base alla fascia d'età e le possibilità di progresso di carriera dei giovani in Italia in confronto ad altri paesi europei.

3.2 Merit-Based vs Seniority Based system nelle diverse culture

Il denaro è da sempre uno dei fattori che maggiormente motiva i lavoratori a impegnarsi in ciò che fanno per ottenere un compenso più elevato. Denaro vuol dire possibilità, vuol dire riconoscimento ed è spesso associato anche a una maggiore autorità. Da qui nasce la necessità delle aziende di trovare delle forme di retribuzione che consentano ai dipendenti di sentirsi valorizzati e questo può avvenire in base alla adozione di alcuni criteri in base a cui decidere come distribuire i compensi.

In passato la forma più diffusa era quella che prevedeva la distribuzione dei salari in base all'esperienza maturata, o *seniority*. Secondo questo sistema i lavoratori vedevano crescere i loro privilegi e stipendi con l'avanzare dell'età e man mano che si sviluppava esperienza si poteva ambire a posizioni di carriera migliori con un aumento delle responsabilità e di riconoscimento da parte dell'azienda. Questo sistema faceva sì che un lavoratore si sentisse maggiormente legato a una azienda in quanto vedeva la possibilità di un avanzamento concreto nel proprio compenso con il maturare dell'esperienza. Il lato negativo è che veniva a mancare la necessità di dover dimostrare in continuazione le proprie competenze per vedersi riconosciuto il merito.

In un'era in cui le aziende devono sopravvivere in un ambiente sempre più competitivo e con la necessità delle generazioni più giovani di lavorare in un contesto più egualitario è necessario adottare dei sistemi di retribuzione che valorizzino le competenze e la performance del lavoratore. La possibilità di essere retribuiti in base alle proprie capacità incentiva in tal modo i lavoratori a voler incrementare le proprie conoscenze e applicarle

nel proprio lavoro per ottenere risultati migliori in modo da essere maggiormente apprezzati e valorizzati dall'azienda. Ed è proprio l'adozione di questo sistema che ha guidato le aziende di tutti i paesi a promuovere le generazioni più giovani in posizioni di vertice, costringendo così le generazioni più anziane, cresciute in un contesto in cui la seniority contava quanto, e forse più del merito, a dover accettare di essere subordinati a lavoratori con meno esperienza (McShane, Von Glinow, 2010).

La globalizzazione ha portato molte aziende ad espandere i propri confini al di fuori del territorio nazionale e a dover gestire lavoratori appartenenti a diverse culture, ognuna con i propri valori e i propri sistemi. Nonostante tutte le culture riconoscano il valore del denaro, non è detto che tutte le culture accettino di buon grado un sistema di retribuzione che incentivi il merito e dia meno riconoscimento alla *seniority*. Per poter analizzare le differenze tra le varie culture e l'influenza che queste hanno nelle diverse organizzazioni si può utilizzare il modello di Hofstede secondo cui l'analisi tra le varie culture può essere fatta sulla base di cinque dimensioni: *power distance*, *individualism*, *masculinity*, *uncertainty avoidance*, *long term orientation*. Ognuna di queste dimensioni determina una caratteristica particolare di una determinata cultura e, nel nostro caso, l'analisi delle dimensioni nei diversi paesi scelti sarà d'aiuto per poter valutare gli effetti di un tipo di retribuzione basato sul merito e sulla performance. La prima dimensione e anche più importante da prendere in considerazione per poter analizzare questo aspetto è quello dell'*uncertainty avoidance* e che rappresenta il livello in cui i soggetti di una società cerchino di evitare le novità e per cui trovano, perciò, difficoltà ad accettare delle situazioni che siano diverse da quelle che sono sempre state le consuetudini. Come si vede dal *Grafico 2* Giappone e Italia sono i due paesi che presentano i livelli più elevati in queste dimensioni e il dato risulta particolarmente notevole se paragonato ai bassi livelli di Cina e Stati Uniti (Hofstede Insights, 2020).

Le culture con più alti livelli di incertezza presentano una maggiore avversione al rischio e nelle aziende questo si traduce in una preferenza per i sistemi di retribuzione basati sull'esperienza, o seniority. Questo spiega i livelli che si trovano in Giappone, dove il *lifetime employment* è stato a lungo uno degli aspetti fondamentali dei rapporti di lavoro e in Italia dove, come si vedrà, l'età anagrafica è ancora uno dei fattori principali nella determinazione degli stipendi.

Cina e Stati Uniti sono le due potenze che da anni sono in lotta per la corsa all'innovazione ed entrambe presentano dei bassi livelli in questa dimensione ed entrambi prediligono un sistema di retribuzione basato sul merito e sulla performance suggerendo, in tal modo, la presenza di una relazione tra innovazione, avversione all'incertezza e il sistema di retribuzione prediletto.

La necessità di innovazione ha comportato l'abbandono del sistema di retribuzione basata solo sulla *seniority* per passare a un sistema che incentiva i lavoratori a impegnarsi ed essere retribuiti in base al loro contributo alle performance aziendali. La maggiore propensione al rischio dei paesi con bassi livelli di *uncertainty avoidance* fa sì che i lavoratori siano maggiormente incentivati a rompere lo *status quo*, a sperimentare e cercare soluzioni innovative. Per questo la presenza di un sistema di retribuzione che valorizza e determina i compensi in base agli obiettivi raggiunti non fa altro che incrementare la sperimentazione e l'innovazione (Sanders et al. 2018).

Riguardo alla dimensione *power distance* la Cina si eleva al di sopra di tutti gli altri paesi e questo implica che in questo paese venga accettato che ci sia una iniqua distribuzione di ricchezza e potere tra la popolazione e che, nelle aziende si traduce in elevatissimo divario tra il compenso dei manager e quello dei lavoratori. A questo è associato un bassissimo grado nella dimensione *individualism* e questo fa sì che le relazioni, anche nel contesto lavorativo debbano essere fondate su un rapporto di rispetto e di fiducia tra gli appartenenti al gruppo. Un giovane manager per poter essere riconosciuto come leader deve essere in grado di guadagnarsi l'ammirazione e il rispetto da parte dei suoi subordinati. Negli Stati Uniti si registra il più basso grado di *power distance* e un più alto grado di *individualism* ed è grazie a questo che un giovane può ambire ad ottenere una posizione di vertice grazie alle sue capacità, trovandosi a gestire collaboratori più anziani. Il livello di individualismo che contraddistingue questa cultura implica che ognuno pensi a realizzare i propri obiettivi, indipendentemente dall'interesse del gruppo. Per questo all'interno delle organizzazioni bisogna implementare un sistema di retribuzione che valorizzi il merito e che incentivi i lavoratori alla collaborazione in team per il raggiungimento di un obiettivo comune (Hofstede Insights,2020).

Secondo la teoria motivazionale di Maslow, le società orientali pongono lo *status* in cima alla piramide dei bisogni, mentre nelle società occidentali la cima viene occupata dalla

realizzazione personale e questo spiega perché nelle società orientali, in cui la dimensione collettiva è più importante di quella individuale, un sistema che premi il valore del singolo e non del gruppo venga meno accettato. È da notare come in Giappone vi sia un alto livello di *masculinity* e che potrebbe essere vista come una contraddizione con il basso grado di individualismo. Le società con elevati livelli in questa dimensione incentivano la competizione per il raggiungimento del successo ma che, proprio per il forte senso di collettività che è presente in una cultura come il Giappone, deve essere raggiunto all'interno di un gruppo e non individualmente come nelle civiltà occidentali.

Alla luce di queste differenze è necessario tener conto di come l'introduzione di un sistema di promozione e retribuzione basato sul merito sia essenziale per incentivare la performance e di come la promozione di un giovane in una posizione di vertice potrebbe essere valutata negativamente, in quanto non conforme alle norme sullo status nei paesi orientali, o perché minano la soddisfazione personale dei lavoratori più anziani nei paesi occidentali che puntano alla realizzazione personale. È necessario dunque che le aziende creino dei sistemi di retribuzione che possano tener conto dell'esperienza e che allo stesso tempo promuovano l'innovazione attraverso l'introduzione di incentivi basati sul merito (McShane, Von Glinow, 2010).

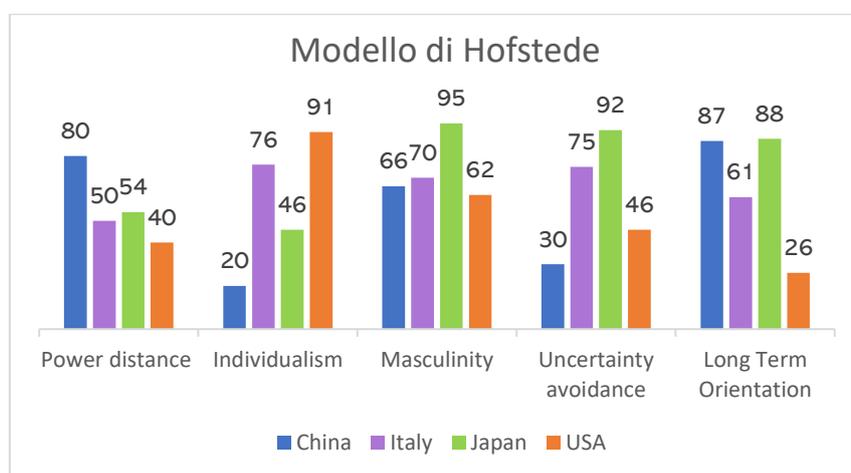


Grafico 2: Hofstede's Model. Fonte: Hofstede Insight (2020) <https://www.hofstede-insights.com/>

3.3 Il caso del Giappone: conflitto tra cultura e innovazione.

Uno dei valori della cultura giapponese è il rispetto dell'anzianità e della saggezza delle persone più anziane e per molto tempo questo valore è stato presente in tutte le aziende

giapponesi in cui le tecniche di HR prevedevano la promozione solo in base alla seniority, e non in base al merito, e di sistemi di assunzione con garanzia di *lifetime employment*. Ciò era perfettamente in linea con la dimensione collettivistica della cultura giapponese, dato che questo tipo di garanzia per i lavoratori era pensato per incrementare la fedeltà dei dipendenti verso l'azienda e favorire così un incremento delle prestazioni. Un sistema basato esclusivamente sulla seniority necessitava, però, che vi fosse un incremento continuo delle competenze e delle conoscenze dei lavoratori. La globalizzazione e la necessità di innovazione, con un aumento dell'esodo dei giovani verso paesi in cui le loro competenze potessero essere retribuite adeguatamente ha portato anche le imprese giapponesi a dover abbandonare il sistema di retribuzione basato esclusivamente sulla seniority e a incentivare forme di pagamento che valorizzassero maggiormente il merito (Jyoti et al. 2019). I primi ad aver introdotto sistemi di retribuzione basati sulla performance sono state aziende che operano nel campo delle tecnologie e dell'innovazione come Fujitsu che ad oggi ha un sistema di promozione che si basa sulle competenze e sulla performance dei lavoratori e Sony che ha sviluppato un sistema di promozione dei neoassunti che prevede un aumento di stipendio in base ai risultati e alle capacità dimostrate nei primi mesi di lavoro (The Japan Times, 2019). La cultura giapponese rappresenta però un grande limite a un sistema che premia i lavoratori solo in base alla performance e per questo l'introduzione di questo sistema, seppur necessario per poter sfruttare a pieno la capacità dei giovani, risulta difficoltoso. La presenza di un basso grado di individualismo scoraggia la determinazione di premi basati sul merito del singolo lavoratore ma prevede che il compenso venga determinato in base alla performance del gruppo, rendendo in tal modo difficile la reale attribuzione dei meriti ai singoli. L'alto livello di *uncertainty avoidance*, che incentiva un sistema di retribuzione che garantisce ai lavoratori un aumento progressivo dello stipendio e che non dipende dalla qualità del lavoro del singolo, pone un ulteriore ostacolo all'impianto di sistemi di pagamento che valorizzano la performance. Per questo l'introduzione di un sistema di retribuzione basato sul merito che non sia accompagnato da un cambiamento della mentalità e un allargamento dei valori culturali ben radicati, in una società come il Giappone, può creare insoddisfazione e conflitto all'interno delle aziende, con il rischio di aumentare i livelli di turnover e ridurre i livelli di *work engagement* necessari per l'ottima performance aziendale (Peltokorpi, 2011). Nonostante numerose riforme sul

sistema di retribuzione e l'abbandono del *lifetime employment*, la seniority è ancora un criterio fondamentale nella determinazione dei compensi e nell'avanzamento di carriera. In una società con un'età media molto elevata come il Giappone si rispecchia dunque la sfida delle risorse umane di bilanciare le necessità di innovazione, guidata dai giovani, e quella di garantire il turnover generazionale, che può avvenire solamente se si è in grado di creare una collaborazione tra le varie generazioni. La soluzione delle aziende è stata quella del mantenimento di sistemi che tengano conto dell'esperienza dei più anziani, ma che allo stesso tempo concedano premi per la performance dei più giovani (Sueki,2016).

3.4 Giovani al comando: ma in Italia?

Fino ad ora si sono analizzati i vari aspetti che caratterizzano la situazione in cui un giovane lavoratore si trovi a dover gestire lavoratori più anziani e con più esperienza ma viene da chiedersi quanto sia probabile che questa situazione si manifesti in un paese come l'Italia.

L'alto livello nella dimensione dell'*individualism* e della *masculinity* suggeriscono che in Italia un sistema di retribuzione e di promozione basato sul merito venga generalmente accettato e che il principale fattore che deve essere considerato nel determinare il compenso di un lavoratore sia dato dal valore del suo operato. D'altro canto un livello pari a 75 nella dimensione dell'*uncertainty avoidance* è significativo di una cultura che vede con sospetto i cambiamenti e che, anche nella determinazione dei salari e nelle scelte di promozione, necessita che l'assegnazione dei compensi e delle promozioni non avvenga solamente in base alla performance, ma che una buona performance possa solo essere legata alla possibilità di ottenere un surplus sul compenso già determinato in base ad altri fattori certi come l'esperienza (Cialfi,2014).

Si è visto, nel primo capitolo, come la percentuale di lavoratori appartenenti alla generazione dei Baby Boomers, con età tra i 55 e 64 anni, sia aumentata notevolmente a seguito della crisi del 2008 e allo stesso tempo, come riporta uno studio compiuto da Union Camere-InfoCamere nel 2018 la percentuale di persone al comando con età superiore a 50 anni è aumentato del 12,40% rispetto al 2013 mentre le percentuali dei più giovani al comando è diminuita (Grafico 3).

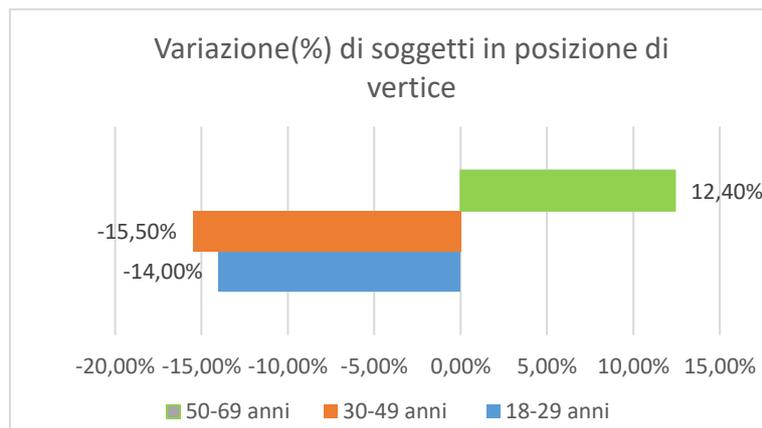


Grafico 3: *Variazione (%) amministratori per fascia d'età anni 2013-2018* Fonte dati: Unioncamere-Infocamere (2018)

Questo dato assume maggiore rilevanza se considerato insieme alle differenze di stipendio che ci sono tra i lavoratori delle diverse fasce d'età in Italia. Secondo i dati riportati dall'Eurostat nel sondaggio sul reddito medio dei lavoratori nei vari paesi in Europa è risultato che, a parità di potere di acquisto, i compensi dei giovani italiani sono al di sotto delle medie europee. Inoltre, come si osserva dal grafico 4, si vede come ci sia una netta differenza tra gli stipendi dei Millennial, appartenenti al gruppo 25-49 anni, e quello dei lavoratori più anziani. L'Italia ha un gap generazionale nella determinazione del reddito quasi inesistente in paesi come Germania e Regno Unito e in ogni caso maggiore rispetto a quello degli altri paesi europei (Grafico 4).

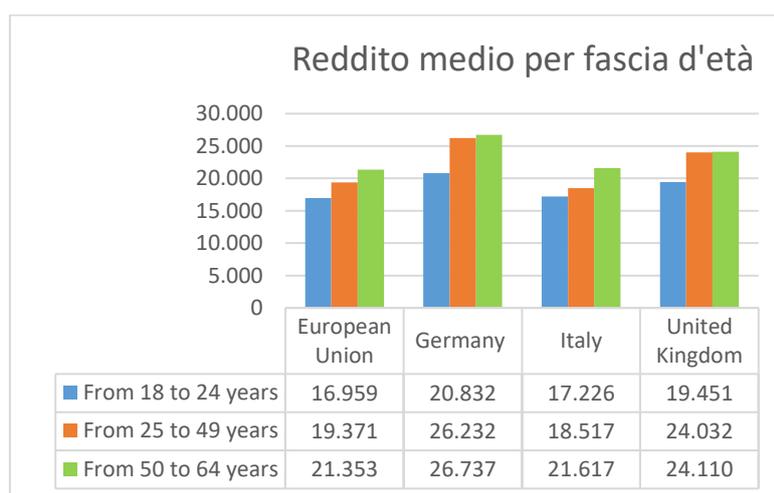


Grafico 4: *Mean and median income by age and sex - EU-SILC and ECHP surveys.*

Fonte dati: Eurostat

Si nota come negli stipendi in Italia, generalmente, un giovane non si aspetta di essere pagato in base alle sue competenze e anche nella progressione della carriera si riscontra

come l'anzianità sia un fattore ancora rilevante. Secondo un sondaggio compiuto da Randstad Workmonitor a livello mondiale nel 2018 sull'impatto di un contesto lavorativo multigenerazionale è emerso che l'Italia è in linea con gli altri paesi nella preferenza per un capo più anziano. Il 70% dei lavoratori italiani intervistati, ha infatti dichiarato di preferire un supervisore della stessa età o più anziano. Questo dato non si discosta molto da quello della vicina Germania, che riscontra questa preferenza in un 66% dei lavoratori, o dal Regno Unito, dove questo valore è addirittura maggiore essendo un 76% (Randstad Workmonitor, 2018). Da questi dati emerge che, indipendentemente dai valori culturali, l'esperienza e l'anzianità siano dei valori valutati positivamente da tutti. La differenza tra l'Italia e i due paesi menzionati prima si nota, però, nella determinazione delle retribuzioni. Un italiano, in media, ottiene un aumento di stipendio graduale con l'accumulo dell'esperienza ma il vero scatto di qualità nella carriera e nello stipendio arriva in media tra i 50-60 anni, ovvero gli ultimi anni del percorso lavorativo. Lo stesso scatto avviene con almeno 15 anni di anticipo in paesi come la Germania, in cui le retribuzioni aumentano in coerenza con la produttività del lavoratore e il cui picco di manifesta verso i 35-40 anni, periodo in cui si ha maturato la giusta combinazione di esperienza e competenze (Magnani, 2019). Questo spiega l'alto livello di *uncertainty avoidance* in Italia, in cui nonostante il merito venga valutato positivamente, l'esperienza e l'età continuano ad essere il principale fattore di determinazione delle posizioni nelle aziende e delle retribuzioni.

3.5 Conclusioni

In questo capitolo si è affrontato il tema dell'importanza della diversità culturale nella determinazione delle tecniche di HR che possano garantire un equilibrio tra la necessità di innovazione in cui i giovani rappresentano la leva principale e la necessità di garantire dei sistemi di retribuzione, che tenendo conto dei valori culturali, garantiscano il riconoscimento dell'esperienza accumulata ma che sappiano anche premiare il merito. Per analizzare le differenze è stato utilizzato il modello di Hofstede, servito ad evidenziare le peculiarità di ciascuna cultura e il grado di accettazione di una condizione in cui un giovane possa guadagnare di più di un lavoratore più anziano. Con riferimento al Giappone, si è evidenziato come una cultura che ha come valore il rispetto della saggezza dei più anziani incontri con difficoltà sistemi retributivi che non tengono conto della

seniority, nonostante un sistema che sia basato sull'incentivazione di una migliore performance sia necessario per garantire l'innovazione.

Infine, si è analizzata la situazione italiana, dove l'età e l'esperienza contano ancora di più del merito e della performance nell'attribuzione delle retribuzioni e delle promozioni, rendendo così molto difficile l'effettiva presenza di un capo più giovane dei suoi subordinati.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1 Libri e Articoli scientifici

- Artz, B.** (2013). The impact of supervisor age on employee job satisfaction. *Applied Economics Letters*, 20(14), 1340-1343.
- Calk, R., & Patrick, A.** (2017). Millennial through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.
- Cialfi, R.** (2014). Reward-based pay and Italian national culture: a qualitative investigation of employees' perception in a private Italian firm.
- Collins, M. H., Hair, Jr, J. F., & Rocco, T. S.** (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human resource development quarterly*, 20(1), 21-41.
- Erdheim, J., & Lodato, M. A.** (2013). Generational differences in older workers and retirement. In *The Oxford handbook of retirement*.
- Fasbender, U., & Wang, M.** (2017). Negative attitudes toward older workers and hiring decisions: Testing the moderating role of decision makers' core self-evaluations. *Frontiers in Psychology*, 7, 2057.
- Fondazione Sodalitas** (2011), *Working Age, la valorizzazione delle diverse età in azienda*.
- Froidevaux, A., Alterman, V., & Wang, M.** (2020). Leveraging Aging Workforce and Age Diversity to Achieve Organizational Goals: A Human Resource Management Perspective. In *Current and Emerging Trends in Aging and Work* (pp. 33-58). Springer, Cham.
- Giacomantonio, M., & Livi, S.** (2008). Lavoro emotivo e benessere: due modelli a confronto. *Giornale italiano di psicologia*, 35(2), 337-352.
- Harber, K. D., & Cohen, D. J.** (2005). The emotional broadcaster theory of social sharing. *Journal of Language and Social Psychology*, 24(4), 382-400.
- ISFOL INAPP, Aversa, M. L., D'Agostino, L., & Parente, M.** (2015). L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa.
- Jyoti, S., & Sarthak, S.** (2019). Human Resource Management in Japan. *Advances in Management*, 12(1), 48-53.

- Kunze, F., & Menges, J. I.** (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H.** (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Magnani A.** Gioventù spreca, perché l'Italia ha fallito sui giovani, Lit Edizioni Srl, Roma, 2019
- McShane, Von Glinow,** *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2010
- Mróz, J., & Kaleta, K.** (2016). Relationships between personality, emotional labor, work engagement and job satisfaction in service professions. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 29(5), 767-782.
- Northouse, P. G.** (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494, Capitolo 7, *Leader-member exchange theory*
- Peltokorpi, V.** (2011). Performance-related reward systems (PRRS) in Japan: practices and preferences in Nordic subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2507-2521.
- PWC, P.** (2013). PwC's NextGen: a global generational study. PriceWaterhouseCoopers, the University of Southern California and the London Business School.
- Rudolph, C. W., Toomey, E. C., & Baltes, B. B.** (2017). Considering age diversity in recruitment and selection: An expanded work lifespan view of age management. In *The Palgrave handbook of age diversity and work* (pp. 607-638). Palgrave Macmillan, London.
- Sanders, K., Jorgensen, F., Shipton, H., Van Rossenberg, Y., Cunha, R., Li, X., ... & Dysvik, A.** (2018). Performance-based rewards and innovative behaviors. *Human Resource Management*, 57(6), 1455-1468.
- Sharma, U., & Lal, S.** (2017). Impact of Generations of Workforce at Workplace.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B.** (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529-537.

- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S.** (2017). Managing Millennial: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54.
- Sueki, N.** (2016). Ageing society and evolving wage systems in Japan. *management revue*, 50-62.
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D.** (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55(8), 899–929.
- Van Rossem, A. H.** (2019). Generations as social categories: An exploratory cognitive study of generational identity and generational stereotypes in a multigenerational workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 434-455.
- Yang, J., & Matz-Costa, C.** (2018). Age diversity in the workplace: The effect of relational age within supervisor–employee dyads on employees’ work engagement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 87(2), 156-183.
- Yang, S. B., & Guy, M. E.** (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 267-284.

4.2 Sitografia

- Eurostat** (2020). Mean and median income by age and sex - EU-SILC and ECHP surveys. https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets/-/ILC_DI03 (Ultimo accesso: 20/06/2020).
- The Japan Times** (2019). *Reviewing seniority-based pay*, articolo del 24/08/2019 <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/08/24/editorials/reviewing-seniority-based-pay/#.XvDDI2gzbIV> (Ultimo accesso: 20/06/2020).
- Unioncamere-Infocamere** (2018). Capitani di impresa: sempre meno giovani al comando delle imprese italiane. <http://www.unioncamere.gov.it/P42A3870C160S123/capitani-d-impresa--sempre-meno-giovani-al-comando-delle-aziende-italiane.htm> (Ultimo accesso: 20/06/2020).

Ranstad Workmonitor (2019): Impact of a multigenerational workforce
<https://workforceinsights.randstad.com/hr-research-reports-workmonitor-q22018> (Ultimo accesso:19/06/2020)

Hofstede Insight (2020). Compare countries <https://www.hofstede-insights.com/>
(Ultimo accesso 15/06/2020)

IBM (2020). *IBM's culture of health*
https://www.ibm.com/ibm/responsibility/employee_well_being.shtml (Ultimo
accesso 24/05/2020)

OECD (2020): Employment rate by age group (indicator). [doi: 10.1787/084f32c7-en](https://doi.org/10.1787/084f32c7-en)
(ultimo accesso 05/05/20)