ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 206 Wednesday 8 june 2022

Boomers vs Millennials: chiudere il Generation Divide

Come progettare una policy di formazione efficace in grado di garantire un equo accesso intergenerazionale alla formazione, che segua le necessità organizzative e di acquisizione di competenze all'interno di un'azienda?

4 Generazioni in gioco

Desirée è una giovane ingegnere **appena arrivata in azienda**. Ha un curriculum lodevole ed è molto competente. Dalle poche settimane in cui ha iniziato, ha già trovato come migliorare il proprio lavoro. Alcuni processi li ha studiati per la sua tesi e con il suo docente aveva partecipato a delle conferenze sugli ultimi sviluppi.

Roberta è la responsabile di Laura. È anche lei ingegnere, ma con una diversa specializzazione. **Da quando si è laureata, alcune cose sono cambiate**: la tecnologia si sviluppa in fretta, ma ha seguito alcuni corsi di aggiornamento. Non si occupa più di programmare, ma si assicura che Laura e i suoi colleghi facciano un ottimo lavoro. Ogni tanto si meraviglia di come facciano ad essere così veloci.

Marco è il capo di Roberta. Tutto il controllo sulla linea di prodotti è compito suo. **È in azienda da tanti anni, appena uscito dall'istituto tecnico**. Ne ha viste di cose che non ha bisogno di perderci la testa: lui sa già se una soluzione ha senso o è una perdita di tempo. Dai suoi collaboratori vuole che mettano in pratica quanto deciso dalla direzione. Sono bravi, anche se ogni tanto si impuntano con qualche inutile complicazione.

Giovanni è il grande vecchio. **Ha creato l'azienda con le sue mani, quando non c'era niente**. Da garzone di officina ci si è messo e ha fatto tutto da solo. Poi sono arrivati i clienti, ma le difficoltà sono state tante. Anche le liti con i suoi collaboratori, che ha sempre spuntato: la sua era la visione chiara. Ora incontra grossi clienti e in produzione non passa quasi mai. È orgoglioso della sua creatura e vuole che resti un vanto per la città ma sui piani di sviluppo ci deve pensare bene: è tutto diverso da come si faceva una volta.

Ogni generazione la sua formazione

Desirée, Roberta, Marco e Giovanni sono quattro generazioni in gioco. Forse non ci sono in tutte le imprese. O forse ci sono con altri nomi e qualifiche. Diverse generazioni, **ciascuna con il proprio contributo da fornire** e le proprie caratteristiche professionali di cui i responsabili delle risorse umane devono tenere conto.

Per convenzione, si considerano nella stessa generazione tutte le persone nate nello stesso periodo di circa 15 anni e che condividono simili tratti culturali e comportamentali. L'idea di fondo è che **ciascuna generazione si definisce come contrapposta a quella precedente** e da cui si distinguerà la successiva. Questa visione trascura altri fattori, come la geografia - il luogo di nascita e in cui si vive -, gli stili di vita - che potrebbero accomunare persona di diverse generazioni. Desirée, Roberta, Marco e Giovanni appartengono rispettivamente a queste generazioni:

- **Generazione Z** (1995-2010), figli della generazione X, nativi digitali, per i quali internet ha soppiantato i media tradizionali
- **Generazione Y** (1980-1994) o Millennials, nati alla fine della guerra fredda, a loro agio nei social media ed entrati nel lavoro in un mercato meno favorevole
- **Generazione X** (1965-1979), figli dei baby boomers, nati in famiglie più piccole, con un maggiore livello di istruzione e con un pc in casa
- **Baby Boomers** (1946-1964), nati dopo la guerra, che hanno vissuto l'esplosione demografica e il boom economico, il movimento hippy e la contestazione e la tv in casa

La contrapposizione generazionale ha a volte toni comici, come nelle critiche reciproche tra Millennials e Baby Boomers: dove i primi criticano ai secondi la **scarsa dimestichezza con la tecnologia**, e i secondi rinfacciano ai primi la fragilità del carattere e

mancanza di visione di fondo. In realtà, le incomprensioni sono sempre esistite e le critiche di oggi sono quelle di ieri e saranno quelle di domani, magari con argomenti diversi.

Quello che conta in un ambiente lavorativo è come ottenere il meglio da ciascuna di esse. E come garantire il trasferimento di conoscenze e competenze per **superare il Generation Divide**, il divario tra opinioni, preferenze e competenze tra le generazioni. Per ogni impresa che voglia confermarsi competitiva negli anni, questo è un tema molto importante, che comprende tutti gli aspetti della gestione delle risorse umane, non ultima la formazione.

Negli ultimi anni si sono affermati fenomeni come la Great Resignation e Gray Resignation. Nomi diversi per lo stesso concetto: le persone di tutte le generazioni hanno iniziato a riconsiderare il loro rapporto di lavoro; il lavoro rimane importante ma deve essere un modo per realizzare sé stessi in senso ampio. Non è solo una questione economica ma di **senso del fare**. Se manca questo, tanto vale cambiare lavoro - per le generazioni che ancora devono rimanere attive - o andare in pensione, per quelle che possono permetterselo.

Superare il Generation Gap

Come integrare le diverse generazioni? La formazione ha un ruolo fondamentale, a patto di essere **una formazione transgenerazionale e inclusiva**.

Secondo l' Executive Office dell'United Nation Joint Staff Pension Fund, la formazione sul luogo di lavoro avviene:

- Per il 10% secondo la **formazione formale**
- Per il 20% con informazioni strutturate (siti internet) e non come **manuali, procedure ed embedded methodologies**
- Per il 70% avviene tramite **learning-by-doing** sul lavoro, tramite l'interazione con manager, colleghi ed esperti

Questa è la tipica forma di apprendimento delle generazioni più anziane. La sfida è come fornire alle Generazioni X e Y maggiori opportunità di apprendimento con la formazione formale e on-demand tramite moduli strutturati via web. In sostanza, **come favorire la diffusione della formazione in eLearning**.

Una formazione efficace è in grado di essere doppiamente inclusiva: non solo può garantire il **passaggio generazionale delle competenze**, ma anche permettere ai collaboratori di lungo corso di continuare il proprio percorso di formazione continua.

Come progettare una policy di formazione efficace

La linea guida per implementare un programma di formazione efficace è la garanzia di un **equo accesso intergenerazionale alla formazione,** che segua le necessità organizzative e di acquisizione complessiva di competenze all'interno dell'impresa.

Una volta definiti i corsi di formazione obbligatori a livello dell'intera organizzazione è possibile valutare quelli necessari e quelli ottimali per ogni categoria lavorativa. Il ruolo dei manager è cruciale per indirizzare e coordinare l'arricchimento delle competenze dei suoi collaboratori, nonché per fornire agli Instructional Designer il giusto feedback sui corsi progettati.

Un'azienda lungimirante è quella in grado di adottare una visione di sé come di una Learning Organization, in cui la formazione continua sia un valore assodato e una pratica naturale.

I programmi di **mentoring interno** sono un meccanismo essenziale, non soltanto di condivisione delle competenze, ma anche di ponte per attraversare il Generation Gap. Un programma di formazione dovrebbe essere il più possibile interattivo, con le diverse generazioni che possano seguire esperienze formative adatte ai diversi stili di apprendimento. In generale le diverse generazioni si caratterizzano per queste peculiarità:

- **Baby Boomers**: stile di apprendimento trasformativo; apprendimento tradizionale esteso alla partecipazione, riflessione critica e al feedback
- **Generazione X:** autonomi nell'apprendimento; molto recettivi nei confronti della somministrazione in eLearning di contenuti strutturati; richiedono integrazione tra tecnologia e media nell'apprendimento; necessitano di un facile accesso alle informazioni e alle procedure nel settore
- **Generazioni Y e Z:** apprendimento informale; minore span di attenzione; richiedono integrazione tra le tecnologie e i

media nell'apprendimento (webinar e social network); prediligono un apprendimento personalizzato

Alcune soluzioni pratiche per superare il Gap

Il tema del Generation Gap è più vecchio di quanto si creda e destinato a restare attuale a lungo. Numerosi gli accorgimenti e le soluzioni per favorire questo passaggio generazionale. Alcuni possono fare la differenza tra una organizzazione coesa e una che si trova di fronte al problema di **come mantenere al proprio interno le competenze distintive** che ne avevano caratterizzato il successo.

Tra le soluzioni possiamo indicare:

- **Ribadire gli obiettivi comuni**, al team, alla divisione e all'intera impresa. Una cultura condivisa e una comune direzione possono aiutare a superare le difficoltà di comunicazione più semplici e a cercare nuovi modi di collaborare.
- **Selezionare e incoraggiare i membri più collaborativi.** Non basta essere validi, bisogna fare in modo che anche gli altri possano dare il meglio di sé.
- Assicurarsi che **ogni collaboratore conosca la missione aziendale e** abbia chiaro il cliente ideale, verso cui indirizzare gli sforzi congiunti.
- Assortire il proprio team con persone **compatibili caratterialmente**. Caratteri simili possono accomunare persone di diverse generazioni: condividere valori e passioni è un grande punto di aggregazione
- **Favorire al massimo le opportunità di apprendimento reciproco**. Tutti hanno qualcosa da imparare e qualcosa da insegnare.
- **Favorire eventi di team building aziendale.** Lo spirito di squadra fa miracoli.
- **Definire chiare aspettative dalla collaborazione**. Tanto più vero ed efficace quanto più i team sono di dimensioni ridotte.
- **Dare il giusto peso ai valori aziendali**. Non selezionare solo in base alle competenze, che si possono sempre acquisire e approfondire, ma anche in base al sistema di valori, che tendono ad essere costanti e un meccanismo di motivazione essenziale.
- **Creare team eterogenei per uno stesso progetto**. In questo modo, è possibile integrare le diverse competenze e sopperire alle diverse criticità. La forza del singolo dovrebbe diventare l'essere parte di un gruppo su cui può sempre contare.