

making weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di Logotel

11

QUID NOVI? GENERAZIONI CHE COLLABORANO

VERSIONE ITALIANA



Aperto



Libero



Infinito

Quaderno
collettivo in
Beta Version
permanente



QUID NOVI? GENERAZIONI CHE COLLABORANO

L'undicesimo numero di Making Weconomy sonda, in due sezioni, l'universo dell'Impresa collaborativa attraverso la lente generazionale: la prima sezione analizza il tema delle generazioni dettagliandone le caratteristiche ed evidenziandone le implicazioni a livello aziendale e sociale, la seconda mette a fuoco la dimensione dello scambio intergenerazionale. Il Quaderno si chiude con la scomposizione dell'argomento su 5 assi diversi: asse del linguaggio, asse motivazionale, asse relazionale, asse dello spazio e asse temporale.

CREDITS

MAKING WECONOMY

Quaderni per l'Impresa
collaborativa

www.weconomy.it

Designed by

Logotel

making together.

Project & Content Manager

Cristina Favini

Book Editors

Matteo Amori, Thomas Bialas,
Matteo Camurani, Antonella
Castelli, Giorgio De Marco

Art Direction

Gianluca Alderuccio,
Marco Basti

We Authors

Mario Abis, Enrico Baleri, Jurij
Bardini, Laura Bartolini, Thomas
Bialas, Andrea Boldrin, Gabriele
Buzzi, Roberto Cascella, Simone
Colombo, Paolo Crepet, Simona
Cuomo, Ivan Falcone, Cristina
Favini, Nicola Favini, Maria
Grazia Gasparoni, Pietro Leo,
Monia Rende, Nicole Rigatti,
Antonio Russo, Chiara Scalcon,
Giuseppe Schiavone

Stampato in 1.500 copie
a Lambrate, Milano
da Arti Grafiche Bazzi.

Weconomy è anche su:



Logotel è la service design company che progetta e accompagna la trasformazione delle Imprese in modo collaborativo. Con un team composto da oltre 160 persone, ha sede a Milano nei 2.400 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema. L'Azienda ha all'attivo 50 Clienti e insieme a loro sta sviluppando oltre 80 progetti. Nel 2016 Logotel, oltre a progetti di design di servizi, ha coinvolto oltre 5.000 persone in progetti formativi; ha progettato e gestisce inoltre 30 social e business community che ogni giorno mettono in connessione ed erogano servizi e contenuti a più di 85.000 persone.
www.logotel.it



*Quest'opera è stata rilasciata con licenza
Creative Commons Attribuzione - Non
commerciale - Condividi allo stesso modo
3.0 Italia. Per leggere una copia della licenza
visita il sito web: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/> o spedisci una
lettera a: Creative Commons, 171 Second
Street, Suite 300, San Francisco, California,
94105, USA.*



Scopri l'applicazione
ufficiale free per iOS
e Android

INDICE

PERCHÉ 4	GENERATION MAP 6	QUID NOVI? F.A.Q.s 12
	GENERAZIONI 19	
BELIEVE IT 20	PRESENT STORIES 24	
WECONOMY INSIGHT 27	COLLABORAZIONI 35	
	BELIEVE IT 36	WECONOMY INSIGHT 41
	PRESENT STORIES 39	FUTURE STORIES 44
		FINAL LAP 45
		FOCUS IT 47

PERCHÉ

NUOVE SPECIE DI COLLABORAZIONI?

AUMENTIAMO LA BIODIVERSITÀ

Classe '74. Sono della Generazione della Transizione. Il nostro X factor è quello di essere consapevoli del passaggio tra vivere in un mondo analogico e esistere in un mondo dove analogico e digitale sono la realtà. Leggo la posta da Outlook, difficilmente dal cloud e sono ancora resistente a usare Whatsapp come strumento di lavoro. Per i tecnici sono una immigrata digitale, per i miei figli, classici prodotti della Generazione Z, semplicemente "lenta". Lavoro nel qui ed ora, ma sono molto orientata al futuro. Perché racconto questo? Perché ogni volta che proviamo a inquadrare una tematica sfuggitiva com'è quella del capirci meglio come persone, e del capire meglio le persone con cui e per cui lavoriamo, il rischio è la scelta di un solo punto di vista.

Ora mi spiego meglio (forse). **Le generazioni sono sempre esistite, solo che ora ne leggiamo la complessità e ci troviamo ad affrontare dei "divari" culturali ampi che, vista la velocità del cambiamento, sentiamo più di prima.**

Fuori camminano e si incontrano in metropolitana 6 generazioni diverse (o 5 se ne accorpiamo un paio): quella della Ricostruzione (nati tra il '26 e il '45), i Baby Boomer, divisi in Generazione dell'Impegno (nati tra il '46 e il '55) e Generazione dell'Identità (nati tra il '56 e il '65), la Generazione di Transizione, o Generazione X (nati tra il '66 e il 1980) e la famosa Generazione del Millennio, detta anche Millennials o Generazione Y (nati tra il 1981 e il '95). Per ultima abbiamo la Generazione delle Reti o Generazione Z (nati dopo il '96). Dentro le Imprese oggi se ne contano solo 4 ma fra poco aumenteranno, complice l'innalzamento dell'età pensionabile e l'aumento del tempo di vita medio. Non è la prima e unica volta che leggiamo articoli di cronaca sul divario tra generazioni. È di qualche settimana fa la notizia di alcuni pensionati alle Poste che si sono scontrati con persone più giovani perché questi ultimi dribblavano la coda grazie ad un'app salva tempo (progettata probabilmente da un UX designer millennial). Come è interessante vedere che le Aziende che rappresentano uno specchio della società sono terreno di numerose incomprensioni e scontri tra generazioni. **Progettiamo la motivazione a rimanere**

nelle nostre Aziende basandoci sul nostro vissuto, quando i Millennial hanno altri interessi che non riusciamo a valorizzare, con la conseguenza di un aumento importante del turnover e di una perdita di partecipazione all'identità aziendale.

Non ultima una riunione con un Cliente che mi raccontava come l'introduzione di programmi chatbot (letteralmente algoritmi che strutturano la conversazione tra un robot e i Clienti) richiederà l'inserimento di nuovi ruoli e determinerà la sparizione di altre competenze. Mai ci era capitato nella progettazione di considerare la "tecnodiscriminazione", fenomeno che non riguarda solo alcuni tipi di persone non giovanissime ma anche una buona fetta della generazione dei Millennial più svantaggiata, che non ha mezzi per essere nel "flusso". Di fatto oggi dal comprare un biglietto, a fare la spesa, a muoversi in città, a come si lavora, **è interessante rendersi conto come facciamo "vecchie cose" in modo nuovo.**

Proviamo ad immaginare quando la nuova Generazione Z, con il supporto di robot (altra specie di Generazione), nel 2030 farà cose nuove in modo nuovo. A quel punto la trasformazione delle abitudini da un lato e degli ecosistemi di business dall'altro sarà ancora più discontinua e veloce. Non solo: se prima l'obiettivo delle Imprese era vendere prodotti, in futuro sarà sempre di più quello di vendere l'uso o il tempo di prodotti, di esperienze positive a ogni latitudine e questo ribalterà pesantemente la questione. Ogni "contatto" con il Cliente sarà ancora più scambio di valore continuo e, quindi, di servizio. **Ma spesso la progettazione nelle Aziende resta ancorata a vecchie modalità e la rigidità delle organizzazioni, che incasella le generazioni in silos verticali, non aiuta lo sviluppo di nuove modalità di relazione. Relazioni che sarebbero invece dinamiche, vitali e, per definizione, in continuo sviluppo.**

Un servizio è una risposta alla vita delle persone. Non da fuori, ma da dentro di essa. Una mutazione continua in ogni direzione. Questa mutazione esige sensibilità speciali, in continuo esercizio, perché standard e manuali non bastano più. Mutano le persone, i loro bisogni e la loro interpretazione, le loro azioni e gli sfondi su cui le persone

Cristina Favini
*Strategist &
Manager of Design
Logotel*



collocano queste azioni. Come sarà la Generazione Z a 50 anni? Dovrà collaborare con le macchine? Come saranno i nonni Millennial? O semplicemente come saremo noi Generazione X tra qualche anno? Sguardo, pensiero e azione devono restare plastici, malleabili, soprattutto per mettere in campo “soluzioni” di nuova generazione. Tutto questo ci richiede di diventare “esperti” di persone, dei loro bi-sogni, dei loro comportamenti, delle loro emozioni; ci richiede di diventare collezionisti delle loro storie, delle loro modalità di relazione; ci richiede di allargare il punto di vista, renderlo acuto, inclusivo e capace di quella qualità rara che è l’interpretazione. Competenze difficili da allenare e esercitare nelle organizzazioni.

Da qui l’importanza di considerare le generazioni come un ulteriore filtro per comprendere meglio, esplorare le preferenze, le motivazioni, le aspirazioni e le paure di porzioni discrete di popolazione. Persone che si trovano a condividere luoghi, tempi e attività con mindset e approcci diversi, che hanno la necessità di creare percorsi comuni pur partendo da background differenti.

Attenzione però, come dicevo c’è un rischio, la scelta del punto di vista. Se chiederete a qualcuno della Generazione dell’Impegno vi dirà che le nuove generazioni non vanno in profondità. Ma noi quando eravamo giovani lo facevamo? E i Millennial non saranno per sempre giovani.

Qual è il limite? Ognuno di noi porta tatuata la propria generazione sulla pelle e vede le altre per differenza, spesso appiattendole le sfumature, mettendo in risalto solo le luci o le ombre. La realtà è molto più ricca di sfumature. La realtà è molteplice, è un multiverso. Provare a comprendere le generazioni è un ottimo punto di partenza che ci aiuterà a capire meglio il nostro collega e i nostri figli, ma non è sufficiente. Unica “chance” è assicurarci di abilitare ambienti, spazi, tempi e appuntamenti in cui la biodiversità generazionale è assicurata, in cui facciamo accadere la collaborazione tra generazioni. Modalità in cui ogni persona con il proprio vissuto, con il proprio marchio di fabbrica, partecipi, solo così eviteremo la scelta dell’unico punto di vista che, proprio perché è unico, esclude e non valorizza la

bellezza della realtà. **Quindi basta interfacce progettate da giovanissimi per giovanissimi, basta board aziendali di top manager non aperti al confronto con altre generazioni. Le Imprese possono invecchiare, ma possono anche ringiovanire con il giusto mix e la giusta guida.**

Aumentiamo la biodiversità per mettere in campo nuove specie di generazioni. Più che mai è necessario trovare un equilibrio transgenerazionale che non sia solo pacifico ma anche fecondo.

Questo è il tema dell’11° Quaderno di Weconomy “Quid Novi? - Generazioni che collaborano”, letteralmente “Cosa c’è di nuovo?”. Il Quaderno vuole essere solo l’incipit di una riflessione ampia e non esaustiva, che prova a mettere in ordine “di chi stiamo parlando” e a mettere in luce le differenze e i punti di contatto tra gruppi di persone nate in epoche diverse. Nel Quaderno abbiamo provato a trattare il tema con un’alta biodiversità, con competenze e mestieri diversi, per assicurare un punto di vista molteplice: da chi lavora tutti i giorni con le nuove generazioni (psichiatra), a chi lavora con manager aziendali (formatore), a chi disegna servizi (interaction designer), a chi ha progettato famosi prodotti del Made in Italy per tutte le generazioni (designer di prodotti), a chi è pagato per immaginare il futuro (futurologo), a chi il futuro lo sviluppa in Azienda collaborando già con intelligenze artificiali (manager centro ricerche IBM), a chi progetta cambiamenti culturali in Azienda (HR Manager e Responsabili Gestione e Selezione del Personale), a chi il cambiamento lo porta nelle generazioni di 20 Paesi diversi del mondo (Global HR Manager), a chi come imprenditore lo vive, a chi le nuove generazioni le forma e le insegna (prof. universitari), a chi in Azienda è entrato da qualche mese.

La collaborazione tra generazioni è un’opportunità. Il rischio è che, come scrive un autore, i gradi di separazione tra motivazione, modalità di relazione, tipo di linguaggio, gestione del tempo e dello spazio siano così diversi che l’innamoramento non avvenga. Predisponiamoci almeno per un primo incontro.

Buona lettura.

GENERATION MAP

Long-term savers. Lavorano con impegno e senso del dovere e sono leali all'Azienda. Motivati dall'aumento dell'autostima grazie ad una buona carriera. Guadagnano per risparmiare a lungo termine.



Reconstruction agents. Sono gli anziani di oggi, gli ultimi ad aver visto la guerra o ad averne subito le conseguenze immediate. Non hanno goduto della scolarizzazione di massa.



RICOSTRUZIONE
1926-1945



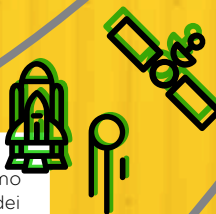
BABY BOOMER
1946-1965

Techno-luddite. Vivono la tecnologia con apprensione, ne imparano le basi, sotto la pressione di chi li circonda.



Experience trusters. Accettano, rispettano e si fidano dell'autorità e dell'esperienza. Collaborano se pianificato dall'alto.

Baby boomer. Sono cresciuti con la televisione, la Guerra Fredda, l'attivismo studentesco e femminista, la cultura dei giovani, i viaggi nello spazio.



Basic users. Sono connessi in Rete per il 76% del loro tempo, accedono per lo più da casa con linea telefonica Adsl, piuttosto che wireless, in particolare per scrivere e-mail, ricercare notizie sulla salute e collegarsi alla banca.



Hard workers. I loro valori sono rappresentati da reputazione, riconoscimento, competizione, indipendenza e duro lavoro. In ufficio sono motivati, orientati al servizio, lavorano bene in squadra e non vogliono essere controllati eccessivamente. Si fermano oltre l'orario di lavoro: arrivano presto e se ne vanno tardi. Come ricompensa prediligono promozioni e aumenti di stipendio.



IMPEGNO 1946-1955



Carefree consumers. Continuano a fare quello che hanno sempre fatto. Con l'aumento dell'aspettativa e della qualità di vita, l'età influisce poco sulle loro attività, rendendoli dei consumatori con tanto tempo e tanti risparmi.



World-changing warriors. Sono stati i protagonisti delle grandi battaglie sociali e delle trasformazioni culturali degli anni Settanta.



Digital learners. Vivono la tecnologia e l'innovazione come strumenti utili o necessari, che richiedono una curva d'apprendimento. Alcuni di loro hanno forgiato il mondo digitale contemporaneo.



Team players. Collaborano volentieri quando riconoscono una comunità d'intenti.



IDENTITÀ 1956-1965

Critical late adopters. Non sono i primi a testare una nuova tecnologia. Quando questa diventa però mainstream, sono quelli che sostengono un volume (quantità e potenza d'acquisto) tale da favorire la reale crescita del prodotto.



Engaged Individualists. Impegnati politicamente, sono anche molto orientati alla realizzazione di obiettivi personali.



High-salary optimists. Cresciuti in un periodo di ottimismo post-bellico, hanno lasciato i periodi di recessione alle spalle, dando una forte accelerata alla società dei consumi.

Collaboration exploiters. Più individualisti, la progressione nella carriera tende a ridurre la volontà di collaborazione in favore di una crescente competitività. Se la collaborazione li fa avanzare la sfruttano.



GENERATION MAP

TRANSIZIONE Gen X 1966-1980

Digital adopters. Usano con disinvoltura gli strumenti digitali contemporanei. Sono connessi in Rete per il 96% del loro tempo e utilizzano il web in un'ottica multi-tasking: non solo social networking, ma anche siti governativi, istituzionali, ricerca di informazioni finanziarie ed economiche, organizzazione di viaggi e salute.



Work-life balancers. I loro valori sono la flessibilità, l'onestà e l'equilibrio tra lavoro e vita personale. Indipendenti, autonomi, non riconoscono l'autorità e sono focalizzati sulla crescita individuale. Lavorano per vivere. Come riconoscimento prediligono il tempo libero.



Invisible few. "Generazione invisibile" che corrisponde ad un crollo delle nascite dopo i Baby boomers. Si sono formati attraverso la crisi energetica, la prima ondata di tecnologia, la caduta del muro di Berlino, l'Aids, le mamme lavoratrici (leggi figli lasciati soli), la diffusione del divorzio.



Collaboration individuals.

A proprio agio con il lavoro di gruppo, purché l'apporto individuale sia riconosciuto e valorizzato.



Cautious savers. Visti i nuovi fenomeni di flessibilità e precarietà che possono aver incontrato all'ingresso nel mondo del lavoro, si avvicinano al denaro con l'idea di risparmiare più che di spendere.



Inspiration Hunters. Si annoiano facilmente se l'ambiente circostante non è stimolante, d'ispirazione e "responsive".



Technoholics. Nativi digitali, è la prima generazione a non aver conosciuto un mondo senza internet; 'dipendono' dalla tecnologia e hanno una conoscenza limitata delle alternative. Per comunicare utilizzano mobile device e chat, con un linguaggio simbolico o abbreviato, essendo poco propensi alla lettura.



Collaboration natives. Già a scuola riconoscono che il valore del loro lavoro dipende anche dalla qualità delle persone con le quali collaborano e dalla qualità della collaborazione stessa.



Digital socialites. Crescono circondati dalla tecnologia. Sono in Rete per il 95% del loro tempo; utilizzano il web in modo massiccio per comunicare e relazionarsi attraverso i social network, per svolgere ricerche, studiare, lavorare, giocare, guardare video e ascoltare musica.



Competent optimists. I loro valori sono una forte leadership, il concetto di comunità e condivisione, fair play e diversità. Sul lavoro si fidano di loro stessi: sono competenti, ottimisti, espliciti e collaborativi.



**MILLENNIAL
Gen Y
1981-1995**

Transformation experts. Nati e cresciuti in un mondo in costante transizione, completamente diverso da quello dei loro genitori, all'apice della società del consumismo. Vivono l'esplosione della tecnologia e dei media, la multiculturalità e la varietà della struttura familiare.



Extended-Present Dwellers. Vivono in un presente esteso con ridotte possibilità di pianificazione e costruzione di un futuro certo. Guadagnano senza risparmiare.



Collaboration seekers. Cercano realtà che favoriscono una cultura della collaborazione. Sfruttano strumenti tecnologici per comunicare e cooperare su progetti aperti.



Pragmatic Superheroes. Vogliono salvare il mondo dal caos creato dalle generazioni precedenti ma, avendo visto le difficoltà economiche e lavorative dei loro genitori e fratelli maggiori, hanno spesso un piano B.



**RETI
Gen Z
1996- ...**

Cultsumerists. Rispetto ai consumi, seguono schemi ben precisi dettati da mappe valoriali di riferimento che li guidano nella vita quotidiana. Sono più conservatori dei Millennials nelle spese.



NEXT GENERATION MAP

Avvertenze. Questo testo non è stato scritto da un software di narrative science, insomma giornalismo artificiale o storytelling automatizzato, ma da un vero Thomas Bialas. Godetene perché nel 2030 il 90% dell'informazione generalista disponibile su web sarà gestita da software e senza che un dito umano sfiori una tastiera.

Genere. Che genere di mondo è quello artificiale? Ovviamente gender neutral. Non sorprende dunque che National Geographic abbia dedicato a gennaio un numero speciale alla rivoluzione gender, non cogliendo però il dato tecnologico. La civiltà digitale e artificiale con la sua estetica e socializzazione fluida è gender neutral nell'essenza.

Body hacking. Concepire se stessi come un "code", codice, che analogamente ai software è programmabile e modificabile. Il body hacking come pratica accettata e perpetuata per alterare le prestazioni e comportarsi in modo manipolativo per un superamento delle barriere fra persone e oggetti.

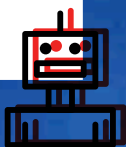
Post. In questa era post demografica la nuova generazione costruisce la propria identità svincolata da parametri come età, sesso, reddito, status, appartenenza geografica e genere. Non solo neutrale nel genere sessuale ma anche neutrale nel genere umano. Il risultato è un'ibridazione dei comportamenti.

Co-evolution. Non è più una gara contro le macchine ma con le macchine, per progredire assieme. Per le generazioni precedenti la nuova ondata di sviluppo tecnologico, in primis la famigerata intelligenza artificiale, viene (mal) digerita con orrore poiché ruba, potenzialmente, il lavoro. Non così per loro. Evolvere assieme diventa la nuova condizione. Ridefinire il concetto di genere umano o specie diventa il traguardo, compreso i bimbi geneticamente modificati.

ChatBot. La "robotizzazione" delle chiacchiere trasforma i software in futuri compagni di vita che ci prendono per mano in ogni decisione, nella vita privata come in quella lavorativa. Bot personalizzati, o meglio agenti intelligenti che crescono con noi e invecchiano con noi. E che probabilmente ci conosceranno meglio del nostro partner, dei nostri figli o colleghi di lavoro.

Community. La nuova generazione si abitua a community dove la macchina non è più un semplice abilitatore, ma frequentatore che interagisce alla pari con gli uomini della community.

2020. E dintorni, ma forse sono già nati in questi ultimi 2-3 anni. "Reale, virtuale o artificiale per me è uguale", dice la Generazione Artificiale, purché ci sia l'upgrade anche del proprio cervello e corpo. Interagire e collaborare con le macchine? Normale. Nulla li spaventa, neanche (forse) una macchina che legge le loro emozioni o che svela le loro bugie.



A rovesciata. Come controtrend o contro generazione dobbiamo fare i conti anche con scettici e diffidenti che invece affermano la propria diversità umana consci che la sostituzione della macchine nel nostro fare e pensare porti alla dissoluzione delle nostre Eigenschaften, giacché la tecnologia lavora fatalmente sempre sulla sottrazione delle nostre qualità.



Interagire con ologrammi. E configurare oggetti stile Tom Cruise in Minority Report o Tony Stark in Iron Man non è più un miraggio ma un continuo assaggio. Vedi Hololens, il computer olografico indossabile di Microsoft o tutti i nuovi device fruibili vocalmente (voice Interfaces). La nuova generazione trasforma l'accesso alle informazioni (tipico di internet) in un accesso all'esperienza delle informazioni coinvolgendo più sensi possibili. Questo potrebbe cambiare radicalmente anche l'esperienza delle quotidiane pratiche lavorative: essere immersi nel lavoro in una dimensione tridimensionale più simile a un gioco.



Simbiosi. Tra uomo e macchina. Sentire dentro di sé il computer o la Rete. Non come allucinazione ma come possibilità. Tempo dieci anni anche il tablet a controllo mentale potrebbe diventare un gadget di uso (o abuso) comune. Per la futura Generazione A quella tecnologica è una dipendenza di cui non fare a meno. Avere il corpo connesso dalla testa ai piedi con mille device, pura normalità.



Benvenuta Roboteenager. Sognare di diventare un robot normale? Dopo la Generazione X (gli Invisibili), la Generazione Y (i Millennials) e la Generazione Z (i Nativi Digitali) si ricomincia dalla prima lettera dell'alfabeto quasi ad annunciare una nuova epoca. Generazione A (gli attivi artificiali). La tecnologia che al pari di ogni altra verrà a plasmare i prossimi decenni sarà quella robotica, cognitiva (intelligenza artificiale) e ovviamente connessa. Immaginare questa generazione crescere circondata da robot e smart device in casa, a scuola e fuori casa, è del tutto plausibile. Come il sesso artificiale che al pari di quello virtuale sembra oggi quello che sembrava quello online ieri: una deviazione e non un'aspirazione. Dai sexbots (androidi escort?) ai giocattoli sessuali controllati a distanza da computer e smartphone, la futura generazione A sarà antropologicamente molto differente.



Co-tecnico. Le piattaforme tecnologiche a disposizione sono altamente partecipative e sociali. Quelle artificiali ancora di più. La collaborazione gender technological neutral (economia collaborativa fra generi) è la nuova frontiera. Obbligati a lavorare in team con bulloni e sensori intelligenti. Obbligati a discutere di decisioni da prendere con siti cognitivi e robot adattivi. Collaborare non con risorse umane ma artificiali sarà routine per la Generazione A. E non è detto che saranno gli umani a decidere. Dare ordini al computer o prendere ordini dal computer?



Brainternet. Penso dunque sono connesso, dice la Generazione A. Da web of things a web of thoughts. Manovrare internet con la sola forza del pensiero è la prossima conquista annunciata del brain interface. Dunque da Facebook a Brainbook: ovvero postare immagini direttamente nel cervello?



QUID NOVI?

DIALOGO IMMAGINARIO SU GENERAZIONI CHE COLLABORANO

Generazioni:
parliamo di
nonni, genitori,
figli e nipoti?

Non nello specifico. Parlando di persone, si parla inevitabilmente di nonni, genitori, figli e nipoti, ma le generazioni non sono solo questo. Il bello del concetto di 'generazione' è che contiene in sé diverse dimensioni nelle quali ciascuno di noi si può riconoscere.

Generazioni
come
contenitori che
racchiudono
altre cose,
allora.

No, no, mi sono spiegato male. Le generazioni non sono dei contenitori. Al contrario sono degli aggregati complessi di indicatori che aiutano a definire e interpretare possibili comportamenti di gruppi discreti di persone. Non hanno i confini netti delle scatole ma quelli *fuzzy* delle palline da tennis. Ogni individuo troverà un riscontro personale con diverse caratteristiche della propria generazione ma non necessariamente con tutte, alcune caratteristiche nelle quali si riconosce saranno magari più specifiche di generazioni alla quale quell'individuo in realtà non appartiene. I confini sono decisamente meno netti di quelli di un contenitore.

Perché
ovviamente
ciascuno di noi
è diverso dagli
altri...

Ovvio! Indipendentemente dalla generazione, a livello individuale siamo tutti differenti. Due persone nate lo stesso giorno nello stesso posto avranno chiaramente pensieri diversi, sensazioni diverse e seguiranno percorsi diversi, saranno però esposte agli stessi eventi storici, culturali, sociali e li fruiranno attraverso gli stessi canali; potranno quindi avere approcci simili alle stesse dinamiche. Pensa ad esempio a come un 15enne comunica rispetto ad un 51enne. Stessi strumenti, modalità di utilizzo diverse.

Ma non si corre
il rischio
di cadere in
facili stereotipi?

Sicuramente questo è uno dei rischi e degli errori nei quali più spesso ci si imbatte quando si parla di generazioni. La chiave è evitare generalizzazioni e identificare quegli indicatori di cui ti ho appena detto, che possono meglio descrivere le attitudini della porzione di popolazione nata in quel periodo. È ovvio che non tutti gli individui in Italia che appartengono alla generazione dei Millennials subiscono l'influenza della crisi economico-finanziaria nello stesso modo, la maggior parte di loro, però, ha una percezione non proprio rosea del proprio futuro.

Millennials, ho sentito spesso parlare di questa generazione. Ma le altre generazioni?

I Millennials sono quelli che più catturano l'attenzione dei media e dai marketers in questo momento ma le generazioni non si fermano qui. Per esempio, nel 2016 l'Istat ha pubblicato un report che descrive l'Italia attraverso la lente generazionale e definisce sei generazioni a partire da quella della Ricostruzione (persone nate tra il '26 e il '45) fino alla Generazione delle Reti o Generazione Z (nati tra il '96 e il 2015). Ci sono poi altre tre generazioni: i Baby Boomer divisi in Generazione dell'Impegno (nati tra il '46 e il '55) e Generazione dell'Identità (nati tra il '56 e il '65), Generazione di Transizione anche detta Generazione X (nati tra il '66 e il 1980) e la famosa Generazione del millennio, detta anche Millennials o Generazione Y (nati tra il 1981 e il '95). Importante è però ricordare che di suddivisioni generazionali ne esistono molte a seconda della fonte e del luogo di provenienza, poi ci sono alcune definizioni che sopravvivono e diventano globali (vedi Millennials) e altre che scompaiono.

Ok, prendiamo queste come riferimento generale. Che caratteristiche ha ciascuna generazione?

Beh, siamo così fortunati da avere qui degli esponenti da ciascuna generazione. Lasciamo parlare loro. Chi inizia?

Reti: Scusa, stavo postando una nostra foto su Instagram, non ho capito la domanda...

Ricostruzione: Tutti uguali! Anche mio nipote sta sempre sull'internet.

Impegno: Almeno quando ero giovane io, avevamo degli ideali...

Millennial: Ma se sono le vostre generazioni che ci hanno lasciato il mondo in queste condizioni!

Identità: Beh, almeno noi abbiamo fatto i soldi, voi state solo ad abbracciar gli alberi.

Transizione: Non ho niente da aggiungere.

Forse meglio che riprendiamo a chiacchierare noi due...

Sarà meglio. Comunque nelle prossime pagine ci sarà uno schema che descrive meglio ciascuna generazione.

Ottimo! Ultima domanda: e con Weconomy cosa c'entrano tutte queste cose?

Nell'Impresa oggi sono presenti almeno 4 delle 6 generazioni delle quali abbiamo parlato ed è innegabile che ciascuna generazione, a livello aziendale, sviluppi bisogni, interessi che vanno in qualche modo appagati e soddisfatti e si imbatta in sfide che devono essere superate. Ogni Impresa deve quindi essere in grado di gestire esigenze caratterizzate da un'ampia varietà. La seconda sezione di questo Quaderno non si limita però a trattare l'age diversity nelle Imprese come una cosa semplicemente da gestire per limitarne i danni ma come opportunità da sfruttare per rendere le dinamiche all'interno dei team più efficaci. I gap generazionali non devono infatti necessariamente portare a conflitti e tensioni negative. Attivare dinamiche collaborative tra individui di generazioni diverse porta spesso a risultati il cui valore è superiore.

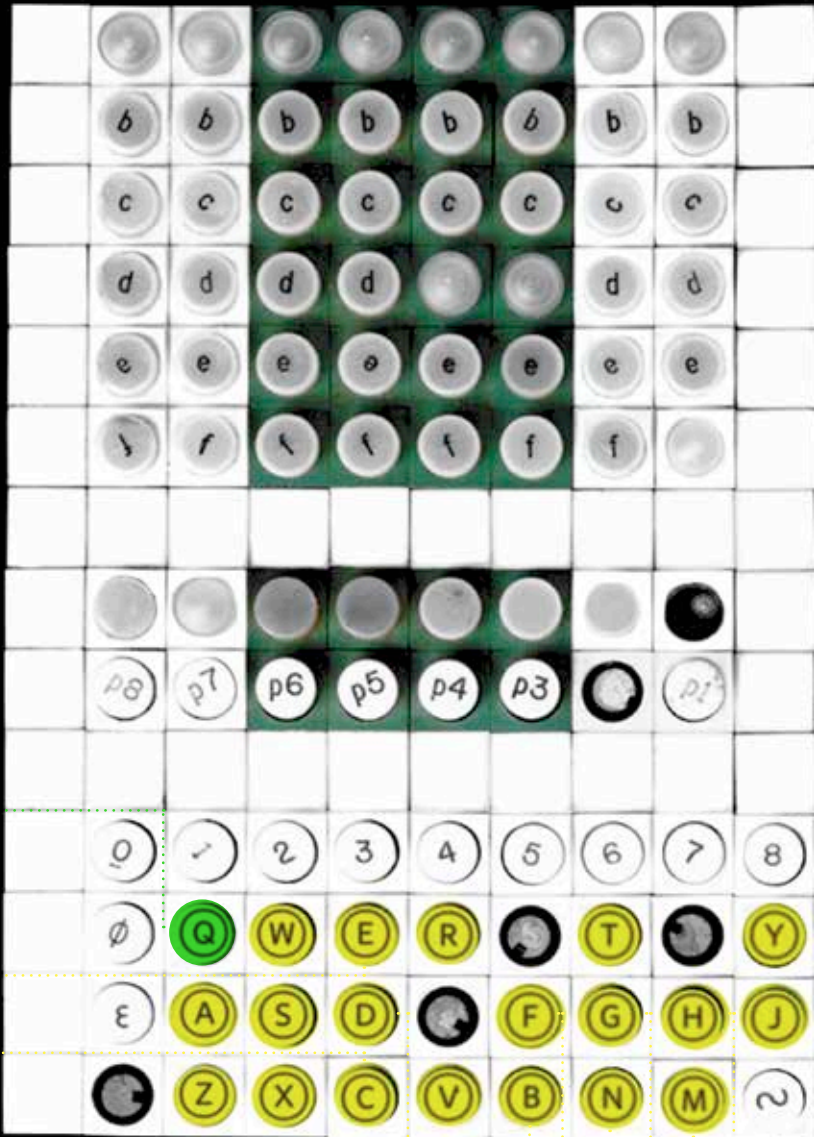
Va bene ma non si rischia...

Avevamo detto ultima domanda. Per saperne di più basta continuare a leggere il Quaderno!

Nei numeri precedenti
di Making Weconomy:

- 01. Auto, Beta, Co: (ri) scrivere il futuro
- 02. Design: (ri)dare forma al business
- 03. Empowerment, Feedback, Gamification: c'era una volta il retail?
- 04. HR: Human (R) evolution

Quid novi?



Design

Beta

Co

Feedback

Empowerment

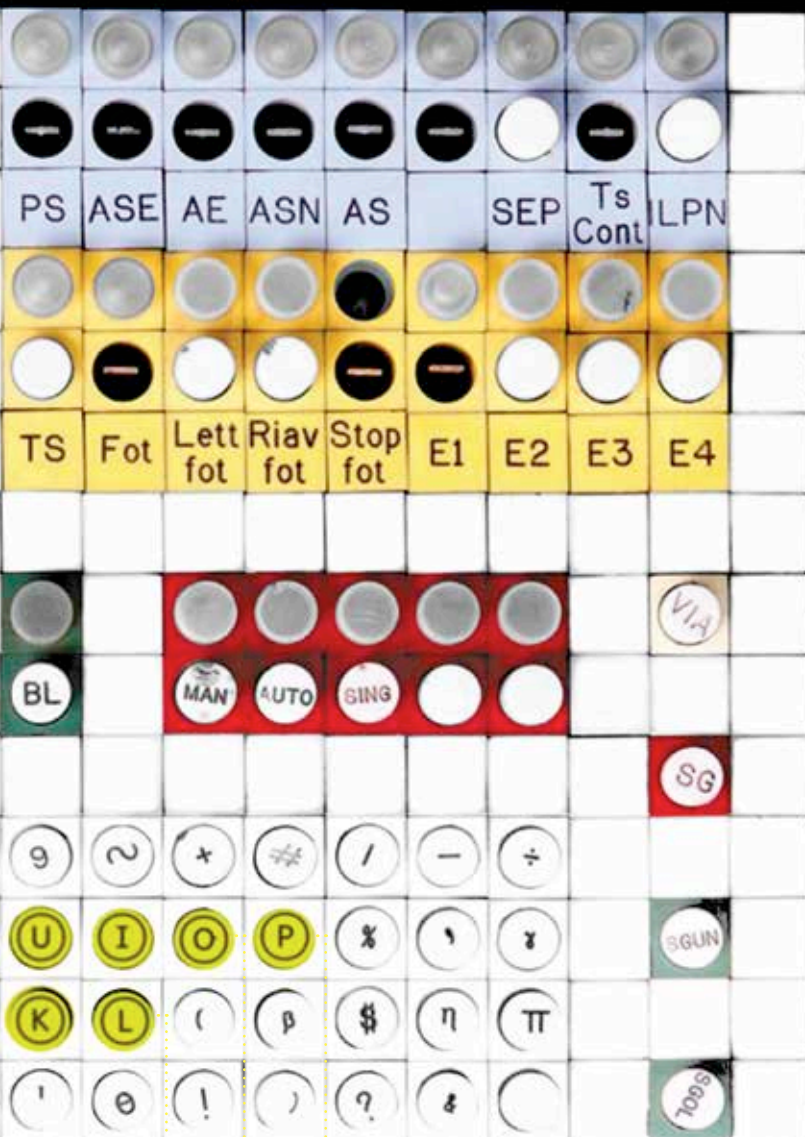
Auto

Ne(x)tnetwork

- 05. Info, Indie, Inter:
l'innovazione rinnovata
- 06. Local: Talent,
Community, Making

- 07. Management: Cross, Self,
Content
- 08. Ne(x)tnetwork: Flow,
Amplified Identity,
Common Environment

- 09. OOPS, OR, OK - Il
paradosso della scelta
continua
- 10. P.O.P. collaboration -
Point of presence
- 11. Quid novi? -
Generazioni che
collaborano



Hr

Management

Gamification

Local

Oops, or ok

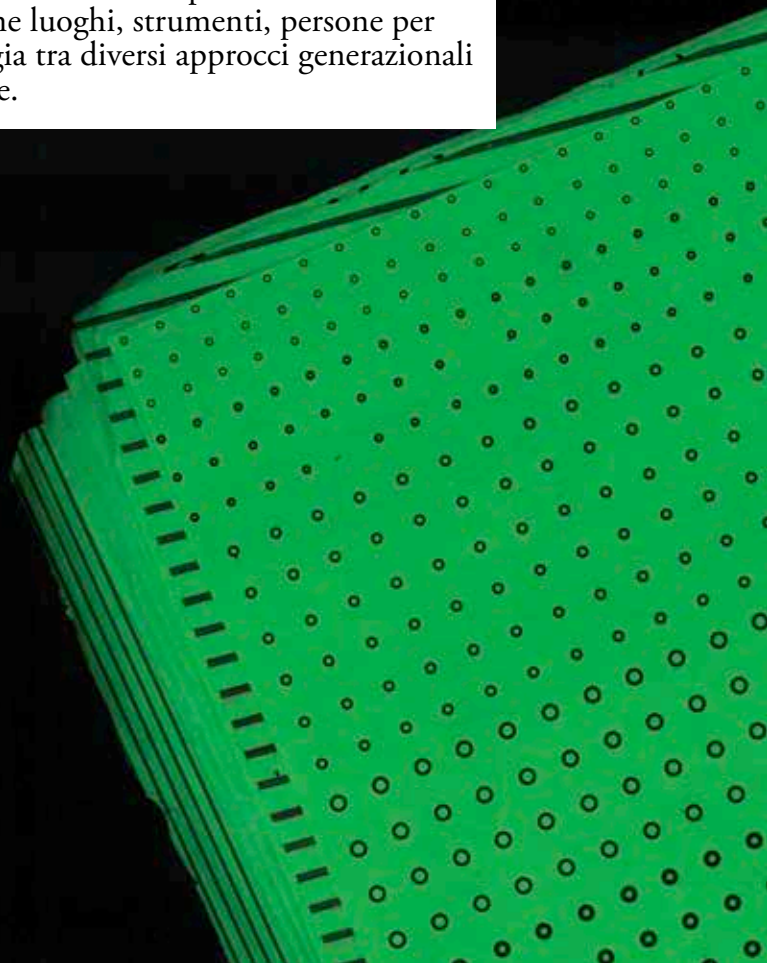
P.O.P.

GENERAZIONI

Con il concetto di generazione si identificano alcuni indicatori chiave che evidenziano le differenze tra porzioni diverse di popolazione. Il processo mette in luce i contrasti tra le aspettative, le paure, i bisogni, gli interessi e le sfide che chi collabora mette in gioco.

COLLABORAZIONI

Le differenze generazionali non producono necessariamente contrasti. L'Impresa collaborativa mette in dotazione luoghi, strumenti, persone per facilitare la sinergia tra diversi approcci generazionali e per creare valore.



REFERENCES

Gen Y e Gen Z sul NYTimes

<https://goo.gl/kG0tes>

L'MTV Generation secondo XKCD

<https://goo.gl/AHcbAv>

Come identificare un membro della Gen Z

<https://goo.gl/k5bkpU>

I Millennials non esistono

<https://goo.gl/Jx3m4v>

William Strauss e Neil Howe nel loro classico
sulle Generazioni

<https://goo.gl/ZaAwqR>

Elise By Olsen in *A Manifest from
Generation Z*

<https://goo.gl/NmIAef>

Il The Wall Street Journal sugli approcci
manageriali per gestire il lavoro in un mondo
intergenerazionale

<https://goo.gl/TuFRn6>

Cinque generazioni che si confrontano sul
posto di lavoro. La Harvard Business Review
ne parla in un articolo di Rebecca Knight

<https://goo.gl/G7JFBU>

WIKI GENERAZIONI

L'enciclopedia libera *Wikipedia* definisce 'generazione' come "un insieme di persone che è vissuto nello stesso periodo ed è stato esposto a degli eventi che l'hanno caratterizzato". Una questione anagrafica ma non solo, quindi. In una generazione sono infatti raggruppati tutti gli individui che hanno vissuto e subito l'influenza degli stessi eventi storici, culturali, sociali ed economici. Non si tratta solo di contenitori ma di diverse dimensioni che, scomposte, mostrano come persone di diversi luoghi ed età possano percepire ed interpretare la realtà in maniere differenti ma coerenti tra loro. Gli individui di una stessa generazione saranno differenti, ciascuno con la propria identità e le proprie attitudini, ma si approcceranno in maniere simili ai mezzi di comunicazione o allo shopping, ad esempio, perché sono stati formati dalle stesse dinamiche e dagli stessi trend, consumati attraverso gli stessi canali, in età simili.

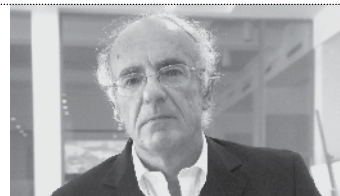
Il filtro generazionale aiuta quindi a meglio comprendere e predire le preferenze, le motivazioni, le aspirazioni e le paure di porzioni discrete di popolazione. Porzioni di popolazione che si trovano a condividere luoghi, tempi e attività con *mindset* e approcci diversi, che hanno la necessità di creare percorsi comuni pur partendo da *background* diversi. Questo è evidente dal punto di vista del mercato ma lo è anche nelle dinamiche aziendali interne nelle quali è sempre più necessario trovare un equilibrio transgenerazionale che non sia solo pacifico ma anche fecondo. Per farlo è però prima necessario esplorare il concetto di generazione nel suo complesso.

BELIEVE IT

LA CREATIVITÀ

TRA INDUSTRIA, ORGANIZZAZIONE,
CITTÀ E... GENERAZIONI

Mario Abis
Prof. Iulm
Presidente Makno



Il concetto di generazione è indissolubilmente legato non solo al tempo ma anche allo spazio. Nuove generazioni di spazi abilitano nuove generazioni di Imprese e di persone. Ne parla il Professor Mario Abis.

Il piano strategico a 35 anni di Seul si concentra su investimenti e crescita dell'industria creativa, idem per molte parti del piano di Londra (a 50 anni), idem per i piani delle città australiane tipo Melbourne e per molte città medie americane come Indianapolis.

L'industria creativa è una dimensione fondamentale dello sviluppo e della "visione" dello sviluppo dentro le città che sono, più dei Paesi, il motore dell'economia (prima del 2050 vi abiteranno i 2/3 della popolazione mondiale).

Industria creativa da non confondersi con industria culturale e che, indipendentemente da settori e mercati, si identifica nei processi di innovazione secondo due modelli: quello dell'*innovazione radicale* (per rovesciamento o rottura dei paradigmi ideativi classici: ad esempio la scoperta di una molecola, l'invenzione del reality show, la nascita del car sharing) o per *innovazioni piccole ed incremental* (il digitale ne è pieno).

Come impatta la creatività d'impresa? È un fatto di talenti individuali immessi nella filiera o è a sua volta un modello di organizzazione, quindi un sistema collettivo e cooperativo che si inserisce nell'azienda?

La prima ipotesi non è da escludere: il genietto che inventa qualcosa di completamente nuovo esiste. Ma è sempre più raro. **Trovare forme collettive e cooperative che inducano innovazione, che siano esse stesse strutture creative, è il tema su cui ragionano le imprese, soprattutto quelle ad alta tecnologia.**

Le visioni sono diverse ma alcuni punti sono certi:

1. **Le organizzazioni verticali e gerarchiche sono quanto di meno creativo si possa immaginare.** Il talento implicito e diffuso nell'habitat aziendale è soffocato dai me-

canismi di processo: è l'esatto contrario di una "condizione creativa".

2. **Le organizzazioni destrutturate, orizzontali e randomizzate costituiscono un habitat a contrariis che favorisce la comunicazione creativa.**

3. **Sono fondamentali i meccanismi misti** (per funzioni e saperi) che contaminino e stimolino verso un progetto comune risorse differenziate.

4. **L'ambiente fisico (bellezza+sostenibilità ambientale) è il mood e insieme il contesto per favorire i flussi creativi.**

5. **La costruzione di spazi aperti che prevedano mobilità interne, punti di incontro, destrutturazione dei tempi di lavoro, appare una condizione favorevole** (non a caso molte idee nascono nelle pause e negli spazi caffè).

6. **La metropolitanizzazione di aziende e uffici** (dimentichiamoci gli isolamenti periferici anche se tecnologici) **costituiscono l'humus nuovo delle imprese** che devono 'sentire' il contesto, i flussi di stimoli e le provocazioni anche sensoriali della città. Che è oggi essa stessa la più imprevedibile e affascinante fabbrica creativa.

In tutto il mondo i processi di riqualificazione delle aree industriali generano spesso un insieme di imprese e laboratori che si stimolano a vicenda, creando una sorta di metamondo creativo.

Il modello *serendipity* crea nella destrutturazione delle organizzazioni processi aperti e integrabili con altre organizzazioni.

Il concetto stesso dei 'distretti creativi' alimenta l'idea di qualcosa che può diventare un tutt'uno: nuove aziende e progetti comuni nati proprio dallo scambio di esperienze e visioni nella contiguità di un contesto fisico. E gli esempi del design che si contamina con il multimediale, di contenuti audiovisivi che si integrano con progettazioni di servizi sono già molteplici.

Come diceva un matematico di più di un secolo fa, Poincaré, sono le connessioni imprevedibili di quello che c'è già a dare gli stimoli per fare quello che non c'è ancora.

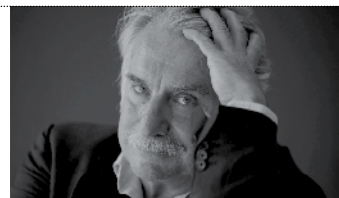
BELIEVE IT

FORZA CULTURALE E UMILTÀ GLI INGREDIENTI DELLA COLLA(V)ORAZIONE INTERGENERAZIONALE

Quali sono cronologie, qualità, visioni, esperienze delle diverse generazioni?

Principalmente quello tra le generazioni è un rapporto di competizione. Anche e specialmente sul lavoro, oggi più che mai. Non più una competizione per il potere ma economica, di capacità di acquisto. Mio padre lavorando onestamente e duramente è riuscito a comprare due case, mia figlia facendo lo stesso potrebbe arrivare a comprarsi mezzo garage. Al di là della crescita dei prezzi del mercato immobiliare, resta l'estrema differenza economica che questa nuova generazione è costretta a vivere. Si fa un gran parlare di start up, ma senza le garanzie del padre o del nonno, un giovane in banca non ottiene credito. Questo è un nodo forse irrisolvibile. **La collaborazione tra generazioni al lavoro dipende dalle situazioni umane e dai settori.** In agricoltura o nel food c'è tanta collaborazione intergenerazionale. Lo stesso nel fashion, dove i patron selezionano designer giovanissimi. Purtroppo non è e non può essere così nel settore pubblico, a causa di burocrazia e blocco del turn over. Nella moda dal giovane si cerca innovazione. Nella scuola, dal nuovo inserito si pretende conservazione. E la scuola invecchia più che mai. Abbiamo tanti giovani sindaci, ma non infondono la loro giovinezza nell'incarico, perché le regole e i paletti lo impediscono. Tornando invece al divario economico: **sono cambiati i valori e di conseguenza i comportamenti.** Oggi si acquistano telefoni da 900 euro (1 milione e 800 mila lire), l'equivalente di quello che era uno stipendio alto. Attenzione: è un'osservazione, un dato di cronaca, non un giudizio. Oggi ci sono telefonino, vacanza, pizzeria, outlet. La generazione precedente non ci pensava. Perché non pensava a queste cose. Non serviva un Black Friday per comparare una giacca, se ti serviva una giacca risparmiavi e quando potevi la prendevi. Oggi nel venerdì nero si compra la terza, quarta giacca. Di nuovo, non è un giudizio: è la vita che è cambiata. Basta guardare le persone che affrontano il mare

Paolo Crepet
Psichiatra



per arrivare in Italia: non hanno niente, ma hanno un telefonino, uno strumento oggi fondamentale.

Quali sono le novità che le nuove generazioni stanno portando all'interno e all'esterno dell'Azienda? Si può mettere a frutto il nuovo mix generazionale per creare nuovi stili di lavoro?

Credo che gli scambi positivi siano maggiori delle situazioni negative. Ma il cambiamento è culturale. Una volta studiavi e poi facevi il lavoro per cui ti eri preparato. Oggi salti da una non-situazione lavorativa a un'altra. Chi entrava garzone nella bottega del falegname, poi faceva il falegname per 50 anni, e per tutti era il falegname. Il lavoro costituiva un'identità suppletiva, reale, riconoscibile. Oggi, che in 50 anni, se ti va bene, cambi solo 6/7 occupazioni, alcune delle quali improbabili, non ricavi una collezione di identità, non ricavi nulla. **E per costruire un tuo essere, devi cercare in altri ambiti. Ecco un altro motivo del ricorso alle piattaforme digitali: la necessità di darsi un'identità.**

Però è sbagliato pensare che la generazione dei giovani sia più lontana dalla generazione precedente di quanto quella precedente lo fosse dai propri genitori. Non è la rivoluzione digitale (che come vera rivoluzione ha cambiato il mondo) ad aver realmente cambiato l'intergenerazionalità in Italia. **Da noi il vero cambiamento c'è stato con il passaggio dalla generazione degli affamati a quella dei sarotti.** E quindi un passaggio, traumatico in un certo senso, precedente a oggi. **Dalla mancanza al surplus:** quel cambiamento lo stiamo scontando ancora oggi. Per questo la riflessione sulle diverse generazioni al lavoro non si può fare in generale. **Servono forza culturale e umiltà perché la coesistenza e la collaVorazione (collaborare a lavorare insieme) generino risultati positivi.** Per fortuna, forse, l'Italia è ricca di piccole aziende in cui si può sperare che questo microclima si realizzi. Senza per questo entrare nel delicato pensiero del ricambio generazionale imprenditoriale.

BELIEVE IT

LE IMPRESE DI NUOVA GENERAZIONE COME RINGIOVANIRE, INVECCHIANDO

Andrea Boldrin
*HR Director
Decathlon*



Parlare di generazioni *in* azienda è sicuramente importante. Trovo altrettanto importante, però, parlare *di* generazioni di azienda. **Quando parlo di fenomeno generazionale di impresa intendo parlare di quelle organizzazioni capaci di trasformarsi, evolversi e rinnovarsi rispetto ad un contesto in costante mutamento.**

Un'impresa può invecchiare, può rimanere nel passato, può appartenere a un'altra generazione, oppure può costantemente modificare se stessa, ringiovanire, per essere sempre in grado di soddisfare le esigenze dei propri clienti e dei propri dipendenti. Dove la parola chiave è 'costantemente'. I processi di cambiamento non vanno, infatti, avviati solo se c'è qualcosa che non va, se qualcosa non torna, ma devono essere continuamente attivi in background. Perché restare fermi significa scomparire.

C'è un detto che sembra adattarsi bene a quello che facciamo in Decathlon: "Il tetto va riparato quando non piove". **Anche quando l'azienda va bene, non bisogna essere spaventati dal cambiamento, bisogna impegnarsi per farlo accadere in maniera capillare, senza dimenticarsi dei valori alla base della cultura aziendale.** La capillarità si può raggiungere solo abilitando ogni livello organizzativo a fare scelte, senza paura di fare errori o fallire. Si devono quindi abbattere i silos rigidi per creare aree d'azione permeabili nelle quali i lavoratori siano invitati a partecipare alla vita d'impresa e dell'impresa in maniera *cross*.

In Decathlon applichiamo il concetto di sussidiarietà, secondo il quale è necessario avvicinare le decisioni al punto d'imparto delle decisioni stesse. Per raggiungere quest'obiettivo abbiamo agito in diverse direzioni. Abbiamo fatto in modo che chiunque possa partecipare e contribuire attivamente; abbiamo organizzato diversi workshop nei quali partecipare in maniera fisica e di-

gitale, per permettere a ciascuno di esprimersi rispetto a diversi argomenti dell'universo aziendale; abbiamo ridefinito il concetto di Management, immaginandolo come una "T" nella quale la parte verticale rappresenta il mestiere specifico di ogni individuo, la parte orizzontale descrive il valore che ciascuno può dare all'azienda, quel qualcosa in più che si può mettere a disposizione di tutti (talento, conoscenza, passione).

D'altra parte, in un mondo sempre più social, dove le persone, tutte le mattine appena sveglie, prendono in mano uno smartphone che non si spegne mai, e fotografano la propria colazione, o mettono un like alla foto di un amico, o comunicano la qualità del loro sonno, in un mondo dove di continuo si esternano le proprie emozioni, le proprie volontà, i propri pareri, è evidente l'esigenza di ognuno di potersi esprimere. **E quindi un'impresa che vuole appartenere a una nuova generazione deve sapersi adattare, liberarsi, cambiare e aiutare le proprie persone a cambiare, dando loro la possibilità di comunicare le proprie idee.**

È necessario, quindi, incentivare la libertà espressiva e favorire le iniziative dei dipendenti, creando una cultura che celebra il diritto all'errore, non solo per esorcizzare la paura di sbagliare e nutrire l'imprenditorialità dei collaboratori, ma anche per far sì che ciascuno possa imparare dagli sbagli altrui. Più le persone di un'azienda sono abilitate a innovare l'azienda stessa dall'interno, più questa sarà in grado di adattarsi ai cambiamenti del contesto saltando da una generazione all'altra con abilità e costanza.

Decathlon come un maratoneta dell'innovazione dunque, sempre in movimento, si rinnova a piccoli passi, con strategia e perseveranza, cambiando regolarmente. Per essere sempre un'azienda di nuova generazione.

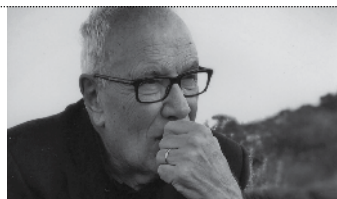
BELIEVE IT

DESIGN E GENERAZIONI UN LINGUAGGIO COMUNE IN UN CONTESTO CHE CAMBIA

Enrico Baleri

Art Director

Centro Ricerche Enrico Baleri



Il progettista crea nuovi prodotti e servizi anche attraverso nuovi linguaggi. Si possono sviluppare progetti che tengano conto del gap generazionale? C'è un linguaggio progettuale comune e da tutti comprensibile o ogni generazione ha bisogno di traduttori più o meno automatici?

Non esistono nuovi linguaggi progettuali che variano da generazione in generazione! **Esiste un'unica lingua del progetto industriale che soddisfa alcuni valori del progetto stesso, tali da renderlo eterno, destinato a un mercato internazionale, salvo variazioni in corso delle sue funzioni.**

Il rispetto della funzione di un prodotto è fondamentale, il progettista deve adattarsi alle funzioni, passibili di cambiamenti.

Oggi alcune funzioni sono obsolete e quindi modificati gli oggetti preposti: dal vecchio divano democratico per la sola conversazione a un sofà multifunzioni per dormire, fare l'amore, sognare, guardare la televisione, chiacchiere. Cambiano le funzioni della casa, anche quelle di rappresentanza; il famoso "salotto buono" diventa una componente essenziale, ma al contrarsi delle dimensioni cambia l'immagine della zona living. Inoltre l'elemento di rappresentanza della casa non è più il "salone" ma la cucina, che diventa lo spazio più amato dagli italiani, grazie al forte impulso mediatico che veniva anche da Scavolini. Ecco che la signora sposta l'attenzione dal "salotto buono" alla cucina all'americana, spesso gelida, apparentemente elementare, acciaio inox a go-go, costosa e di marca internazionale.

Consapevole di lanciare una forte provocazione, direi che se togliessimo le paternità a tutti i progetti di qualità dagli anni '50 agli anni '80 e fino a oggi, potremmo essere incapaci di identificare i loro progettisti ma li potremmo riferire a un unico autore.

Se prendessimo Braun piuttosto che AEG e li confrontassimo, nonostante i quasi cent'anni di differenza di età, potremmo dire che tutto è firmato Mari o Sapper o Castiglioni o Zanuso o Magistretti o Caccia Dominioni, il

linguaggio è unico, la lingua internazionale.

Nella sua esperienza di imprenditore come sono cambiate nel corso del tempo le dinamiche e le relazioni intergenerazionali tra Aziende e progettisti?

Dagli anni '50 a oggi sono cambiate molte cose:

1- Al boom economico del dopoguerra si è avvicinato un lungo periodo di contrazione dei consumi determinato dalla diversa situazione economica e finanziaria dei mercati globali. **Il benessere è diventato sobrietà, la classe media si è impoverita, la necessità di funzioni è diventata imperativa, ma al tempo stesso si è allargato il mercato dell'oggetto "moderno" a una fascia di pubblico meno colta e sensibile e questo ha amplificato il mercato del prodotto kitsch o senza valori e significato.**

2- Non c'è stato un vero rinnovamento imprenditoriale, perché le scuole non sono state in grado di andare oltre l'insegnamento delle forme e dei linguaggi e di insistere sulla storia del prodotto e sull'opportuno ricorso a tecnologie proprie e evolute. Forse dieci personaggi di qualità hanno fatto l'intera storia del design in Scandinavia, in Italia o negli USA e alla loro scomparsa non c'è stato ricambio generazionale.

3- **Mancano una formazione culturale forte e stimoli di tipo imprenditoriale. Raramente gli imprenditori di oggi sono nati dall'esperienza, come invece è toccato a qualcuno di noi, per merito di maestri di grande rilievo.** Gli imprenditori di allora come i Cassina nascevano dai Cassina, Gavina nasceva dalla sua comunione con Carlo Scarpa che ne ha provocato la trasformazione intellettuale: tutti fenomeni che analizzati uno a uno dichiarano una chiara discendenza e una forte dipendenza. Oggi gli imprenditori, spesso presuntuosi, non hanno cultura della storia e non si preoccupano di indagare le ragioni della qualità degli oggetti di progetto del passato, non sanno scegliere la qualità dei designer e vanno a cercare designer di "grido", senza valutarne l'effettivo valore.

PRESENT STORIES

DAI CONCORSI AL RECRUITING GAME

NUOVI APPROCCI AL RECRUITING
E AL MANAGEMENT GENERAZIONALE

Nell'intervista che segue Roberto Cascella, responsabile Gestione e Selezione del Personale di Intesa Sanpaolo, ci parla delle sfide che la questione generazionale porta nella fase di recruiting e di management.

In che chiave può essere osservata la questione generazionale dal suo punto di vista?

A mio avviso sono due i macro-ordini secondo cui possiamo definire la questione generazionale: come attrarre le persone e come le gestisco.

Partiamo dal primo: **l'ostacolo principale per le banche nella fase di recruiting è quello di riuscire ad essere appealing nei confronti di professioni non tipicamente legate al loro mondo. È evidente che per attrarre professionisti da altri settori si debba competere con nomi che sono maggiormente riconosciuti in quel determinato campo.** La competizione è, quindi molto più forte in quanto allargata anche a settori non finanziari.

Se pensiamo ad esempio all'*Information Technology*, questo tipo di dinamica si presenta con forza ancora maggiore. Le banche non vengono viste come *best player* in questo mondo (a mio avviso non totalmente a ragione), perché la percezione che si ha dall'esterno è quella di un universo poco tecnologico, molto tradizionale e più legato alla fisicità che al digitale. Questa percezione non solo non è veritiera nel presente ma lo sarà sempre meno in un futuro prossimo. Ad oggi però le nuove generazioni preferiscono ancora andare a lavorare in una start-up (se non di fondarne una direttamente) o in una grossa *firm* digitale, perché sentono una maggiore appartenenza a quel mondo, percepiscono maggiori opportunità in quel campo.

Un secondo ostacolo deriva, come osservato in numerose ricerche, dalla propensione delle nuove generazioni a vivere esperienze, anche episodiche, piuttosto che

inseguire un posto di lavoro fisso in un'unica azienda.

La banca, in questo senso, è tradizionalmente vista come un luogo nel quale avviare un percorso di carriera lungo e stabile e questo si scontra, quindi, con le aspirazioni di un Millennial che potrebbe invece preferire più esperienze di diversa natura.

C'è allora una soluzione per superare questi ostacoli?

La soluzione potrebbe, ad esempio, stare nel creare **nuovi format di recruiting maggiormente legati ad una dimensione esperienziale. All'interno del Gruppo Intesa Sanpaolo abbiamo sviluppato il Recruiting Game. Quest'approccio prevede una serie di eventi di selezione immersivi e partecipativi. Durante questi eventi, i candidati sono chiamati a misurarsi in una competizione a squadre su tematiche di carattere tecnico.**

Questo è quindi un format che, per attirare nuove generazioni, sfrutta la loro voglia di sperimentare, di sfidarsi, di vivere un'esperienza. L'essere stati in grado di avvicinare le nuove generazioni al mondo della banca attraverso uno strumento più tipicamente legato al loro immaginario e ad una dimensione con il quale vogliono entrare in contatto ha determinato il successo del *Recruiting Game*. L'evento si è trasformato in occasione per incontrarsi e superare reciproche convinzioni e pregiudizi. L'ambiente fresco, le dinamiche di collaborazione anche con "futuri colleghi", l'informalità della relazione, creano occasioni uniche per conoscersi, scoprirsi e alimentare curiosità. Ognuno porta qualcosa di sé, tutti portano a casa tantissimo.

Una dimensione totalmente nuova per una banca...

Basta pensare al salto quantico che la banca ha fatto

Roberto Cascella
*Responsabile Gestione e
Selezione del Personale
Gruppo Intesa Sanpaolo*



dal concorso al *Recruiting Game*. In passato venivano utilizzate palestre scolastiche intere per centinaia e centinaia di persone che venivano sottoposte a test di ogni genere, da quelli psicoattitudinali a quelli di ragioneria. A quel tempo l'obiettivo dei candidati era principalmente un posto stabile. Il *Recruiting Game* è una rivoluzione totale rispetto a quest'approccio. È stato pensato proprio perché il posto di lavoro fisso interessa meno di un'esperienza lavorativa nella quale è possibile apprendere, sperimentare, giocare. E il processo di selezione stesso è un'occasione che permette ai candidati di sfidarsi e di imparare, di intraprendere un percorso progettuale con persone diverse, di produrre qualcosa. Il processo di selezione si trasforma in esperienza. Un'azienda come Intesa Sanpaolo, un'azienda di servizi, deve ragionare, anche in fase di *scouting*, sul concetto di *experience*. Più è positiva l'esperienza di un candidato, più saremo in grado di attrarre talenti capaci e maggiormente riusciremo, in quanto appunto azienda di servizi, a valorizzare il nostro brand, colpendo positivamente potenziali e reali clienti.

Qual è il futuro del Recruiting Game, qual è il Recruiting Game 2.0?

Le aziende oggi sono attraversate da una molteplicità di *touchpoint* e non hanno la possibilità di controllare tutti gli accessi perché, soprattutto per quanto riguarda il *recruiting*, si lavora principalmente con una logica di multicanalità. Abbiamo quindi strumenti *social* (LinkedIn *in primis*), la sezione "Lavora con noi" sul sito, i *Career Day* e il *Recruiting Game*, per citarne alcuni. Questi sono tutti elementi con cui le persone entrano in contatto e vivono un'esperienza, positiva o negativa, con un'azienda. Tra questi *touchpoint*, il *Recruiting Game* è uno di quelli che crea dinamiche esperienziali

di maggiore impatto ma che riesce a raggiungere solo un limitato numero di persone. Il suo futuro è quindi quello di essere sviluppato anche attraverso piattaforme digitali che permettano di estendere quest'esperienza unica e innovativa a più persone possibile. Meccaniche di *recruiting* digitale che affiancano l'individuazione dei talenti giusti per l'azienda ad un'experience sempre più positiva per tutte quelle persone che vogliono entrare in contatto con l'azienda stessa. La grossa sfida è quindi quella di avere un approccio sempre più *social* facendo però vivere un'esperienza sempre più individuale alle nuove generazioni.

Passiamo al secondo macro-ordine, quello su come gestire la questione generazionale all'interno dell'Impresa.

Il tema va affrontato attraverso un progetto di *change management* molto forte che oggi, in un'azienda come la nostra, non può essere omogeneamente distribuito in quanto i volumi di persone di nuova generazione all'interno delle diverse aree di Intesa Sanpaolo sono disomogenei.

La questione generazionale è, infatti, dapprima risultata evidente in alcune aree specifiche, come ad esempio nell'area IT. In un solo anno, la fisionomia di questa struttura è cambiata radicalmente con l'inserimento di circa 25% di *under 32*. È evidente che dinamiche di questo tipo necessitano la riprogettazione delle modalità di gestione del personale, la creazione di nuovi strumenti e nuovi modelli di leadership.

Le tre sfide principali sono state centrate sui capi, sui *professional* e sui *neo assunti*. In che modo? Innanzitutto è stata immaginata una fase di *onboarding* caratterizzata non soltanto da un momento di formazione tradizionale, ma anche da meccanismi di *training on the job*. L'intervento più importante è stato però fat-

to sulle modalità e gli strumenti d'insegnamento delle persone deputate a trasmettere contenuti ai neoassunti; sono state introdotte due nuove figure, una di tutor specialistico e l'altra di job mate, che accompagnano i nuovi membri della squadra "nel cuore e nella mente" e cioè li affiancano sulla parte tecnica e sulla parte emotiva dell'inserimento e della conoscenza dell'azienda.

Alcune iniziative sono anche state intraprese per i capi, in particolare sullo stile di leadership da adottare a seconda delle generazioni con cui essi vanno a dialogare. Sono quindi stati forniti gli strumenti per allenare i capi a creare delle mappe che collegassero stili di leadership e comportamenti dei collaboratori, questo per cercare di trovare una diretta connessione tra elementi motivazionali e il conseguente stile di leadership da adottare per permettere a ciascuno di produrre maggior valore.

I driver motivazionali sono ovviamente molto diversi a seconda delle generazioni, sia per quanto riguarda gli ambienti che per quanto riguarda gli stili di lavoro. Di fronte ad un Millennial, quindi, che ha una capacità innata di approcciarsi con uno stile imprenditoriale molto meno legato a schemi gerarchici, è evidente che anche lo stile manageriale che sarà necessario adottare dovrà lasciare spazio a questo tipo di autonomia piuttosto che impostare un rapporto improntato a direttive e disciplina. Se quindi, in un rapporto tra manager e collaboratore, non do spazio a quelli che sono gli aspetti positivi che caratterizzano questa generazione non creo i presupposti perché tu possa agire quest'autonomia imprenditoriale, rischio di non cogliere una grossa opportunità. Il lavoro importante è quello di immaginare preventivamente quali sono i principali driver che muovono una generazione diversa e cercare di volta in volta di ampliare lo spettro degli stili manageriali e di leadership, adottando il più adatto per amplificare le potenzialità di ciascuna generazione all'interno dell'azienda.

Uno strumento a mio avviso molto potente, che oggi dovrebbe essere più ampiamente utilizzato, è il sistema del *reverse coaching*, per permettere alle nuove generazioni di affiancare e a loro volta influenzare chi gli sta attorno, in uno scambio reciproco di conoscenze e competenze.

Il tema è comunque molto rilevante e lo sarà sempre più, considerando che nel 2030 il 75% della forza lavorativa sarà costituita da Millennial; è quindi un tema che non può più essere sottovalutato (così come il tema della *diversity* di genere) in quanto rischia, se

non opportunamente gestito, di non generare il valore che intrinsecamente possiede.

Le nuove generazioni saranno i manager del futuro. Come saranno questi nuovi manager?

Saranno molto più liquidi, nel senso che saranno molto meno legati e convinti di dover ragionare su ruoli gerarchici, ma saranno molto più vincolati al "ciò che so fare", agli strumenti (che sono funzioni delle esperienze) che hanno accumulato nella loro cassetta degli attrezzi. Presteranno maggiore attenzione a quello che personalmente saranno in grado di fare per contribuire ad un lavoro al quale partecipano più persone. In questo senso le organizzazioni saranno molto più piatte, meno legate a ruoli e gradi perché, come abbiamo detto, per queste generazioni la gerarchia non è un valore. Si adopereranno quindi modelli circolari.

WECONOMY INSIGHT

FORMAZIONE E DIVERSE GENERAZIONI

COME COGLIERE LA TRASVERSALITÀ DI INTENTI

Laura Bartolini
Education Strategist
Logotel



La diversità è un valore che arricchisce gli aspetti della vita; un aspetto di forte diversità oggi si manifesta in modo affascinante e degno di attenzione quando si assiste all'incontro e alla coesistenza di diverse generazioni nel mondo del lavoro per progettare, per produrre valore, per cercare di vivere un presente instabile, caratterizzato da un divenire di fatti, la maggior parte dei quali intuibili ma non sempre certi.

Le aziende si trovano oggi a dover gestire un ecosistema molto più complesso dei tempi passati, per altro appena trascorsi:

si va in pensione molto più tardi e i giovani che entrano nell'Impresa generano approcci di pensiero, ritmi di lavoro, gestione delle informazioni totalmente rivoluzionari grazie al possesso e all'uso normale, quasi istantaneo, di competenze tecnologiche. Per la prima volta nella storia in azienda si confrontano quattro diverse generazioni: i Baby Boomer, la Generazione X, i Millennials, la Generazione Z.

Diverse generazioni dunque, che possono creare un continuo flusso creativo anche se spesso abrasivo per lo scontrarsi di mappe mentali, modelli organizzativi e valori metabolizzati in modo completamente versatile. Se si trova, però, il modo di amalgamare e valorizzare i vari approcci il risultato può portare facilmente a contattare l'innovazione. Avere infatti nello stesso team di lavoro più generazioni che convivono può rappresentare un grande vantaggio per l'azienda.

Oggi l'HR si attiva nella fase di *attraction*, utilizzando sia i canali di *recruiting* tradizionali, per individuare lavoratori con esperienza, sia i nuovi canali come social e app, per cercare profili junior. **I manager dei team, si devono preparare a gestire gruppi di lavoro con linguaggi, forme di comunicazione, abitudini e modi di ragionare diversi, con l'obiettivo che il gap generazionale esistente non diventi un ostacolo alla collaborazione, bensì un punto di partenza per creare valore**

aggiunto e spesso non ancora indagato.

Siamo testimoni di storie che ci raccontano di un mondo in cui i sessantenni hanno l'energia di un ragazzo, i settantenni frequentano le università, i trentenni cambiano repentinamente lavoro e i teenager, usando Internet, riescono a guadagnare in poche settimane.

Anche le organizzazioni devono quindi porre attenzione alle peculiarità delle proprie persone e trasformare le diverse competenze generazionali in vantaggio competitivo.

Ciò che rispetto al passato non sembra essere mutato sono i problemi con i quali le organizzazioni si dibattono: come sostenere la motivazione delle persone? Come consolidare il senso di fiducia e di appartenenza degli individui all'organizzazione? E infine come migliorare i rapporti tra i manager e i collaboratori? Come possono i leader orientare le proprie azioni sapendo di poter controllare sempre meno tutte le informazioni e di poter sempre meno declinare livelli di comprensione e di condivisione con persone di generazioni diverse?

Esigenze che stanno profondamente mutando gli assetti di vita e di lavoro delle persone. Se la formazione degli adulti nell'attuale società ha senso - almeno nella prospettiva pedagogica - **lo si deve principalmente al rapporto inscindibile tra formazione, apprendimento e persona, in particolare nel configurarsi come dispositivo importante della crescita dell'adulto durante il tempo del lavoro e, al tempo stesso, come fattore strategico del successo dell'Impresa.**

Interrogiamoci intorno a che cosa può e deve fare la formazione in azienda per aiutare uomini e donne ma anche giovani e ragazzi appartenenti alle nuove generazioni.

Chiunque operi nel contesto formativo è convinto che la formazione degli adulti è chiamata a ripensarsi profondamente, perché intorno al valore di ciò che si definisce Formazione in azienda sembra perpetuarsi

una diffusa insoddisfazione soprattutto per le attese mancate. Mi riferisco, in particolare, ai risultati della formazione, che anche quando registrano dati positivi a seguito della misurazione con i tradizionali strumenti, non sembrano determinare i cambiamenti attesi da coloro che promuovono e finanziano gli interventi. Le attese mancate della formazione sono osservabili nelle differenze tra i problemi che l'azione dichiara di voler risolvere e le soluzioni che prospetta. Esperienze che non sembrano prevenire i problemi, ma inseguirli, che si ancorano principalmente non tanto sul piano gerarchico quanto su quello dell'identità. Contattiamo anche se in modo generico, **cosa intendono queste generazioni per scuola di lavoro e cosa si aspettano da percorsi ed esperienze formative.**

I Baby Boomer, nati tra il 1946 e il 1965. Credono nel motto "formazione e lavoro duro equivalgono al successo". Formazione per loro significa crescita professionale.

La Generazione X, nata tra il 1966 e il 1980. Se verificano che possono imparare e crescere restano. Esigono una formazione su temi innovativi per esercitare l'arbitrio di sapere ciò che gli altri sapranno più tardi.

I Millennials (o Generazione Y), nati dal 1981 al 1995. Per loro l'apprendimento continuo è un modo di vivere e sono pronti ad investire in prima persona per accedere a master formativi che diano visibilità e posizionamenti selettivi nel mondo del lavoro. Il loro motto è "investire in competenze professionali mobili". Vogliono lavorare con una squadra di alto livello sviluppando progetti in cui credono. Il loro motto è "multitasking o muori!".

Generazione Z – oggi hanno meno di 20 anni. Per loro la formazione non esiste se non applicata ad esperienze dirette e veicolate online.

Prendendo quindi coscienza delle diverse richieste, generate da convinzioni alimentate da stili di vita e di pensiero appartenenti alle diverse generazioni, si intravedono soluzioni capaci di proporsi e di disporsi come **"scuola della vita di lavoro", che rappresenta un deciso "cambio di marcia" anziché un generico restyling, come la formazione solitamente intende già da molto tempo, per gestire il cambiamento.** Sul piano didattico, l'uso del termine **scuola** assicura coerenza con la dimensione *life-wide*, *life wide learning*, *lifelong*, perché nella nostra epoca l'educazione sembra assumere e consolidare sempre di più un ruolo strategico, non solo per affrontare le sfide che il complesso scenario via via propone, ma anche per gestire e indirizzare azioni

insieme ad obiettivi e fini al consolidamento di nuove **visioni personali.**

Mentre il termine **"vita di lavoro"** ci porta all'esperienza di vita nella pluralità di numerosi significati che guidano il progetto formativo: lavoro come convivenza, partecipazione, condivisione, collaborazione, cooperazione da cui possono derivare la dimensione di autoconoscenza di identità che riporta la "persona" al centro del processo formativo.

"La formazione come pratica educativa che sollecita l'identità dei soggetti nel rapportarsi riflessivamente con i molteplici campi delle esperienze umane, dove i processi di differenziazione e di integrazione si svolgono in un complesso gioco di scambi in vista di ristrutturare produttivamente il sé".

(Gian Piero Quaglini, 2011)

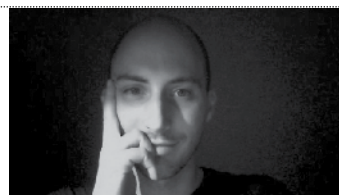
Esperienze, quindi, educativo-formative capaci di proporsi come **"scuola della vita di lavoro"** favorendo l'incontro delle diversità generazionali cogliendo da tutte la trasversalità dei loro intenti.

WECONOMY INSIGHT

GEN Z, SE IL PENSIERO DIGITALE È IMMATURO

PRONTI A DARE IL MASSIMO,
MA SERVONO BUONI COACH

Jurij Bardini
Trainer e Coach
Logotel



27 febbraio 2015. IlSole24ore.com apre uno squarcio sull'universo giovanile: "Il falso mito dei «nativi digitali»: quasi il 50% non sa usare Internet". Solo una provocazione giornalistica? Non proprio. È la sintesi dell'indagine ECDL Foundation: "È tempo di smascherare il «falso mito» secondo il quale i nativi digitali, proprio per essere cresciuti nell'era di Internet, sarebbero capaci di usare il Web con innata dimestichezza: il 42% dei giovani non è ben consapevole dei rischi di navigare usando una rete wi-fi aperta, il 40% non protegge all'accesso il proprio smartphone e addirittura il 50% non si preoccupa di controllare le autorizzazioni richieste per l'installazione di app." Sono dati che colpiscono, numeri che spronano a guardare i giovani con occhi reali, fenomenologici, veri. **Perché gli Gen Z, oggi, sono i Clienti e i prospect del mondo dell'Impresa. Ma domani ne saranno gli abitanti e gli attori protagonisti.**

È per questo che scelgo una prospettiva terza per osservare i ragazzi nati nel 2000, un'inquadratura messa a fuoco nei percorsi d'aula del progetto Alternanza Scuola Lavoro con Intesa Sanpaolo. E ho visto i polpastrelli sollecitare velocissimi la retina dei display. Mentre poi, senza soluzione di continuità, ho ascoltato il silenzio più disarmante di fronte alla domanda: "Qual è il vostro sito web preferito?". Perché i Gen Z sanno fare *tap*, *swipe* e *scroll*, ma poco o nulla conoscono dell'infrastruttura hardware e software che abilita i loro percorsi di emozione e navigazione. Sono le domande semplici a suscitare in loro sgomento: "Ragazzi, quando salvo un file su Dropbox, secondo voi dove va a finire?". Silenzio. E poi qualche timida ipotesi: "Sul tuo computer. Anzi, no. È su Google!". E lo vedi anche da come si misurano con una ricerca in Rete: superficiali e approssimativi, si accontentano dei primi link restituiti dai motori. Mancano di profondità di analisi, di critica delle fonti, di metodo di ragionamento – se devo studiare un brand, posso forse accontentarmi di navigare il suo sito vetrina? O sarebbe utile chiedersi che cosa ne dicono i consumatori-Clienti, come lo raccontano i competitor e gli istituti di ricerca, che

sentiment genera sui social? Non si tratta dell'*O tempora, o mores* di un (quasi) quarantenne, vi voglio rassicurare. Siamo di fronte a una folla di giovani belli, freschi e curiosi. E soprattutto, desiderosi di gettarsi nella mischia della società, del lavoro, della vita adulta. Ma la domanda giusta è: come possiamo attrezzarci a trarre il meglio da loro? Ecco, io mi sono fatto qualche idea. **1. Domande. E ancora domande. Alleniamoli, alleviamoli e nutriamoli con le domande.**

Domande che provochino reazioni, che suscitino curiosità, che sveglino spirito di scoperta e intraprendenza. Non accontentiamoci delle loro prime risposte. Perché sono semplicistiche, banali. E molto più novecentesche di quanto potremmo immaginare. Serve il perché che sveli il senso, il perché capace di incendiare la creatività. Serve un pensiero analogico, che faccia da hardware al loro procedere digitale modello link. **2. Agire. Essere esempi. Incarnare i nostri valori. A loro serve un calco da poter imitare, una personalità appassionata da emulare.** Per confrontarsi con un mondo adulto che abbia ancora voglia di dire la sua, e tradurla in fatti, azioni, pratiche. Mai stare un passo indietro, illudendosi che i nativi digitali siano una sorta di nuova progenie 2.0, con le competenze intellettuali ed emotive preinstallate per lasciare un'impronta nel mondo. È un'illusione deresponsabilizzante: hanno bisogno di noi, quanto noi di loro. **3. Incoraggiarli. Sostenarli. Coinvolgerli. L'adolescenza non ha età. Non nel senso che puoi essere teenager a tutte le età. Quanto piuttosto che gli anni della pubertà, a tutte le latitudini storiche, si assomigliano molto.**

E quindi puoi ritrovare in molti le paure che segnavano la Generazione X e la Y. Paura di non capire cosa fare da grandi, di non trovare lavoro, di non trovare il proprio posto nel mondo. Con l'aggravante che, in questi anni '10, il contesto socioeconomico è sempre più instabile. E la precarietà di vita aumenta. Serve allora far vivere esperienze nutrienti e di senso, a questa Gen Z, percorsi che possano aumentare la *people consistency* e lasciare in dote strumenti teorici e operativi per determinare il futuro.

WECONOMY INSIGHT

4 GENERAZIONI 4 DOMANDE IL PRESENTE E IL FUTURO DELLA QUESTIONE GENERAZIONALE

Abbiamo posto queste 4 domande alle 4 generazioni che convivono e collaborano all'interno di Logotel:

1. Le differenze generazionali sono qualcosa di rilevante e che percepisci nella vita quotidiana? Se sì, in che termini? Che tipo di impatti, attriti, sfide, sinergie generano?
2. Nella vita aziendale di oggi quanto contano le differenze generazionali? Generano opportunità? Creano rischi?
3. Hai iniziato a usare *emoji* anche nelle email di lavoro :)? In effetti il mondo del lavoro è cambiato, dagli approcci comunicativi, alle motivazioni, ai modi di relazionarsi. Com'era la vita in azienda quando sei entrato? Com'è oggi?
4. Dietro a una scrivania, sempre in giro per il mondo, in riunione con un robot, all'oblò di un'astronave: come ti immagini al lavoro tra 20 anni? E come saranno le aziende tra 20 anni?

Hanno risposto così:

Antonio Russo (anni: 60 e qualcosa, Impegno)

È probabile che abbia sfiorato il numero di battute, ma è un po' la struttura del comunicare della mia generazione :), quella che in prevalenza non usa Twitter come principale strumento di intrattenimento. Non sono allenato a stare stretto di caratteri (ergo... prolisso per i Millennials e succedanei).

1. Sono circondato piacevolmente dalle generazioni diverse dalla mia, principalmente più recenti della mia. Ho due figli e un sacco di colleghi millenials. **La prima differenza che emerge è la velocità di interazione e di condivisione di tutto, il multitasking come condizione necessaria.** Uno dei mantra della nostra generazione (preso in prestito dall'oriente) era: fai una cosa alla volta, dedicati completamente, stai nel qui e ora...

2. La mia generazione gli stimoli doveva andare a cercarseli, adesso i Millennials sono sotto bombardamento di stimoli, unità di grandezza più stimolati. Più semplice per la mia generazione stare focalizzati su qualcosa, andare più in verticale, approfondire e come effetto collaterale, essere meno multidisciplinari, più frammentari. Trovo i Millennials più capaci di mettere in relazione entità, fatti, idee... più aperti ad una visione sistemica. E questo è un ottimo terreno di sinergie e collaborazione.

3. *Emoji* dovunque sin alla prima ora e su Facebook dal 2007 :). Ho cominciato a lavorare nel settore ICT, quindi uso la posta elettronica dagli anni '80, ma **adesso la velocità di comunicazione e la connessione h24 cambiano completamente la visione del lavoro. Ad esempio la separazione tra vita privata e lavoro era netta e "spontanea", adesso è necessario gestirla con impegno per rimanere in equilibrio.** *Work-life balance* è sempre più un tema cruciale ed una sfida.

4. Tra 20 anni, ultra 80enne, il mio futuro è no -profit :), gioco con i nipoti, viaggio per piacere e aiuto chi mi pare come coach e come consigliere.

L'asintoto verso il quale le aziende e il sistema globale convergeranno sarà quello di una sostenibilità complessiva: un'equa distribuzione delle risorse tra le persone, un uso delle risorse sostenibile, per motivi economici prima che morali. Voglio essere ottimista, tra 20 anni una larga maggioranza delle aziende in *Fortune 500* propone un *Why* fortemente legato a valori di sostenibilità e *fairness* (declinata in molte forme).

Maria Grazia Gasparoni (anni: 50 e qualcosa, Identità)

1. Nel mio quotidiano collego attriti e sinergie, tra me e chi fa parte del mio sistema relazionale, al grado di assonanza del rispettivo imprinting culturale e di "educazione alla vita" (valori, aspirazioni, priorità, ...). Quando queste mappe si assomigliano, pur nella diversità di opinioni e di generazioni, anche il confronto più acceso attiva sinergie o punta alla volontà di crearle. Proprio come in un quadro materico ingredienti e tecniche diverse creano un insieme di senso, vibrante, armonioso. In assenza di questi sottili connessioni non è impossibile lavorare alla stessa sfida ma aumenta la necessità di monitoraggio e le sinergie attivate rischiano di essere tattiche, situazionali e, quindi, volatili.

2. Dipende dalla consapevolezza di se stessi da parte delle persone delle diverse generazioni e dalla loro capacità di distinguere, nella relazione e nel confronto, tra obiettivi e intenti. A mio parere, in un tavolo di lavoro con più generazioni, si crea maggiore valore in quando chi è più senior mette a disposizione

la sua esperienza come ispirazione senza imporre le proprie soluzioni o affermarsi grazie alla propria seniority. D'altra parte, per i più junior, la tentazione che genera il rischio di conflitto è quella di svalutare aprioristicamente quanto "fatto in passato" facendo prevalere idee e soluzioni innovative. Così facendo le diverse generazioni perdono di vista il valore aggiunto della "reazione chimica" tra esperienza e innovazione, che si scatena solo quando obiettivi e intenti corrispondono. Vedersi come persone poliedriche e uniche e come stereotipi di generazioni contrapposte potrebbe essere d'aiuto.

3. Li uso poco, solo in quelle informali, quando non ho il tempo di usare le parole per esprimere il mio "tone of voice". Ho lavorato prevalentemente in *start up*, forse per questo non vedo molte differenze nel modo di relazionarsi in azienda che vivo oggi. Grazie al mio lavoro frequento aziende che avrei considerato "ingessate" già 25 anni fa e altre che vedo fluide e appassionate come le migliori dello stesso periodo di riferimento. Gli ingredienti per una buona comunicazione e motivazione sono ricorrenti come quelli di un buon cocktail: obiettivi chiari, meritocrazia, fiducia reciproca e passione. Un'azienda dove si sanno alimentare questi elementi è, a mio parere, irresistibilmente sexy e attraente per un talento, junior o senior che sia. Genera appartenenza, è destinata a rimanere tatuata sulla pelle e non solo scritta nelle righe di un CV.

4. Al lavoro tra 20 anni non sarò proprio un fanciulla ma mi vedo facilitata dalla tecnologia, da un'alleata preziosa che mi consentirà di accedere più velocemente a luoghi, spazi e persone, abbattendo i costi e la fatica, aumentando le opportunità di ispirazione, scambio, collaborazione. Le aziende le vedo con questi elementi di miglioramento. Tra 20 anni le vedo ancora di più fatte da persone e per le persone, più

coerenti nei loro ritmi con la qualità della vita. La tecnologia ci aiuterà ad abbattere le barriere che noi spesso contribuiamo a creare, fuori e dentro le aziende. Tra 20 anni dipenderà ancora da noi. Ancora di più.

Gabriele Buzzi (anni: 40 e qualcosa, Generazione X)

1. Dipende molto dai contesti: **sul lavoro, ad esempio, le differenze vengono "attutate" dagli obiettivi comuni e da uno stile di vita abbastanza trasversale (contesto urbano, "creativo", dinamico)**. Paradossalmente sento maggior distanza con amici coetanei che però vivono in provincia e hanno uno stile di vita e una mentalità diversa dalla mia (e questa separazione città/provincia è uno dei trend di questi anni, ma questo è un altro discorso...). Diverso è il caso della generazione Z che ho impattato con il progetto ASL, in questo caso le distanze sono più marcate anche all'interno di un contesto uniforme: lì capisco meno, ma direi che "ci sta", sto invecchiando anch'io!

2. Sicuramente opportunità. **Le differenze (tranne casi estremi) arricchiscono.**

3. Le emoticon dominavano già :), magari negli sms. Per il resto **il mondo del lavoro mi sembra migliorato: le nuove generazioni mi appaiono più serie, motivate e preparate della mia**. Probabilmente perché sanno che non si scherza più (gli anni '90 ci avevano illuso che potevamo permetterci il lusso di fare i "loser" ad oltranza).

4. Spero di poter gestire sempre di più il mio tempo e le mie decisioni. **I robot spero saranno capi comprensivi e "umani". :)**

Giuseppe Schiavone (anni: 30 e qualcosa, Early Millennial)

1. Le percepisco e sono rilevanti. Tutti i giorni, anche sui mezzi, pure in coda al supermercato, ho difficoltà a immaginare, per fare un esempio, la vita interiore dei pensionati che vanno alle Poste alle 8:15 dei giorni

feriali. A volte questa difficoltà diventa un po' insostenibile. Credo abbia a che fare con la riduzione per certi versi inattesa della mobilità sociale (che significa una distribuzione meno equa non solo delle risorse, ma anche delle opportunità) di cui sono testimone e con cui si sono trovati ad avere a che fare i miei coetanei. **L'impressione, probabilmente poco lucida, è che l'idea stessa di cosa significa lavorare sia radicalmente diversa per le nuove generazioni: per fare un esempio, la distinzione tra tempo della vita e tempo del lavoro, quella tra la narrazione del professionista e della persona mi pare siano via via sfumate.** Per me la sfida è duplice: da un lato devo imparare la pazienza (anche se è cliché, è vero che sono abituato a ricevere la spesa su Prime Now in due ore), dall'altro voglio scongiurare la possibilità di scontare l'enorme patrimonio di competenze, in particolare relazionali, delle generazioni passate.

2. Come dicevo oramai vita privata e professionale non hanno confini precisi, perciò se le differenze contano nel mondo 'là fuori', contano in azienda. Come qualunque differenza, anche quella generazionale crea una distanza, e quindi uno spazio di confronto, un terreno. **L'opportunità quindi è quella del dialogo, dell'apprendimento reciproco, quella forma di mutua educazione che poi è un po' la relazione amorosa (Carmelo Bene diceva, in un senso spregiativo che non condivido, che l'amore è una forma di reciproco plagio).** Il rischio grosso, almeno credo, è quello di parlare tramite canali, con un lessico e un ritmo che chi è giovane trova superati e distanti, chi è vecchio incomprensibili. In poche parole c'è il rischio di non innamorarsi.

3. Ho iniziato a lavorare in azienda da relativamente poco tempo (3 anni; prima mi sono dedicato solo allo studio) e non mi sono mai concesso di usare emoji nelle mail di lavoro con persone più anziane a meno che fossero loro a sdoganarle per prime. **Una differenza che mi sembra, anche senza averne vissuto il pre- e il post-, abbastanza radicale è quella introdotta dagli strumenti digitali "asincroni" (come mail, chat etc.).** Oggi convivono persone che (io, ma non necessariamente la mia generazione) hanno piacere di gestire le notifiche, le interruzioni, il flusso di lavoro, senza staccare gli occhi dallo schermo. Mi dà la sensazione di poter decidere di posporre e ignorare. Noto invece che è frequente, in chi è meno giovane, il ricorso alla telefonata, all'incontro, alla riunione. Tutte modalità d'interazione sincrone nelle quali ciascuno è tenuto a presenziare nello stesso momento in cui presenziano gli altri. Non credo una delle due modalità sia più efficace dell'altra in senso assoluto.

4. Hanno promesso la fine del lavoro già oramai ad almeno 2 generazioni. È una promessa che è stata, per ora (e per fortuna direi), sistematicamente disattesa. Questa volta però sembra che ci siamo davvero vicini e credo che progressivamente qualunque mestiere (nel senso più proprio del termine) verrà surrogato: dalla consulenza legale alla chirurgia bariatrica. Penso però che, tra vent'anni, ci sarà ancora mercato per quello che faccio. Mi immagino impegnato nell'unica attività per cui non credo, come essere umano diciamo, di poter essere sostituito (che è qualcosa di molto simile a quello che già faccio in Logotel oggi): dedicare la mia attenzione, il mio tempo, alla cura di qualcun altro. Il fatto che io possa scegliere, in qualunque momento, di fare qualcosa di diverso rende il mio tempo, la mia attenzione in un senso irriproducibili. **E credo che, finché saranno altre persone a scegliere cosa comprare, come spendere i propri soldi, ci sarà sempre un posto per le cose speciali.**

Nicole Rigatti (anni: 20 e qualcosa, Late Millennial [la più giovane di Logotel])

1. Personalmente **non percepisco enormi differenze generazionali con le persone con cui mi rapporto.** O meglio, dipende dagli ambiti a cui si fa riferimento e dall'interesse che si ha nello sviluppare certe competenze e conoscenze. La differenza più netta la noto dal punto di vista tecnologico con i miei genitori o con persone che superano i 60 anni. Mi rendo conto che azioni che per me sembrano scontate e banali per loro sono estremamente difficili da pensare e il modo di approcciarsi alle novità è totalmente differente. [Quello che noi riusciamo a imparare in poco tempo, per loro richiede più impegno, ma ci tengo a precisare che parlo solo dal punto di vista tecnologico. La situazione ormai si ribalta quando si fa riferimento a lavori manuali, per cui c'è un certo snobismo da parte dei ragazzi della mia età.]

A mio parere rapportarsi con persone di generazioni differenti diventa uno scambio quotidiano tra esperienza e freschezza, tra ragione e istinto.

2. Nella vita aziendale le differenze generazionali contano relativamente, almeno dal mio punto di vista. **In un mondo in continua evoluzione è necessario che**

tutti si adeguino, chi incrementando le proprie conoscenze (come nel mio caso), rapportandosi a persone che hanno un'esperienza maggiore, chi adeguandosi a nuove modalità di approccio alle sfide quotidiane.

Credo che opportunità e rischi vadano di pari passo. Se uno non rischia, perde un'opportunità. Ed investire su idee nuove, fresche, può essere sì un rischio, ma anche una grande opportunità di crescita.

3. Sì, devo ammetterlo. Inizialmente ho evitato di utilizzare emoji nel mio scambio di mail lavorative, ma quando vengono a crearsi rapporti duraturi, è facile che un'emoji scappi anche per un semplice ringraziamento o in risposta a un complimento. Quasi a creare una complicità maggiore. **Essendo da poco in azienda (quasi un anno), non ho percepito grandi trasformazioni nella vita aziendale, se non un'apertura continua nei confronti di ragazzi giovani.**

4. Il mondo del lavoro è in continua evoluzione, è difficile immaginarsi tra 20 anni. Potrei essere dove sono ora, potrei ritrovarmi davvero a rapportarmi non con persone ma con robot, chi può dirlo? Il mio essere ambiziosa e la mia voglia di raggiungere sempre risultati maggiori mi portano a sperare che tra 20 anni avrò la possibilità di gestire un team di lavoro, anche se già oggi è difficile pensare a ruoli ben definiti: **tutto si trasforma e tutti devono sapere fare tutto (o quasi) e le generazioni a venire avranno sempre qualcosa da insegnare (ma soprattutto da imparare!).**

GENERATIONS

NEW APPROACH

CROSS

DYNAMICS

SUN S

PATHS

ALCHEMY

VALUE

MAP

BACKGROUND

AGE

WIKI COLLABORAZIONI

Quali sono le novità e le rotture che le nuove generazioni stanno portando nelle Imprese? Come è possibile gestire e mettere a frutto il nuovo mix generazionale? La questione generazionale non può e non deve essere limitata alla gestione compartimentalizzata di necessità specifiche, ma deve essere sfruttata per **creare sinergie intergenerazionali che incrementino le connessioni tra *integrated self***. Facendo leva sulla diversità degli approcci si possono creare **nuovi stili di lavoro**, approfittando delle differenti esperienze e skill si possono generare fenomeni di **apprendimento e di scambio di competenze**. Episodi di collaborazione – parola che il Wikizionario definisce come il “permettere che si possa realizzare un intento positivo coadiuvando nelle possibilità per giungervi” – devono quindi essere innescati non solo per facilitare il lavoro, ma anche per sfruttare l’opportunità di creare nuovi percorsi partendo da attriti positivi che non bloccano il sistema ma lo rendono più dinamico. Una qualità che si richiede alle aziende e alla loro organizzazione è infatti sempre di più quella di **disporre di strumenti che consentano di gestire esigenze personali e di ‘comunità’ in maniera *cross***. Diversi gruppi con *background* culturali, riferimenti temporali e mappe emotive differenti riunite in un unico spazio, tempo e compito che, attraverso collaborazioni di diversa natura, producono un’alchimia capace di mischiare, distillare ed incrociare quelle ‘età’ diverse per produrre valore.

BELIEVE IT

IPERSENSI E IPERESPERTI QUANDO UOMINI E TECNOLOGIE COLLABORANO ARTIFICIALMENTE

Pietro Leo
IBM Italy CTO
Big Data Analytics e³ Watson



Se ci pensate la tecnologia, nei secoli, non ha fatto altro che inventarsele di tutti i colori per collaborare con noi. Più meno lo scopo è stato sempre quello: aiutarci a potenziare le nostre capacità e farci superare alcuni nostri limiti naturali. Sin dall'invenzione dell'aratro uomini e macchine non hanno fatto altro che ricorrere a una necessaria collaborazione artificiale.

Gli occhiali che io indosso, primo modello di *wearable technology* diremmo, non sono che un esempio di tecnologia che collabora intimamente con me, tutti i giorni, continuamente. Mi aiutano a superare i limiti del mio astigmatismo.

La possibilità di potenziare o di ampliare i nostri sensi come individui o di disporre di più acume professionale per vedere, analizzare, sentire o valutare il mondo che ci circonda è essenzialmente il risultato di una necessaria collaborazione tra uomini e tecnologia. La collaborazione è con ogni forma e sostanza: un sistema meccanico, un dispositivo elettronico, un robot o un sistema informatico e sempre più con strumenti di intelligenza artificiale.

IBM Research ha recentemente pubblicato uno studio prospettico e intrigante nello stesso tempo dal titolo: "The invisible made visible" (www.research.ibm.com/5-in-5/) individuando 5 tecnologie che nei prossimi 5 anni potrebbero cambiare la nostra società e che costituiscono un esempio di come, grazie alla collaborazione artificiale, ci è permesso vedere ciò che è invisibile.

Questa analisi pone al centro della propria valutazione la collaborazione tra uomini e tecnologia (fatta di oggetti concreti, ma anche di algoritmi, di dati digitali, di strumenti, di apprendimento automatico) e se le 5 tecnologie matureranno ci permetteranno di vedere la realtà che ci circonda in modo nuovo e re-interpretarla, in qualche caso, un po' come il Telescopio ha permesso a Galileo, qualche secolo fa, di dimostrare, addirittura, l'invalidità di un'importante teoria generale, quella che vedeva la Terra al centro del cosmo.

Nei prossimi 5 anni:

- Grazie all'Intelligenza Artificiale, l'analisi del nostro linguaggio, delle parole che usiamo e di come ci esprimiamo diventerà un canale per rilevare lo stato della nostra salute mentale, quasi una nuova forma di stetoscopio per le malattie mentali.
- L'ipervisione, combinata all'Intelligenza Artificiale, ci consentirà di avere dispositivi portatili in grado di farci vedere oltre la luce visibile. Potremmo in sostanza analizzare con i nostri occhi potenziati gli elementi nutritivi di un cibo o se un farmaco è contraffatto.
- I macroscopi ci aiuteranno a comprendere la complessità della Terra e dei sistemi che la caratterizzano. Dopo che persone e relazioni hanno una trasposizione digitale è la volta degli elementi fisici che ci circondano. Con il macroscopio potremmo analizzare le proprietà in modo sistemico di un sistema fisico complesso combinando molteplici variabili.
- Veri e propri Nano-Laboratori di Analisi "on-a-chip" avranno il ruolo di isolare e analizzare marcatori biologici in nano particelle (DNA, Virus, esoni) circolanti nei fluidi corporei, rilevando l'insorgenza di patologie o infezioni prima che appaiano sintomi.

- I sensori intelligenti, come degli ipernasi, saranno in grado di rilevare inquinanti nell'ambiente alla velocità della luce

Tutti questi esempi non sono altro che una ulteriore ondata di nuove forme di collaborazione artificiale, il cui scopo è quella di fornire a noi umani o a noi professionisti nuove opzioni per risolvere un problema o semplicemente darci la possibilità di vedere l'invisibile.

BELIEVE IT

IL MIX GENERAZIONALE UN ANTIDOTO AL CONFORMISMO

Simona Cuomo
*Leadership Professor, Lead Coach,
Coordinatore Diversity Management Lab
SDA Bocconi School of Management*



Questo numero di Weconomy è dedicato a una 'diversità' tanto cruciale quanto inaggrabile, quella generazionale. Il numero non esplora solo i problemi che le singole generazioni hanno nel contesto dell'attuale situazione della vita aziendale; esplora anche il tema della ristrutturazione delle organizzazioni, del job search, del recruiting, della decisione riguardo al percorso universitario e, soprattutto, la questione del Mix delle generazioni in azienda.

a) Per l'esperienza che lei ha incontrando aziende (ed anche studenti che si affacciano, come nuove generazioni, in azienda), qual è, a suo giudizio, la situazione attuale?

L'organizzazione contemporanea, a differenza della fabbrica fordista, deve affrontare in modo urgente il tema dell'età dei suoi lavoratori. In primo luogo il tema dell'invecchiamento dei lavoratori come conseguenza dei trend demografici e delle decisioni politiche che impediscono il ricorso a modalità di accompagnamento all'uscita anticipata. Un'ulteriore dinamica legata all'età riguarda la capacità di ciascuna organizzazione di valorizzare una forza lavoro sempre più multi-generazionale: 4/5 generazioni, ciascuna con motivazione al lavoro, abilità, competenze e attitudini potenzialmente diverse.

Il management è chiamato a sviluppare con consapevolezza e sensibilità, strategie di gestione del generation mix, per aiutare le generazioni a lavorare insieme secondo modalità efficaci per le performance aziendali.

Infine è necessario individuare un equilibrio sostenibile tra i giovani che devono entrare nel mondo del lavoro e una vita lavorativa che invece si prolunga.

b) Quali rischi e quali opportunità vengono da questo mix?

Di sicuro esistono delle opportunità, ma bisogna saperle riconoscere. La sfida attuale è quella di un ap-

proccio globale alla gestione dell'età per garantire il pieno utilizzo di tutte le competenze che ciascuno detiene e accumula nel tempo.

Età diverse possono produrre conflitti interni dettati da valori, abitudini, motivazioni differenti; il mix generazionale è in grado di produrre effetti positivi solo se viene gestito. Parlare dunque di age diversity significa costruire le condizioni per un ambiente inclusivo, attraverso una ridefinizione delle 'regole del gioco' delle politiche HR.

La precondizione necessaria è l'adozione di un sistema di carriera e di sviluppo dei lavoratori che tenga conto dell'evoluzione delle competenze, dei bisogni e delle esigenze plurali di cui ognuno è portatore anche in funzione del proprio ciclo di vita (personale e organizzativo). Il problema è che le organizzazioni resistono al cambiamento e tendono all'omogeneità. In alcune ricerche svolte dal nostro Lab è risultato che solo il 21% delle aziende coinvolte dice di occuparsi del tema della diversità, e di questo 21% solo il 10% circa ha sviluppato dei ruoli a livello istituzionale per l'effettiva gestione delle dinamiche di *diversity*. Questi dati descrivono la *diversity* in tutte le sue componenti: età, genere, orientamento sessuale, etnia, malattia, disabilità etc. Il tema dell'età è sicuramente quello più sentito nelle imprese poiché anche i decisori sanno che il tema prima o poi li coinvolgerà.

Tra gli aspetti dell'identità che penalizzano, l'età pesa tantissimo. L'ideale di lavoratore è uomo, piuttosto giovane (30/40 anni), in ottima salute, senza figli, eterosessuale e bianco. L'età pesa molto di più sulle donne che sugli uomini. In ogni caso, indipendentemente dal sesso, o hai una posizione e un ruolo che sostengono la tua *seniority*, o, superata una certa età, rischi di essere considerato un peso. Ma l'eterogeneità è il primo antidoto al conformismo. Il mix diverso di preferenze, appartenenze, attitudini, modi di pensare e di interpretare la realtà produce maggiore ricchezza cognitiva

e, di conseguenza, un tasso di innovazione maggiore. Se si pensa alle opinioni dei giovani come opinioni di chi non ha esperienza e alle idee di persone meno giovani come idee poco aggiornate e poco *au courant*, sarà difficile arrivare ad avere un dialogo arricchente. Bisogna abbandonare stereotipi e pregiudizi e investire le proprie risorse in momenti costruttivi di scambio e confronto intergenerazionale.

Il mix generazionale non va subito ma gestito e anzi, possibilmente sfruttato: appunto diversity management...

Quali sono le linee guida di questa gestione delle generazioni in azienda?

Gli stereotipi e i pregiudizi fanno parte delle nostre mappe cognitive di interpretazione della realtà: rimetterli in discussione è quindi faticoso. **L'organizzazione aziendale e i processi di gestione delle persone al suo interno dovrebbero agire da fluidificante rispetto alle resistenze individuali.** Le politiche di *age management* nella media delle imprese sono rivolte alla fascia dei talenti (30/35 anni) o a un ristretto gruppo di lavoratori più *senior* detentori di un *know-how* specifico conquistato attraverso l'esperienza. Da un lato programmi di *retention* per quei giovani considerati alti potenziali (formazione, *job rotation*, etc.), dall'altro programmi dedicati a trasmettere il *critical know-how*, quel mix di competenze core poco codificate ma cruciali per l'impresa. Inoltre si attuano spesso iniziative di *cross fertilization* tra generazioni diverse, al fine di agevolare lo scambio di competenze (tavoli di lavoro misti per composizione anagrafica; iniziative di *mentoring* e *reverse mentoring* etc.).

La questione generazionale pone la sfida di «un nuovo paradigma di carriera e di sviluppo», ha scritto. Un concetto chiave per affrontare la sfida generazionale è per lei proprio quello di 'carriera'. Nuove carriere o un nuovo modo di concepire (e proporre) la carriera in azienda?

Le organizzazioni devono ridisegnare i percorsi interni di carriera, di sviluppo, di compensation, di valutazione, per consentire di cogliere la progressiva perdita di rilevanza dei tradizionali *status symbol* legati alla carriera (*job title*, posizioni apicali, promozioni, etc.), a favore di nuove dimensioni importanti per la definizione di una carriera di successo: tempo per se stessi,

contenuto del lavoro sfidante, sicurezza e socialità. La carriera diventa quindi un *path* che può essere disegnato dal lavoratore in base a bisogni e aspirazioni che mutano nel ciclo di vita professionale e cessa di essere un sentiero monodirezionale guidato dall'impresa, al di là del quale il lavoratore perde il suo stato reputazionale e viene conseguentemente allontanato dal mercato del lavoro.

Può spiegare che cos'è il Diversity Management e per quale motivo lo SDA Bocconi lo reputa un approccio talmente decisivo da dedicare ad esso un LAB, un vero e proprio percorso dedicato?

Il *Diversity Management Lab* affronta dal 2000 con rigore scientifico il tema della gestione della diversità nelle organizzazioni e fornisce competenze e strumenti necessari per gestire tutti gli *stakeholder* (lavoratori, clienti, fornitori, territorio, azionisti), individuando le pratiche più adeguate per trasformare la diversità in una fonte di opportunità. In particolare, **il Lab si occupa di età e rapporti intergenerazionali, genere, orientamento sessuale, etnia/cultura, disabilità, maternità/paternità, benessere e condizioni di salute, conciliazione vita privata e lavorativa.** Per *Diversity Management* si intende l'insieme di politiche, pratiche e azioni che hanno l'obiettivo di gestire la diversità degli individui e/o dei gruppi sociali nei luoghi di lavoro. **Il Diversity Management ha lo scopo di migliorare la qualità dell'ambiente organizzativo e attraverso questa la prestazione dell'individuo e dell'organizzazione nel suo complesso. L'eterogeneità dei lavoratori viene quindi vista non come un problema ma come un valore, che può trasformarsi in vantaggio per l'organizzazione.** Il *Diversity Management Lab* propone un approccio responsabile al *Diversity Management*, che si basa sul bilanciamento tra orientamento ai diritti e orientamento al profitto.

PRESENT STORIES

SCAMBIO, CONNESSIONI E INTERAZIONI

NUOVI STRUMENTI PER LA PROGETTAZIONE DI ESPERIENZE DI ENGAGEMENT

Chiara Scalcon
HR Global Retail Manager
Diesel



Viviamo in un'epoca di cambiamenti radicali: la velocità, la frammentazione, la presenza di tecnologie scardianti, la rottura dei confini, la perdita e la polarizzazione del valore, lo scontro e le collisioni tra generazioni ma anche tra ideologie, la comparsa di nuove correnti che modificano il paesaggio economico e alterano gli equilibri tra gli attori, portano le imprese a individuare nuovi sentieri, nuovi strumenti, nuove vie per guidare le organizzazioni.

Tutto ciò richiede alle imprese di modificare gli approcci gestionali e le modalità operative, di essere più agili, di essere più organismi e meno organizzazione, di lavorare più per cellule e meno per celle; questo richiede però anche alle persone che in esse operano di acquisire nuove skills e di allenarsi su nuove competenze, su nuovi mestieri, nuove pratiche.

La sfida per l'impresa allora diventa quella di ri-pensare e di ri-progettare il modo di condividere, di imparare e di raccontare (raccontarsi) e dare forma al Knowledge Aziendale, per stimolare ed accompagnare il cambiamento in tempi veloci.

Il bisogno e la vera sfida per chi si trova a progettare i sistemi di People Management è allora non solo e non tanto quella di portare a "bordo le persone" nel cambiamento, ma di come farlo in modo continuo e in tempi veloci con risorse scarse. Soprattutto in contesti in cui i Millennials la fanno da padroni.

La complessità dei problemi di oggi, le modalità diverse delle nuove generazioni di gestire l'attenzione, di avere un pensiero più "orizzontale", che lavora per immagini e per "surfing" continuo (come condizione naturale per sopravvivere all'iper-stimolazione, all'overdose di informazioni e alla molteplicità di canali attraverso i quali vengono veicolate) porta le organizzazioni a concepire i processi comunicativi e formativi come dei percorsi fatti non più di "io qui" e "tu qui", ma di scambio, connessioni e interazioni continue con

gli altri, dove il contenuto e la sua forma devono essere pensati e realizzati non più come prima. Le nuove generazioni vivono in organizzazioni, vivono in reti sociali, vivono in ambienti fluidi.

Gli spazi si dilatano, le frontiere si abbattano, i confini geografici non sono più delle realtà invalicabili. L'insostenibile è ora sostenibile, culture e società lontane sono geograficamente vicine, in un universo dinamico continuamente interconnesso, in cui le nuove generazioni viaggiano a velocità inimmaginabili.

Il senso del tempo e del sacrificio acquistano un significato diverso e per le nuove generazioni le modalità di gratificazione devono essere immediate, organizzate più per piccoli task che per grandi progetti dai risultati individuali manifestabili sul lungo termine. I sistemi di ingaggio, motivazione e gratificazione devono passare attraverso delle leve diverse. Le nuove generazioni richiedono sistemi di *gamification* costruiti secondo logiche customizzate.

Le nuove generazioni comunicano per immagini e lo stesso utilizzo di mappe interattive nasce dall'esigenza:

- di scomporre i problemi in dettagli, senza perdere la visione d'insieme;
- di farsi "sorprendere" da relazioni inaspettate tra le parti di un problema;
- di non perdere la storia dei concetti o la loro evoluzione, oltre all'esigenza di condividere con gli altri, di co-produrre con gli altri.

Tutto ciò scatena l'urgenza di cambiare modo di comunicare e di dare forma alla conoscenza, di mettere a punto nuove "forme di conoscenza"! Oggi il significato (contenuto) non può prescindere dal significante (forma), in un universo magmatico in cui lavorare solo con modelli sequenziali che ingessano la conoscenza non è più possibile. Il contesto è fluido, la complessità

è liquida, la conoscenza è fatta di modelli dinamici, permeanti e interattivi. L'obiettivo allora dell'impresa è costruire continue micro esperienze che si avvalgono di nuovi metodi e strumenti, che supportino la comprensione e favoriscano la collaborazione.

Progettare esperienze dove l'aula con il formatore/al-lenatore si trasforma, si estende, diventa continua in un ritmo tra esperienze fisiche e digitali con modalità diverse di "vivere e partecipare ai contenuti", permette alla persona, alla sua comunità, all'impresa di "partecipare" al cambiamento perché lo abilita e lo accompagna tutti i giorni. Ma non solo: mettere a disposizione sistemi comunicativi dinamici, che mixano approcci *top down* e *bottom up* continuamente interconnessi, proietta tutti gli interlocutori di riferimento in un sistema globale in cui la motivazione e l'*engagement* risultano massimizzati.

Da qui nasce e si realizza DRES, la *business community* costruita da Diesel in partnership con Logotel.

Dedicato agli Store Manager e agli store *staff members* dei negozi monobrand (outlet, full price store) e dei *Department Store* dell'universo Diesel, in Nord-America, Europa, Cina, compreso Hong Kong, e Giappone, DRES è un sistema di *Retail Education, Empowerment* e *Engagement*, finalizzato a:

- Allineare i comportamenti con le aspettative di brand a livello *worldwide*
- Migliore il senso di appartenenza e l'attaccamento all'azienda e al brand
- Sviluppare le competenze tecniche e comportamentali delle persone che lavorano in negozio
- Coinvolgere le persone dei punti vendita in modo sistematico e sostenibile
- Sfruttare le potenzialità collaborative tra persone in tutto il mondo

Con un comune obiettivo: offrire un'unica, innovativa, potente customer experience verso il Cliente Diesel.

Una Business community in cui collaborano gli Store Team di 20 paesi in 3 diversi continenti. Diverse nazionalità, diverse lingue, diverse culture, diversi approcci. Denominatore comune: età media della popolazione di riferimento (inclusi i profili manageriali), 27,6 anni.

La progettazione e l'implementazione si spostano pertanto su di un piano che tiene conto del nuovo profilo generazionale.

Accedendo a DRES, le persone di Diesel possono interagire con una varietà di learning object, in cui

il tradizionale approccio formativo è reinterpretato secondo lo stile *off line – on line – off line*, supportato da infografiche, *cartoon*, video, *role play* dinamici.

Compilare questionari di verifica dell'apprendimento sia per tematiche formative sia di prodotto, utilizzare strumenti a supporto del *teamwork*, mettersi alla prova nel raggiungimento dei KPI, migliorando così gli aspetti comportamentali, le capacità di *coaching* e le tecniche di vendita.

Ma anche condividere esperienze di Store tramite messaggi social style e foto in una dedicata photogallery aperta h24; partecipare attivamente alla vita dell'azienda attraverso forum e *wall* interattivi, misurarsi in *challenge* su scala mondiale, in competition che coinvolgono i colleghi di tutto il mondo. Questo in sintesi è DRES.

Un lavoro e un approccio continuo per flussi e non più per eventi, un'esperienza evoluta in termini di collaborazione e coinvolgimento svolta all'insegna di un grande mantra:

SMILE, LOVE, SHARE

WECONOMY INSIGHT

LE DIMENSIONI GENERAZIONALI A CHI PASSEREMO IL TESTIMONE?

Monia Rende
HR Director
Logotel



Come nei più classici spazi cartesiani a tre assi, anche l'Impresa contemporanea si sviluppa secondo le dimensioni X, Y e Z. X, Y e Z come le lettere che identificano le ultime tre generazioni che, con le loro diversità e i loro punti di contatto, costituiscono l'avvenire di ogni business, rappresentano coloro che guideranno l'evoluzione del sistema aziendale.

È però necessario mettere a fuoco le complessità di ciascuna generazione e chiedersi ad esempio se in azienda ci si occupi abbastanza di disegnare strategie per gestire al meglio l'integrazione tra vita privata e vita lavorativa e per valorizzare le differenze generazionali, di genere, etnia, abilità, e orientamento sessuale, temi a cui le nuove generazioni sono sempre più sensibili. **Ogni generazione ha percezioni diverse rispetto a questi universi; compito dell'Impresa è mettere in grado i propri dipendenti di sfruttare il differenziale empirico come opportunità.**

Caratterizziamo brevemente le porzioni di popolazione delle quali ci stiamo occupando: la Generazione X è quella del passaggio tra il vecchio e nuovo millennio, figlia di genitori orientati alla realizzazione dei propri obiettivi, temprata da trasformazioni culturali e grosse battaglie sociali. Questi sono i nuovi manager assetati di collaborazione, dove la relazione si costruisce direttamente, non virtualmente; la Generazione Y, nata con l'UE, è la generazione che al momento paga di più le conseguenze della crisi; la Generazione Z è costituita da persone cresciute con le nuove tecnologie, che con Internet incontrano amici, si fidano e si lasciano.

Ad oggi i membri della Generazione X rappresentano la parte decisionale dell'azienda, quella che ha verticalizzato la propria carriera, specializzandosi e arrivando a ricoprire dei ruoli manageriali; una generazione che vuole collaborare per supportare ed essere supportata. Sia per formazione, sia per educazione, la Gen X sviluppava competenze sui libri a scuola e sul campo, puntando sullo spirito di sacrificio e sull'abilità nel decision making, incontrando qualche diffi-

coltà nella creazione di interconnessioni culturali (l'era del militare per i maschiotti; il primo distacco dalla mamma; un'epoca nella quale il rapporto genitoriale era più autoritario). Le fonti d'informazione erano libri, giornali e TV. Non c'era ambiguità nei messaggi, era più facile crearsi un'opinione basata su una realtà documentata e arrivare a conclusioni in modo autonomo grazie a un confronto con fonti autorevoli. Diversamente le fonti di informazione delle generazioni successive sono i nuovi media che ricoprono gli user di messaggi che si annullano l'uno con l'altro. I fatti si trasformano in opinioni e le scelte sono necessariamente caratterizzate da termini temporali di breve durata, vista l'instabilità dei fatti sulle quali si basano. Il mondo, per i ragazzi di queste generazioni è caratterizzato da una crisi economica che li ha resi precari nei rapporti lavorativi. D'altra parte **la Generazione Y sembra aver interiorizzato questa situazione. I loro CV presentano una sezione 'esperienze lavorative' sempre più sovrapponibile a quella 'interessi personali', caratteristica positiva in termini di autorealizzazione ma che evidenzia spesso una propensione all'inseguimento, da un'azienda all'altra, delle proprie passioni, senza un piano strategico per lo sviluppo di carriera in un'Impresa (o anche solo in un'area) specifica.** Sembra quindi più difficile, ad oggi, poter identificare figure di decision maker all'interno di questa porzione di popolazione aziendale. **Va detto però che questo approccio orizzontale porta anche interdisciplinarietà e inclinazione all'inclusione, e ciò rappresenta la trasformazione che dobbiamo nutrire per creare dialogo e favorire la costruzione di una cultura d'Impresa in cui il successo sia fondato sul talento.** Appare quindi necessaria una stretta collaborazione tra le dimensioni generazionali dell'universo Impresa, per far sì che queste contribuiscano con le proprie qualità al processo di creazione di valore e, soprattutto, in modo tale che ciascuna si alimenti delle differenze altrui, apprenda nuove abilità, scopra nuovi confini. **Perché se questo non accadrà, i manager di oggi a chi passeranno il testimone?**

WECONOMY INSIGHT

IPSE DIXIT.

IL PUNTO È L'INTERPRETAZIONE

Simone Colombo

Social & Business Community

Senior Manager

Logotel



“Che superficiali! Non sanno andare in profondità come noi”. Scommetto che molti, lavorando con persone più giovani, avranno detto o sentito questa frase. L'attenzione verso l'incontro inter-generazionale è globale. Cerca #millennials o #generationZ o #intergeneration. Puoi trovare i risultati del Bureau of Labor Statistics, uno studio della Oxford Economics, l'opinione del presidente della SAP SuccessFactor (sì, proprio il colosso del software tedesco), un report Gallup, un'intervista a Simon Sinek (il guru del “know why”). Persino un tweet di Leah Nadeau, artista 25enne di San Francisco che ci dice di stare all'erta perché, presidente Trump o no, i Millennial conquisteranno il mondo. Pare peraltro che se avessero votato solo gli under 35 non ci sarebbero stati né Brexit né Trump. O è più significativa una lettura geografica di questi voti con la categoria a noi più vicina della contrapposizione “città” e “campagna”?

Ma torniamo al luogo comune della superficialità. Penso a colleghi e Clienti più giovani con cui lavoro (molti) e ai miei familiari under 35 (meno). Penso alla Degraassi Next class o a Josh di Please like me (entrambi su Netflix). “I’m googling it”. Se non sai qualcosa cercalo. È la prima generazione a essere entrata nell'adolescenza con accesso istantaneo praticamente a ogni informazione. **Ma sapere e comprendere sono cose ben diverse: il problema è l'interpretazione. La trasposizione nell'esperienza.** Il racconto che trasforma quello che ho appena letto in una conoscenza e in una “skill”. Ed è per questo che quando racconti cos'hai imparato in 20 anni di lavoro, dando una chiave di lettura, scatta quel processo di fiducia che dà valore alle relazioni. È davvero così diverso rispetto a quanto accadeva tra me e mio padre? Tutti cerchiamo un rapporto diretto con l'esperienza per sapere di cosa fidarci.

I più giovani sono davvero mercenari disposti a cambiare lavoro ogni volta che hanno un'occasione migliore? O sono Imprese e leader a dover ancora imparare a valo-

izzare quanto le nuove generazioni possono portare? Il Bureau of Labor Statistics (US) dice che in 3 anni la media di permanenza degli under 35 nello stesso posto di lavoro è rimasta praticamente stabile, ma bassa (3,2 anni). Sinek nella sua intervista a *InsideQuest* (bel format di learning community, più “intimo” di un *Ted Talk* perché lascia il tempo di raccontare la propria storia) dice che **i Millennial scelgono di continuare con il proprio lavoro se questo permette loro di avere un impatto.**

E non è per tutti così? Sempre di più non si tratta solo del nostro lavoro ma della nostra vita. Il confine si assottiglia, gli spazi si fanno più liquidi. Per tutti. Poi Sinek ci scherza su e dice “qualunque cosa voglia dire impatto”. Ed è qui che tocchiamo il punto. Una differenza c'è ed è sostanziale. **I più giovani sentono di non poter aver**

impatto sull'Impresa “tradizionale”, quella ancorata a un mondo che non ci sarà più. Pare nel 2030, secondo il World Economic Forum, quando non ci saranno più prodotti ma solo servizi, non faremo più shopping e non possederemo nulla, né una casa, né un'auto, né la nostra privacy. E non potremo essere più felici. Come ogni cambio generazionale anche questo impone le difficoltà della convivenza. Vero è che non abbiamo mai avuto 5 generazioni insieme al lavoro, cosa che accadrà intorno al 2020 (Bureau of Labor Statistics).

Ma il problema è piuttosto la leadership dell'Impresa che dovrebbe portare a quel futuro, a quello spazio collaborativo meno formale e più “divertente” che le nuove generazioni cercano. Un mondo dove nessuno potrà smettere di imparare e anzi la capacità di farlo continuamente diventerà la vera cifra del nostro “impatto”. Il compito della leadership è difficile: tornare a insegnare perseveranza e fatica, che tutti tendiamo un po' a dimenticare. Abbandonare il “tutto subito” e tornare al tempo necessario per fare e insegnare bene le cose. Una misura che solo l'esperienza può dare. Ed è appunto questo giudizio interpretativo la nuova risorsa scarsa dell'Impresa.

WECONOMY INSIGHT

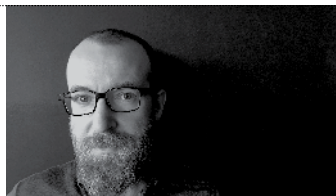
A COSA SERVE UN'ICONA DI PLASTICA?

LA UX GENERAZIONALE OGGI

Ivan Falcone

Senior UX Designer

Logotel



Ogni servizio digitale è fatto di UX. Modalità di fruizione e device influenzano il nostro giudizio sulla qualità della *user experience*. E il fattore generazionale? Esiste una “UX generazionale” perché di generazione in generazione cambiano i significati che le persone attribuiscono ai simboli.

L'icona “salva” riprende l'immagine di un *floppy disk*. Date un *floppy* a un nativo digitale: vi chiederà perché avete stampato in 3d un'icona. I codici servono a interpretare il nostro rapporto con il mondo. Ma se cambiano così radicalmente di significato, si può sviluppare una UX inter-generazionale? Se ben progettata, sì. Per capire come, è bene trovare qualche indizio di quel rapporto con il mondo e l'informazione che segna le diverse generazioni.

Quella “analogica” è cresciuta con computer che occupavano stanze intere per restituire schede forate come risultato. La generazione “digitale” ha messo mano ai primi computer per famiglie, ha imparato a utilizzare listati di programmazione sul *Commodore 64* e i primi comandi in *DOS* nei 286. Per la Gen Z, quella dei nativi digitali, lo smartphone è uno strumento per conoscere il mondo, lo *slidar* un atto fondamentale di quella conoscenza. Ogni generazione è attraversata poi dagli “analfabeti digitali”, sempre meno, ma che pongono sfide e vincoli progettuali di cui è necessario tenere conto. Una UX funzionale e inter-generazionale deve superare queste particolarità e ambire a intercettare intuito e immaginazione come facoltà conoscitive tipiche dell'essere umano. In questo tentativo di “semplificazione” le sorprese non mancano. Gen Z e “nativi analogici” hanno molto in comune. Anche se per motivi diversi, entrambe cercano interfacce facili, contenuti evidenti e un'architettura dell'informazione piuttosto superficiale che incontri la loro abitudine alla navigazione orizzontale. Sono generazioni non abituate alla ricerca del contenuto e più inclini a credere in ciò che appare immediatamente, senza grande senso critico. Sono le generazioni più vulnerabili alle “bufale” perché non abituate ad andare in profondità nella ricerca della “fonte”. Almeno non

sul web. Forse anche per la difficoltà di utilizzo dei primi motori di ricerca, o per l'abitudine a cercare dentro la profondità dei comandi del *DOS*, la generazione digitale di prima ondata è più motivata nella ricerca degli argomenti di interesse. Questa generazione è il target di riferimento più semplice, che ha vissuto metodi di navigazione diversi e difficilmente omologati.

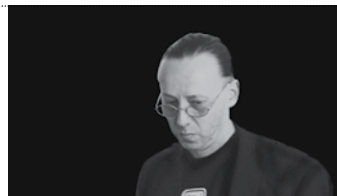
Il processo di semplificazione è l'unica strada per superare queste differenze. Google ha raccolto ed elaborato milioni di dati per creare la sua funzione “magica”. Ora si può scrivere una domanda in forma discorsiva. All'inizio era necessario conoscere un po' di linguaggio di programmazione; ogni parola doveva essere collegata con un *&* o con un +. Le prime UX imponevano la lettura per un'interazione corretta. Ora è tutto codificato da icone, immagini o comandi vocali. I nostri device cercano la stessa evoluzione discorsiva e “umana” raggiunta dai motori di ricerca.

Compito della UX è sempre spingere all'azione, provocare una decisione, ottenere l'ingaggio. Una condizione che si verifica quando motivazione e semplicità si trovano al giusto equilibrio. Secondo il *Fogg Behavior Model*, teorizzato dal Dr. BJ Fogg, maggiore è la motivazione, meno dovremo stare attenti alla difficoltà richiesta nel raggiungere l'informazione, e viceversa. Un concetto che aiuta nella progettazione UX e dell'architettura dell'informazione. La semplificazione guida ogni interazione: comandi vocali, video, video senza audio (fusione tra testo e immagini). Ma fare in modo che questa semplicità sia anche significativa è il lavoro più difficile. La UX, come le altre interazioni con il mondo, è significativa solo rispetto al contesto in cui avviene. Il contenuto e la sua esperienza si fondono in momenti sempre più microscopici che hanno senso solo perché collegati tra loro. Le interfacce cambiano il nostro modo di avvicinarci ai contenuti, ma sono anche figlie di abitudini consolidate e cultura condivisa. Come per l'icona del salva: ormai pochi ne conoscono l'origine, ma tutti la usano.

FUTURE STORIES

GENERAZIONI FUTURE ARTIFICIALE O POST FATTUALE?

Thomas Bialas
Futurologo



Mi si chiede, giustamente, un contributo sulle generazioni future. Non mi sottraggo e tento qualche ragionamento. Della generazione gender ho già parlato nell'ultimo Quaderno di Weconomy, P.O.P. Collaboration. Tra l'altro National Geographic ha dedicato alla rivoluzione Gender un numero speciale (gennaio 2017), suscitando polemiche e dibattiti. Era capitato anche a me di ricevere nel 2015 commenti polemici quando dedica al tema un approfondimento sull'inserito il Dirigibile della rivista Dirigente di Manageritalia (www.manageritalia.it/files/17381/dirigibile-num-16-2015.pdf). Dunque già un classico con cui fare i conti, anche in termini collaborativi. Concentriamoci allora su altre generazioni emergenti.

Generazione artificiale. Quella in arrivo sarà la prima generazione che troverà del tutto normale chattare, amoreggiare, litigare, discutere e collaborare con intelligenze artificiali sotto forma di chatbot, computer cognitivi, robot e gadget di varia natura. **L'Impresa non dovrà solo abituarsi a una complessa convivenza e soprattutto complementarietà cognitiva fra macchine e umani (che lavoreranno in team) ma anche a una del tutto nuova relazione con persone la cui identità sarà, per la prima volta nella storia dell'umanità, integrata con quella delle macchine.**

Generazione post fattuale. Una generazione insensibile ai fatti? Forse sì. L'Oxford English Dictionary ha eletto parola dell'anno post truth, post-verità oppure post factual, post reale. La crescente inclinazione di parte della società a credere a notizie false o fortemente alterate è tornata alla ribalta dopo l'uscita della Gran Bretagna dall'Europa (Brexit) e dopo l'elezione di Trump alla Casa Bianca. In entrambi i casi le bugie, dette, fatte circolare e pure smascherate, hanno avuto un ruolo cruciale del successo finale. Secondo un lungo articolo dell'Economist negli ultimi anni siamo diventati sempre più vulnerabili alle bugie e soprattutto

to più insensibili (vero o falso diventano solo un punto di vista alternativo dove tutto è relativo). Inondati in tempo reale di messaggi e contenuti che si annullano a vicenda non sappiamo più nulla di reale. **Tutto questo ha conseguenze (drammatiche) anche per le Imprese. Insegnare a collaborare su fatti attendibili sarà una delle sfide future. Educare i giovani storditi dalla bolla informativa all'analisi logica dei fatti, pure.**

Generazione senza futuro. Non nel senso che non ne ha ma che non ci crede. Questo disincanto, come sappiamo, è ben motivato. Trovare lavoro è difficile, tenerlo ancora di più. Motivare questa generazione richiede una buona dose zen del "qui e ora". **Niente tortuosi e inaffidabili percorsi di carriera ma opportunità e gratificazioni "just in time" in un ambiente accogliente e collaborativo.**

Poi ci sono i pionieri che pretendono di crearsi il futuro da soli. Che siano giovani talenti o piccole start up poco importa. Importa che l'Impresa desiderosa di accaparrarsi cervelli frizzanti accetti il "disruptive" non solo nei progetti ma anche nei processi collaborativi. Non facile.

Generazione integrazione. La politica tedesca dell'integrazione e inclusione dei flussi migratori, pur con molti contraccolpi, comincia a dare dei primi segnali interessanti, anche in ambito aziendale. Come molti di voi sapranno le Imprese tedesche sono state fortemente "invitate" ad accogliere e integrare rifugiati in azienda. Risultato? **Quelle che hanno portato a termine con successo la delicata integrazione sono ora più propense a nuove sfide. Il clima è elettrizzante e collaborativo.** Una lezione, anche per servizi come <https://www-refugeeswork.at>.

FINAL LAP

DAI PINK FLOYD AGLI YOUTUBERS ZIG-ZAG CULTURALE TRA GENERAZIONI

Nicola Favini
DG,
Manager of Communities
Logotel



Siamo un mix di generazioni. Ognuno di noi è un mix. Nel senso che **ognuno di noi è un miscuglio che si è formato attraversando fasi di età e tempo in cui ha appreso e scambiato con persone, con occhi e mindset creati in tempi differenti.** Negli anni '70 avevo meno di 10 anni e la domenica mattina in casa mia si ascoltavano i Pink Floyd. I vinili li comprava Giuliano, mio padre. Per lui quella musica, pezzi lunghi a volte acidi, a volte armoniosi, e spesso lirici, era una conquista del mondo contemporaneo. Per me erano suoni "belli" che convivevano con Furia cavallo del west e Spazio 1999. Due generazioni stavano scambiando. Al liceo ho incontrato "la Catalucci", la prof di greco e latino che mi ha cambiato la vita. Da allora non ho più smesso di decifrare etimi e ricostruire radici di parole o pensare che ogni ciclo storico rientri nel modello di Polibio (per intenderci adesso siamo in fase pre-tirannia!). Le conversazioni con lei mi hanno formato molto. Quando non parlavamo di Antica Grecia o cinema frequentavo con i compagni della 3°F Parco Sempione e organizzavamo Toga Party con le colonne sonore dei Duran Duran. In università ho sviluppato coscienza politica, nel senso che ho incominciato a farmi delle idee sulla cosa pubblica e su come dovrebbe funzionare. Cercavo momenti di scambio con quelli più grandi, solo pochi anni di differenza ma per me "avevano capito molto". Gli anni '90 facevano ballare al ritmo della *house* e della disco commerciale italiana. L'anno della tesi è stato passato per metà su un regionale Milano-Torino (niente Frecciarossa!) in compagnia del "Berchi". Mio mentore per la tesi e Jedi di pensiero sistemico. All'andata lui mi spiegava le leggi del *system thinking* e su fogli bianchi modellizzavamo le relazioni di sistemi di tutti i tipi (ricordo la mappa che spiegava la motivazione dei calciatori!), al ritorno discutevamo dell'Impresa in cui facevo lo stage. Ero un 24enne che per la prima volta passava del tempo

in un ambiente lavorativo. "Il Berchi" era 30 anni più grande di me. Non aveva visto Furia e la rivoluzione per lui era arrivata con i Beatles. Passano gli anni. Logotel mi ha messo in contatto con molti mondi. Adesso scambio e imparo nella conversazione con chi è più giovane di me. **Ho dei colleghi che sono nati a inizio anni '80, a inizio anni '90. Lavorare insieme mi apre la testa. In un recente progetto di Alternanza Scuola Lavoro ho frequentato adolescenti e loro insegnanti. Dai primi ho imparato a rimettermi in discussione, dai secondi ho capito cosa significa vivere sempre in discussione.** E poi c'è Giacomo, mio figlio, e i suoi compagni decenni. Sono incontri stupendi e di serenità. Un dopo basket, un viaggio in macchina, un pomeriggio di compiti insieme... loro mi raccontano le loro storie e io le mie. I loro racconti partono da video di famosi *youtubers*, ma leggono ancora Topolino. Sulla Playstation costruiscono mondi con Mine Craft (che sembra un gioco del Commodore!) mentre ascoltano con me Hip Hop anni '80. Bisogna andare a caccia di Pokemon con l'app virtuale ma il venerdì sera si guarda un episodio di Get Down e la genesi di Grandmaster Flash. E quando qualcuno di questi piccoli ne spara una grossa... parte un DAB! Risate e citazioni a pioggia!

Quanta ricchezza. **Se si riesce a conversare, se si riesce ad ascoltarsi e a regalarsi idee e ispirazioni c'è crescita. Le generazioni si mischiano e producono. Pregiudizi e convinzioni limitanti bloccano il processo. Non è facile. Parlare e mischiare i linguaggi, sempre. Curiosi e coraggiosi. Dai!**

Nota bene.

Ok, ho fatto 45 anni e sono in crisi. Per questo ho scritto un pezzo intimo e bio-vintage. Mi sento in mezzo alle generazioni! Tra i più giovani e i meno giovani. Né carne né pesce. Un bel "surf and turf". Un mix. DAAAAAB!



```
com.apple.launchd 1 com.apple.launchd
[] has started up. ***
com.apple.launchd 1 com.apple.launchd
boot, will log to /dev/console. ***
com.apple.launchd 1 com.apple.launchd
n logging is enabled. ***
** /dev/rdisk0s2 (NO WRITE)
** Root file system
Executing fsck_hfs (version diskdev_cmds-557.3~1).
hfs: Removed 0 orphaned / unlinked files and 4 directories
FIPS USER Space POST: Integrity test success!
FIPS USER Space POST: AES GCM Test success!
FIPS USER Space POST: AES CBC Test success!
FIPS USER Space POST: TDES CBC Test success!
FIPS USER Space POST: SHA Test success!
FIPS USER Space POST: HMAC Test success!
FIPS USER Space POST: RSA Test success!
FIPS USER Space POST: ECDSA Test success!
FIPS USER Space POST: DRBG Test success!
FIPS USER Space POST Success!
meControl: Unable to open /var/db/BootCache.playlist: 2 N
2mac_RealtekRTL81xx: Ethernet address 90:2b:34:1f:f7:30
max_swapon SUCCESS
Previous Shutdown Cause: 5
[]IOBluetoothHCIController][start] -- completed
HDAEnabler: Copyright (c) 2008 by Kabyl
HDAEnabler: 05/05/2008 Added SP-Audio support by Taruga
DSMOS has arrived
HDAEnabler: 03/07/2009 Compiled for 32/64-bit by Taruga
jnl: disk3=2: replay_journal: from: 36405248 to: 36471296 (joffs
jnl: disk3=2: replay_journal replay done.
ormPluginUtil : getCPUIDInfo: this is an unknown
ement may be incomplete or unsupported
In AppleHDACodecGeneric at line 360
n AppleHDAADriver at line 1570
n AppleHDAADriver at line 2200
ound assertion in AppleHDAADriver at line 217
Sound assertion in AppleHDAADriver at line 1055
NTFS driver 3.10 [Flags: R/W]
```


... name , version 3.1.1.

```
disk0s2, major 1, minor 2
jnl: unknown-dev: replay_journal: from: 14287360 to: 14755840 (
jnl: unknown-dev: examining extra transactions starting @ 14755
jnl: unknown-dev: Extra txn replay stopped @ 15612416 / 0xee3a0
USBMSC Identifier (non-unique): 20060413092100000 0xbda 0x181 0
jnl: unknown-dev: journal replay done.
Kernel is LP64
com.apple.launchd
[1] has started up. ***
```

```
BSD root: disk0s2, major 1, minor 2
jnl: unknown-dev: replay_journal: from: 14287360 to: 14755840 (
jnl: unknown-dev: examining extra transactions starting @ 14755
jnl: unknown-dev: Extra txn replay stopped @ 15612416 / 0xee3a0
USBMSC Identifier (non-unique): 20060413092100000 0xbda 0x181 0
jnl: unknown-dev: journal replay done.
Kernel is LP64
com.apple.launchd
[1] has started up. ***
```

com.apple.launchd

FOCUS IT

Alcuni degli interventi all'interno di questo Quaderno hanno scomposto il tema delle generazioni secondo diverse dimensioni. Nella sezione che segue esploriamo quest'universo seguendo 5 punti cardinali: il linguaggio, la motivazione, la relazione, il tempo e lo spazio. Lo facciamo approfondendo il significato di ciascun termine attraverso la lente generazionale e con alcuni spunti più laterali che, attraverso una chiave più o meno ironica, mettono in luce le differenze e i punti di contatto tra gruppi di persone nate in epoche diverse.



LINGUAGGIO

Dalle lunghe lettere, magari d'amore, verso 140 colpi di pollice su uno schermo. Questo recita un cliché molto diffuso sul linguaggio delle nuove generazioni.

Certo, le parole che scegliamo per dire la nostra vita cambiano, ne creiamo di nuove, ne dimentichiamo o abbandoniamo di vecchie.

Lo stesso vale per la sintassi.

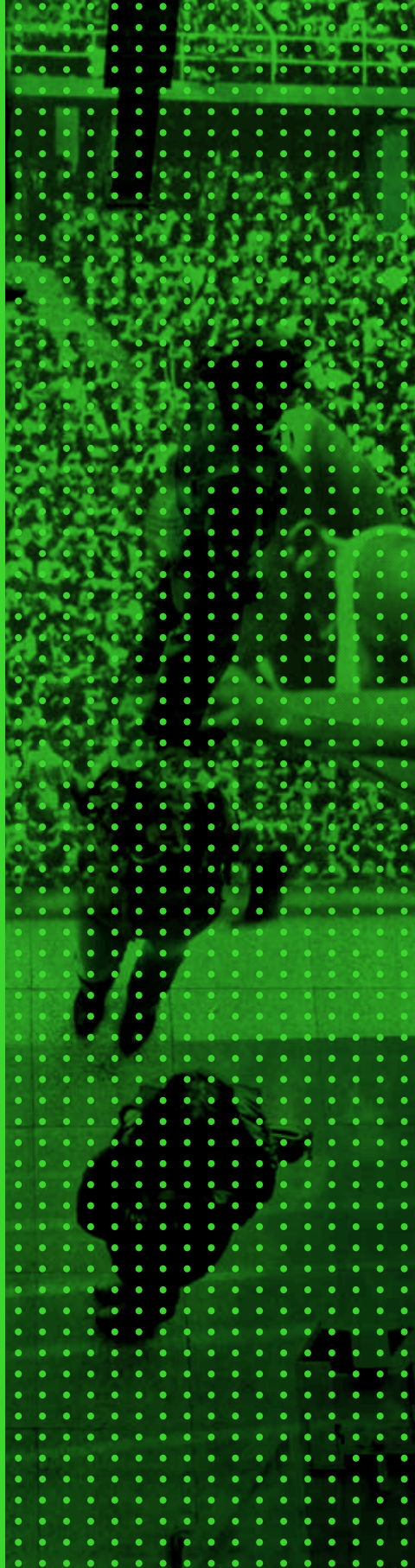
Eppure non solo il linguaggio viene prima dei mezzi che usiamo per veicolarlo, ma l'origine delle nostre parole non è neppure la nostra bocca (o i nostri pollici), né la nostra mente.

E, come sa bene qualsiasi antropologo, il nostro linguaggio è ben più delle parole che diciamo o scriviamo (su qualsiasi supporto).

Nel nostro linguaggio si condensa la fiducia che abbiamo in ciò che ci ha preceduto, la nostra familiarità e il nostro giudizio su di esso.

Allo stesso modo le nostre parole ed i nostri gesti spargono un'eco, una risonanza che sia capace di generare effetti al di là di quelli previsti.

Ma che cosa accade quando giungono generazioni persuase di vivere un inizio radicale, un mutamento epocale, un tempo attaccato poco o nulla a ciò che è stato prima? Che cosa potranno esprimere, quali parole dovranno creare quelle stesse generazioni? Parole usa e getta? Parole (o gesti) che si esauriscono in brevissimo tempo, come una qualsiasi ricarica telefonica? Il linguaggio 'adatto', forse, diventerà un prodotto: parole e gesti da brevettare, immettere sul mercato il prima possibile per battere la concorrenza di altri lessici e, quindi, di altre narrazioni. Un po' come accade con i sistemi operativi. Oppure le nuove generazioni sono quelle, semplicemente, che per prime hanno a disposizione tutte le trame di parole e segni fin qui apparse. E l'esito della loro rielaborazione, intreccio, scambio, confusione, contaminazione è qualcosa che neanche possiamo immaginare.



Boston, Massachusetts, 1946

Il CV di uno studente universitario
prossimo alla laurea che cerca
lavoro negli anni '50.

Name: Charles [REDACTED]

Date of Birth: [REDACTED]

Height: 5 feet 10 inches

Weight: 170 lbs

Altezza/Peso:
caratteristiche
ormai irrilevanti.

Address: [REDACTED] Boston, MA

Telephone: [REDACTED]

Military: Honorable Discharge from U.S. Navy 1946

Education: Bachelor of Business Administration:

Northeastern University 1953

Hobbies: Weight lifting. Automobiles. Music.

Negli anni '50/'60 i CV iniziano
ad essere strumenti di prassi nella
ricerca del lavoro. Mettono in
evidenza anche caratteristiche oggi
considerate irrilevanti o coperte da
privacy come altezza, peso, stato
matrimoniale, religione, etc.

In questi anni vengono
introdotti hobby e interessi
che esulano dall'ambito
professionale.

I CV iniziano ad essere scritti al computer con formati standard.

RESUME

DELL BULLER
11611 Spriggs Way
Houston, Texas 77024
(713) 465-0781

OBJECTIVE: To help teachers learn to use the computer in the classroom--to teach them how to evaluate the programs that are available and to teach some how to do their own programming.

EDUCATION: THE UNIVERSITY OF TEXAS, Austin, Texas
B.J., May 1948
THE UNIVERSITY OF HOUSTON, Houston, Texas
Teacher Certificate in Math, August 1967
M ED in Teaching, July 1978
Courses in Computer Science for Teachers 1981,1982

WORK EXPERIENCE:

8/67 - 5/83 SPRING BRANCH ISD
900 Campbell Road
Houston, Texas 77024

CLASSROOM TEACHER of Mathematics at Spring Branch Senior High. Have taught most of the high school mathematics -- last speciality was math for students new to the United States (called ESL Math).

Have taught professional growth courses in 82-83 in teaching teachers to use computers and to write and execute programs of their own.

8/63 - 6/66 SPRING BRANCH ISD
(address above)

RECORD CLERK at Memorial Junior High -- was in charge of books, registration and withdrawal of all students, and receipting all Activity Fund monies.

8/48 - 8/50 THE UNIVERSITY OF TEXAS Athletic Office
(full time) The University of Texas
Austin, Texas

9/46 -5/48 General Office Clerk -- handling ticket sales by mail
(part time) and in person -- dispensing information on the phone
or in person -- making bank deposits of large amounts
-- other bookkeeping and office duties that arose.

References Available Upon Request

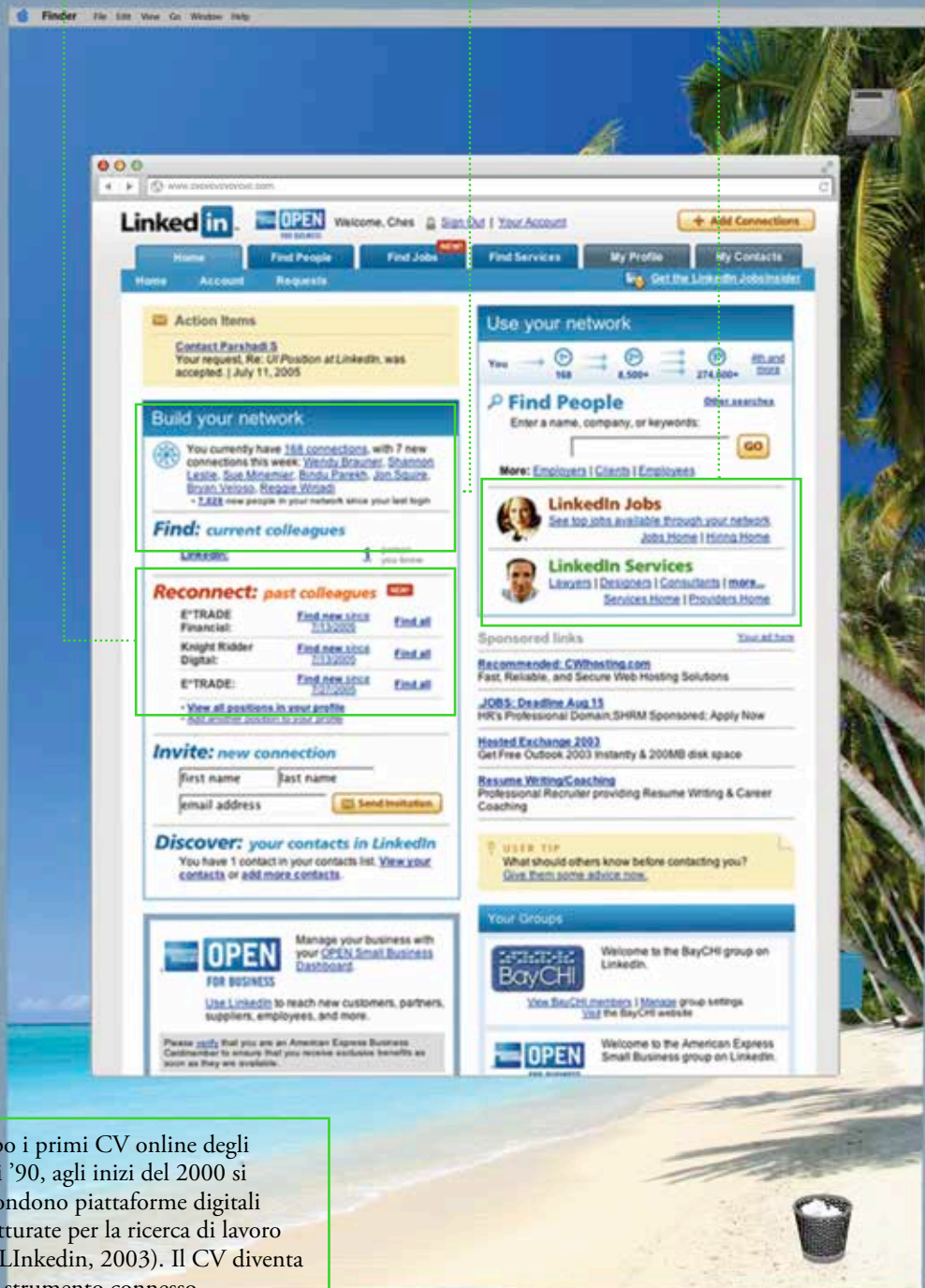
Il CV di una professoressa di liceo in cerca di lavoro negli anni '80.

London, Great Britain, 2004

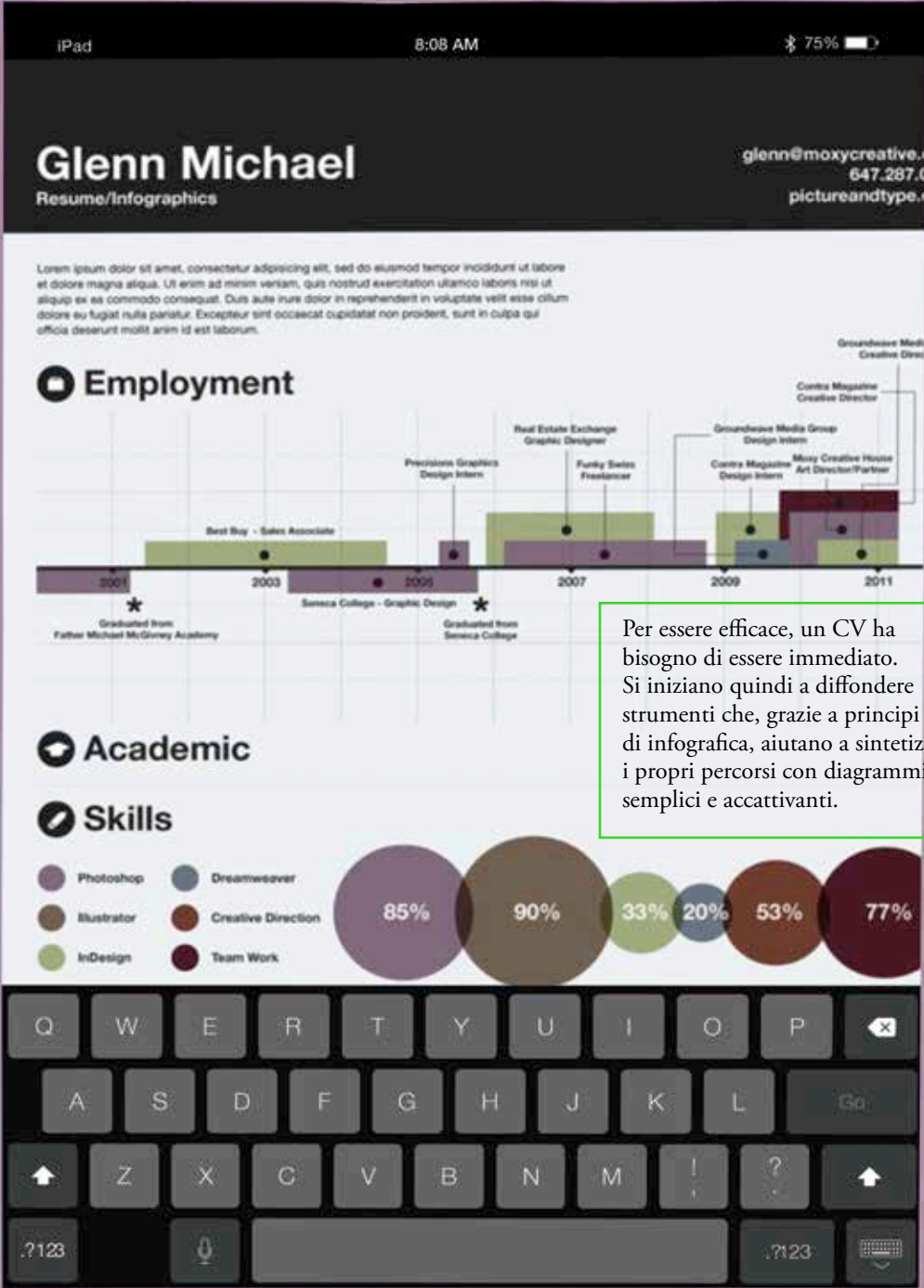
Possibilità di networking
con ex colleghi

Network di
professionisti

Annunci di lavoro



Dopo i primi CV online degli anni '90, agli inizi del 2000 si diffondono piattaforme digitali strutturate per la ricerca di lavoro (es. LinkedIn, 2003). Il CV diventa uno strumento connesso.



Per essere efficace, un CV ha bisogno di essere immediato. Si iniziano quindi a diffondere strumenti che, grazie a principi di infografica, aiutano a sintetizzare i propri percorsi con diagrammi semplici e accattivanti.

New York City, New York, 2013

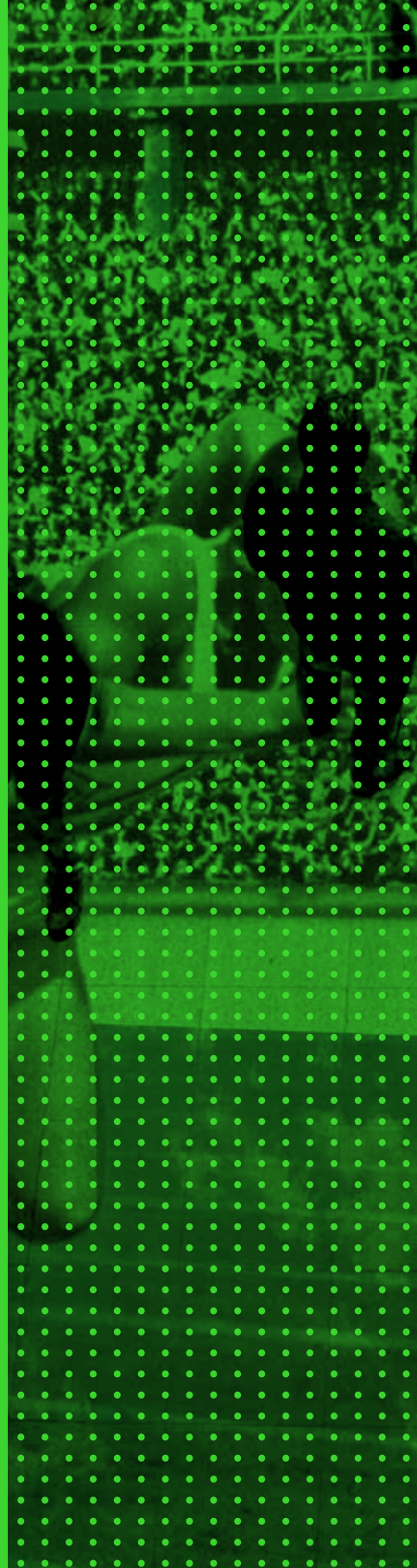


Questo è un CV interattivo e navigabile, tipo videogioco, sviluppato da Robby Leonardi. La cultura Pop penetra nel mondo del *job hunting*. Il CV, in molte *industries*, è ormai slegato da formati standard, diventa un mezzo per far mostra della propria creatività e per risaltare nella monotonia di pacchi e pacchi di *résumé*.

MOTIVAZIONE

Il Rapporto ISTAT 2016 ha definito la generazione dei nati subito dopo la fine della II Guerra Mondiale come "la Generazione dell'Impegno". Sono naturalmente quelli che hanno fatto il '68, che si sono schierati, che hanno preteso impegno anche dagli altri. C'era un futuro di giustizia da costruire. Grandi motivazioni, dunque. Certo, poi col tempo quella generazione ha preso le strade più disparate. Anche molto disimpegnate. Eppure quella generazione sembra lontana anni luce dai Millennials di oggi. E pensare che sono, più o meno, i loro genitori!

Eppure, da un certo punto di vista per i Millennials (e la Generazione Z) di adesso, il futuro non è certo scomparso. Qualsiasi piccola azione – così si dice – ha un impatto sull'ecosistema, dalla carta della cicca appena messa in bocca alla scelta della carriera lavorativa. Questo significa trovarsi addosso una responsabilità probabilmente insostenibile. Certo i giovani di oggi poi scelgono su quali urgenze sensibilizzarsi: ecologiche, sociali, artistiche, tecnologiche. Prima domanda: e la politica? Boh! Di certo un bel distacco dai propri padri! La seconda domanda però è: per quanto? **Multi-tasking, Multi-job** prima ancora che always-on-line (una possibilità effettivamente giunta più tardi), questi sembrano essere le giovani generazioni. Giocare su più tavoli, non radicarsi mai, non legarsi troppo: "adesso sono qui, domani potrei essere da un'altra parte". Lo sanno bene i vari HR o **recruiter** aziendali che vedono i giovani arrivare e in poco tempo andarsene per il puro gusto di provare una nuova esperienza altrove. Forse ci troviamo di fronte alle generazioni dell'"insubordinazione", per citare il termine usato da Paul B. Bottino, direttore del Technology and Entrepreneurship Center di Harvard? Oppure le nuove generazioni coltivano una forma di autoformazione, di cura di sé il cui senso ancora ci sfugge. Contaminazione è qualcosa che neanche possiamo immaginare.



TEST

SEGNA CON UN CROCETTA 4 PAROLE E VERIFICA A QUALE GENERAZIONE MOTIVAZIONALE APPARTIENI

[C] Ambizione

[D] Sicurezza

[A] Senso del dovere

[E] Scambio di esperienze

[F] Ambiente stimolante

[B] Emancipazione

[A] Autostima

[C] Successo

[F] Voglia di realizzarsi

[B] Carriera

[E] Divertimento

[D] Autonomia

[B] Indipendenza

[F] Spirito imprenditoriale

[E] Flessibilità

[D] Libertà

[C] Reputazione

[A] Fedeltà

[A] Rispetto

[B] Riconoscimento

[F] Voglia di cambiare il mondo

[C] Mantenimento stile di vita

[E] Equilibrio

[D] Lavorare per vivere

[A] RICOSTRUZIONE

Il miglior contratto è una stretta di mano e i migliori affari si fanno a tavola. Ti affezioni all'azienda per la quale lavori e un complimento dal tuo capo ti fa più piacere che dal/la tuo/a partner (e il tuo capo lo sa). Il tuo tempo è denaro, per questo sei sempre il primo a fare gli straordinari. Rispetti l'autorità e ti aspetti rispetto dentro e fuori dall'azienda.

[B] IMPEGNO

Hai sognato di cambiare il mondo ma anche avere il posto auto non è niente male. Il tuo realismo e la tua disillusione ti portano ad essere più concentrato/a sulla tua carriera: dalle 9:00 alle 18:00 non c'è spazio per gli ideali. Dal contributo alla causa, ai contributi per la pensione.

[C] IDENTITÀ

Che tu sia uomo o donna, per andare in ufficio indossi la giacca perché fa "professionale". Nella tasca interna hai sempre un biglietto da visita con il tuo job title che fa bella mostra: l'occasione di business è sempre dietro l'angolo. Il bonus aziendale è ciò che ti fa alzare dal letto la mattina, del resto lo stile di vita non si mantiene da solo.

[D] GEN X

Le ombre sul tuo futuro si illuminano il 27 del mese. Vuoi libertà d'azione ma cerchi sicurezza. Lavori per vivere e sei fedele alla tua professione, non a chi ti consente di esercitarla. Il mondo è un posto pieno di insidie, chissà se il welfare ti darà una mano ad affrontarlo.

[E] MILLENNIAL

Il tuo job title è in inglese. In ufficio deve esserci almeno un tavolo da ping pong perché il divertimento ti aiuta a concentrarti. Rinunci alle racchette quando lavori da casa o al bar perché la flessibilità passa da un buon WiFi. Feedback is the new black. Se alle 15:00 hai la lezione di Yoga, rimandi la call perché l'equilibrio è importante non solo nella posizione Vrikshasana ma anche tra vita e lavoro.

[F] GEN Z

Hai ancora voglia di cambiare il mondo, ma cominci con il cambiare telefono. Lavori sempre connesso e la collaborazione è sempre la parte più interessante. Condividi idee, ma anche foto e video; all'apprezzamento di un superiore preferisci un like. E se non trovi un lavoro, te lo inventi.

RELAZIONI

Esiste un pulsante on/off per le relazioni?

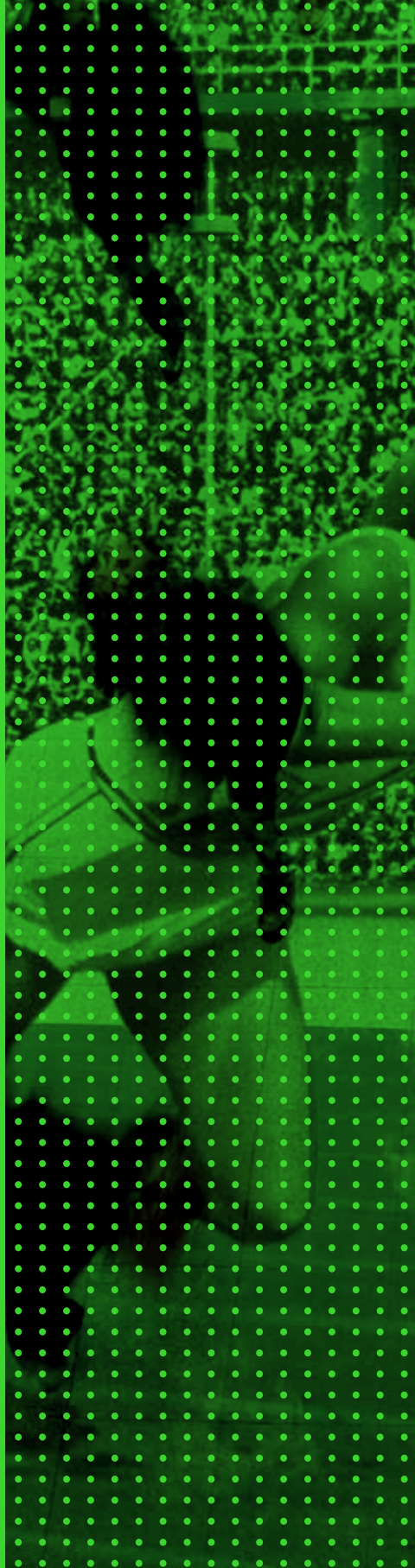
Sembrerebbe di no. Chi ormai spegne il proprio smartphone, o il tablet?

Il presupposto di quanto sopra però è chiaro ed è relazione=connessione. E quanti Millennial o Generazione Z potrebbero spiattellare davanti ai nostri occhi un elenco sterminato dei loro 'contatti' con persone, gruppi, comunità, fatti lontanissimi, diversissimi!

Sarebbe troppo facile far partire il disco che una vera relazione è qualcosa di diverso da una chat. Che una relazione veramente personale è decisamente altro, di più, in molti sensi.

Eppure la prima evidenza che distingue le nuove generazioni non è il fraintendimento di che cos'è una vera relazione, ma piuttosto la sete quasi sterminata di relazioni, di rapporti. Essere=essere in contatto. E l'irreperibilità è diventato il vero peccato mortale del III millennio. Il problema però è che nessuna relazione è neutra, tutte imprinono una forma ai loro protagonisti. Profonde o superficiali che siano. Nessuna è un semplice urto, o passaggio di dati. Chi è un po' quarantenne (o anche oltre) questo lo sa. In qualsiasi modo intenda la parola 'relazione' – coniugale, affettiva, professionale, umana. D'altra parte se guardiamo alle relazioni significative della nostra vita stiamo riflettendo su noi stessi, non stiamo scorrendo la rubrica dei contatti. Non c'è nessun software che completa per noi i nomi e per il quale 'Mar' può essere Marco, ma anche Maria, Mario, Martino ecc.

Che cosa ho da offrire? Che cosa cerco rivolgendomi a lui, a lei? Chi voglio essere? Sono disposto a lasciare che quella o questa relazione decida qualcosa di me? A spendere del tempo, nella relazione, per comprendere qualcosa di me? Ecco: se membri di diverse generazioni si riconoscono ancora in queste domande, allora metterle in relazione tra loro non sarà un'impresa impossibile.



A



B



C



D

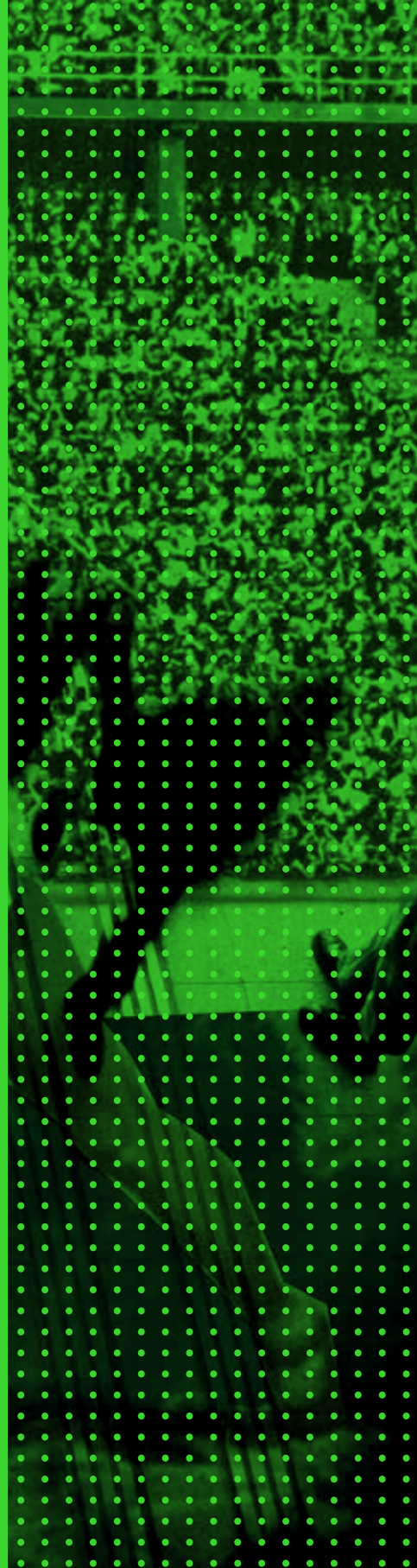


**SE NON SEI
UN MILLENNIAL
GIRA IL FOGLIO
E SCOPRI COSA
C'È SCRITTO!**

- A** Il business è andato male, quindi l'azienda non è contenta. Tu ciao ciao, licenziato. Di' addio al tuo stipendio
- B** Sentiamoci alle 9:30 su Skype. Importantel
- C** Azienda molto contenta di te. Sei stato promosso. Più responsabilità ma più soldi. Molti più soldi.
- D** Clienti non contenti del progetto. Pensiamo ad idee out of the box e speriamo.

SPAZI

«Non ci sono più gli spazi di una volta!» Potrebbe darsi che ci possa capitare di ascoltare un 50/60enne lamentarsi un po' nostalgicamente in questo modo? Tanto per intenderci un po' come Celentano si lamentava che «là dove c'era l'erba ora c'è una città»? Forse no, eppure le unità di misura degli spazi sono cambiate velocemente. Da sempre per gli uomini lo spazio è stato un luogo di esperienza e di azione. Il resto era riempito dall'immaginazione. O da imprevisti. Comunque fosse la prossimità di qualcuno o di qualcosa era una condizione che si doveva conquistare. È stato così fino a poco tempo fa. E ora? Le generazioni più giovani misurano gli spazi con Amazon Prime, con Ryanair, con le chiamate su Whatsapp. Se l'unità di misura dello spazio è diventata la velocità delle comunicazioni, allora di spazi non ne esistono più. Chi è vicino? Ogni umano ed ogni prodotto su questo pianeta. Chi è distante? Nulla e nessuno. Tutto è prossimo, a portata di mano (nel senso del dito, però). Già un Millennial sarebbe perplesso del contrario: in gruppo sui social, nelle community, negli incubatori, in spazi sempre più **open**. Niente più distanze né silenzi, niente più fiato da risparmiare per far strada, per andarsi a cercare (o a trovare). Ma ammesso e (non) concesso che non ci sia più spazio da sondare davanti ai nostri occhi ed alle nostre gambe – spazio orizzontale, resta quello verticale. Aziende a caccia spasmodica di contenuti consistenti, non solo post-veri, ragazzi sempre connessi che desiderano altrettanto spasmodicamente parole non banali, relazioni consistenti. Questo forse ci fa capire che c'è ancora, per le nuovissime generazioni, dello spazio da sondare che sfida il loro sguardo e le loro azioni. Quello della profondità e della densità. Forse è proprio questo lo spazio che le giovani generazioni dovranno conquistare. Possiamo immaginare.



IERI

OGGI

SPAZIO FISICO



RISTORANTE



DELIVERY



IERI

OGGI

SPAZIO MENTALE

9.00



13.00



15.00



17.00



19.30



9.00

12 28 2

6 12 6

6 12 6

12 28 2

1 8 9

13.00

6 12 6

3 6 9

1 8 9

15.00

1 1 1

17.00

1 8 9

3 6 9

19.30

6 12 6

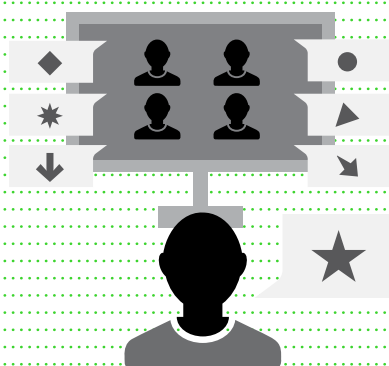
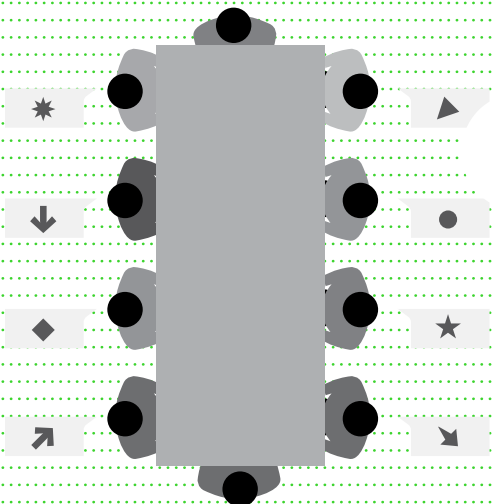
1 1 1

IERI

OGGI

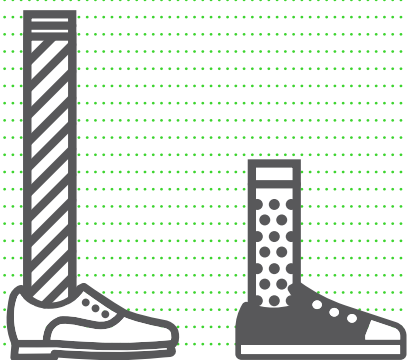
SPAZIO COLLABORATIVO

SHARING INFORMATION

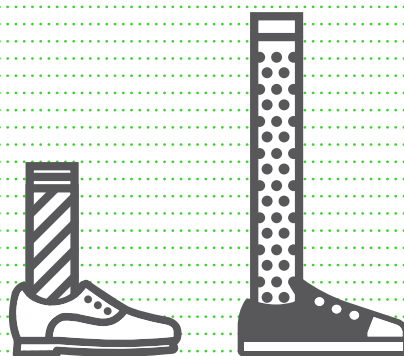


SPAZIO STILISTICO

DRESS CODE

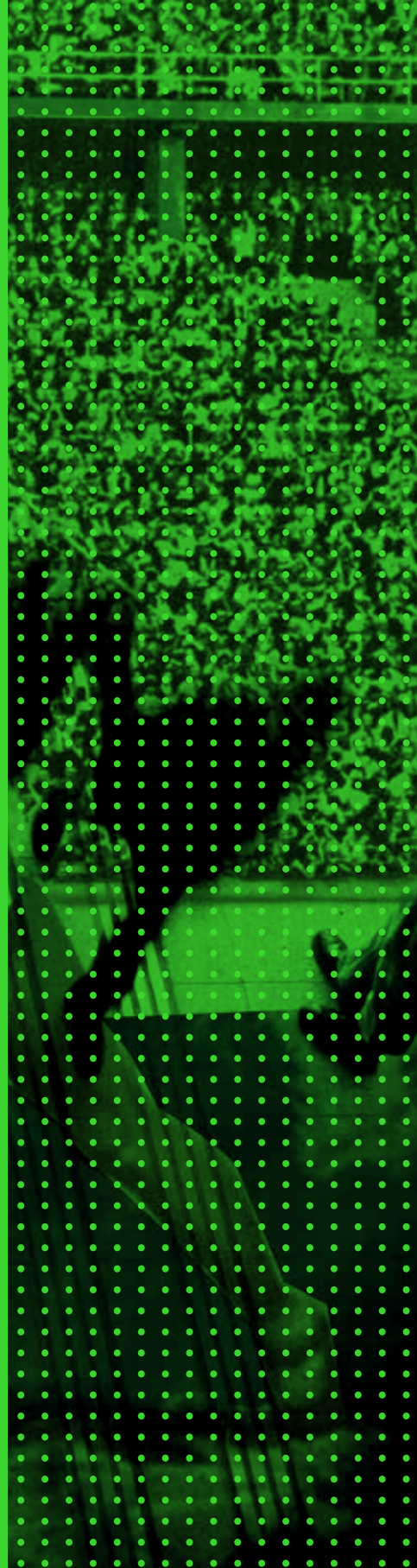


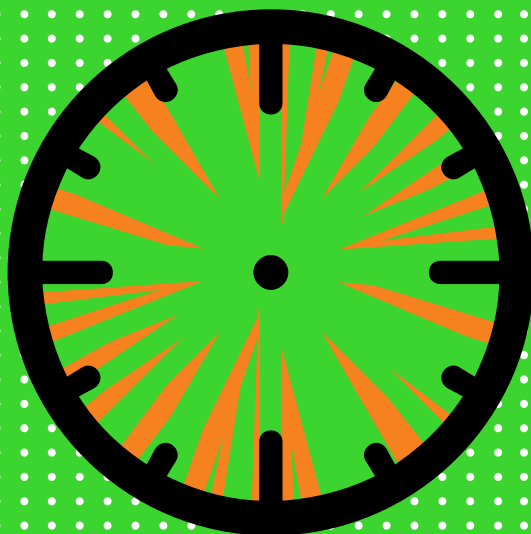
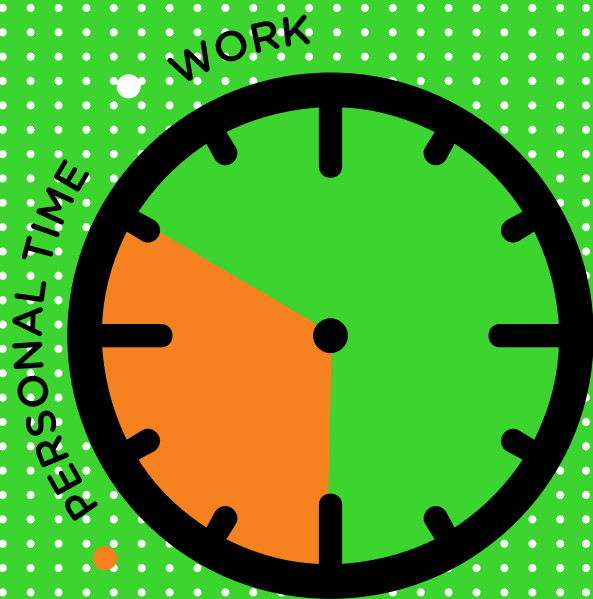
DRESS CODE



TEMPI

Gli slogan sono sempre facili: "Subito!". Tutto o qualcosa che sia, ma subito! Questo sarebbe il 'mantra' temporale delle nuove generazioni. Il problema è che ogni nuova generazione, da secoli probabilmente, è stata classificata in questo modo dai rispettivi padri, nonni, nonne, zie etc. Molto spesso con un tono di disapprovazione. Eppure le nostre nuove generazioni non sono fanatiche dell'immediatezza e della fretta, sono piuttosto generazioni della sincronicità. Per loro il presente non è un punto al quale ridurre ogni diverso elemento della propria esperienza, per poi magari berselo tutto d'un fiato. Il presente che avanza assieme alle nuove generazioni è un 'luogo' di presenze simultanee. Come un oblò che dà luce ad un pozzo dove lo sguardo vede incrociarsi scie diverse, oggetti diversi, vite diverse. Tanto diverse da sembrare quella «certa enciclopedia cinese» di cui scriveva Foucault. Certo lo sguardo in avanti sembra atrofizzarsi. Ci sono giovani che ai colloqui di assunzione reagiscono perplessi o addirittura ironici nel momento in cui si parla del loro futuro in azienda. Quale futuro? Chi ci crede più? Eppure sono quelle stesse generazioni venute su con la raccolta differenziata, con lo sviluppo sostenibile, con le emissioni zero «per lasciare ai nostri figli un pianeta vivibile». Su questo forse le nuove generazioni dovranno un attimo chiarirsi le idee. Intanto limitiamoci a constatare che agli occhi dei nostri giovani e giovanissimi il futuro non è scomparso. Al contrario si è probabilmente così avvicinato da non essere più distinguibile dal domani. Un po' più di pazienza, un po' più di credito a ciò che il tempo può decidere di rivelare potrà forse servire a non farne degli iperresponsabili o degli iperspensierati.





IL QUADERNO CONTINUA QUI



**PER INFO, CONTATTI, SEGNALAZIONI
DI NUOVI CASI ETC:**

WEBSITE weconomy.it
TWITTER [@WeconomyBook](https://twitter.com/WeconomyBook)
FACEBOOK [weconomy book](https://www.facebook.com/weconomybook)
MAIL weconomy@logotel.it

About Weconomy.it

6000 copie stampate del libro
oltre **15.500** download del libro digitale
oltre **55.000** visite alle versioni sfogliabili
oltre **180** autori
oltre **290** articoli pubblicati
90 video disponibili
11 numeri dei Quaderni da
scaricare