



## **Le generazioni nel lavoro**

### **Progetto Sprew - Social Patterns of Relation to Work**

#### **Il progetto**

SPReW (Social Patterns of Relation to Work) è un progetto di ricerca finanziato nell'ambito del sesto programma quadro dell'Unione Europea/Citizens and Governance. Il progetto è iniziato nel giugno 2006 e si è concluso ad Agosto 2008. Il gruppo di ricerca comprende sei paesi: Belgio, Francia, Germania, Italia, Ungheria e Portogallo. Il progetto prende in esame gli aspetti che caratterizzano il rapporto con il lavoro e il suo significato per le persone nelle diverse generazioni e si propone di individuare i fattori che conducono alla solidarietà tra generazioni o che viceversa generano tensioni. Lo scopo della Commissione Europea è quello di capire se esista un conflitto intergenerazionale e quali possano essere le politiche opportune da parte di istituzioni e imprese.

La ricerca SPReW si articola in alcuni momenti principali: una prima fase di ricognizione della letteratura e degli studi sul tema. Una successiva fase di sviluppo di ipotesi guida attraverso la cui lente indagine i cambiamenti nel rapporto soggettivo con il lavoro dal punto di vista qualitativo. In particolare l'indagine empirica si è focalizzata su quattro ambiti principali: il cambiamento del rapporto col lavoro dei giovani, il (possibile) conflitto tra le generazioni, il posto occupato dalla famiglia e la relazione tra vita e lavoro, i rischi di esclusione sociale.

Sono state condotte 165 interviste (25 in ciascun paese) e 18 focus group (3 in ciascun paese). La fase empirica ha previsto anche una analisi secondaria di dati quantitativi tratti da survey e studi nazionali e la raccolta e analisi di buone pratiche realizzate sia dalle istituzioni che nelle aziende.

#### **Le tre generazioni**

Nel resoconto dei tratti caratteristici delle tre diverse generazioni nel lavoro, il progetto evidenzia la necessità di distinguere tra fatti oggettivi e percezioni soggettive per poi esaminare come il loro intreccio influenzi i *patterns* di relazione con il lavoro.

La *vecchia generazione* (i lavoratori che adesso hanno oltre 50 anni) si caratterizza per un forte investimento simbolico nel lavoro, che viene descritto come fonte di significato e leva per l'affermazione di sé e l'emancipazione sociale. Rispetto alle altre sfere della vita, il lavoro è definito "molto importante" e declinato essenzialmente come lavoro stabile, per la vita. In particolare per i maschi è nettamente più centrale rispetto alla vita familiare. La situazione oggettiva vede gli appartenenti a questa generazione più garantiti e sicuri, fino a quando mantengono il proprio posto di lavoro, ma più fragili se si trovano a dover affrontare il mercato del lavoro con le sue richieste di nuove

competenze. La carriera è costruita con percorso ascendente e lineare; i cambiamenti spesso sono pressioni esterne con cui fare i conti proprio malgrado.

La *generazione di mezzo* (i lavoratori che adesso hanno un'età tra 30-50 anni) appare letteralmente a metà per somiglianza alla “vecchia generazione” e ai giovani. La generazione adulta appare delle tre la più arrabbiata o in alternativa rassegnata. Essa sembra avere chiara la percezione delle tutele minacciate (o dei privilegi perduti) e al tempo stesso manca dell'energia di cui dispongono i giovani. Per la generazione adulta, il fattore età si salda a quello generazionale: non sono più giovani, saranno esposti più a lungo dei “vecchi” ai cambiamenti del mercato del lavoro; sono in una fase della vita in cui “vorrebbero essere professionalmente arrivati” e non continuare a prendere parte a tornei. In questa generazione gli elementi di competizione, ricerca di sicurezza e preoccupazione si mescolano. Anche in questo caso la flessibilità del lavoro viene vista con timore. È una generazione tesa tra volontà di mantenere le posizioni acquisite e guadagnarne di ulteriori e paura di trovarsi esposta a flessibilità e cambiamento senza averne più l'età.

Per quanto riguarda la *giovane generazione* (i lavoratori che adesso hanno meno di 30 anni), contrariamente al cliché che vorrebbe i giovani della “millennial generation” o “Y generation” svogliati, privi di vocazione e essenzialmente strumentali nel rapporto con il lavoro, i giovani del millennio emergono come bravi nel lavoro in team, dotati di capacità informatiche, multi-tasking e con buona padronanza delle lingue straniere, ma anche sorprendentemente attenti alla dimensione etica. In tutti i paesi europei osservati, la generazione nata dopo il 1980 è la più qualificata della storia, ma al tempo stesso sviluppa un approccio aperto e flessibile e forte disponibilità al cambiamento rispetto alle due generazioni precedenti. Per i giovani il fatto oggettivo di essere esposti alla precarietà nel mercato del lavoro viene in parte controbilanciato dalla consapevolezza di essere padroni delle nuove tecnologie e da una sostanziale familiarità con la flessibilità del lavoro. Il lavoro emerge come elemento necessario ma non sufficiente per la realizzazione di sé. In Francia come in Belgio e in Italia i giovani veicolano una idea policentrica di sé e del loro rapporto con il lavoro e con la vita. Una visione in cui il lavoro è una delle sfere, importante ma non determinante.

### **Cosa c'è di nuovo nell'atteggiamento al lavoro**

Come si è visto, negli anni più recenti il lavoro mantiene la sua caratteristica di riferimento importante per l'organizzazione di identità, tempo e sviluppo. Tuttavia in tutti i paesi osservati, l'atteggiamento verso il lavoro emerge come caratterizzato da una nuova integrazione tra strumentalità, ricerca di espressività, socialità. I giovani vanno alla ricerca di ricompense materiali (lavorano anche mentre studiano, danno importanza ai soldi) ma anche di autorealizzazione e di relazioni sociali soddisfacenti. Inoltre, le giovani donne hanno un comportamento analogo a quello dei maschi almeno fintanto che non hanno figli. In compenso i giovani uomini cercano un equilibrio tra lavoro e famiglia molto più delle altre due generazioni.

Per la giovane generazione “il lavoro non è tutto”. Una sorta di “policentrismo” vede il lavoro sullo stesso piano di altri aspetti della vita: le amicizie, la famiglia, lo sport, il sociale, la religione. I giovani mostrano di voler tenere sotto controllo il loro tempo di lavoro più che le altre generazioni, ma spesso più nel senso di sceglierne le modalità in autonomia, che di relegarlo in determinati spazi e tempi. Il cambiamento come

occasione, come sfida e la centralità della scelta, si contrappongono alla stabilità, linearità e alla omologazione delle scelte professionali delle altre generazioni.

### **C'è un conflitto intergenerazionale?**

Sul tema del conflitto intergenerazionale la distinzione fatti/percezioni soggettive torna ad essere importante elemento interpretativo. Per cercare di descrivere il conflitto è utile parlare di asimmetria tra le generazioni (in questo caso conviene contrapporre nettamente i giovani e i vecchi). Ma questa asimmetria non vede sempre la stessa generazione in posizione di comando: la posizione di avvantaggiati o svantaggiati si modifica a seconda degli ambiti in cui ci muoviamo. In primo luogo, da un punto di vista oggettivo, la generazione più anziana è in vantaggio quanto a posizione acquisita, remunerazione, tutela mentre i giovani risultano più esposti all'instabilità, per esempio in Italia, Francia e Belgio. Se però ci spostiamo sul piano della istruzione e delle competenze, i giovani risultano più forti per il livello istruzione, per la conoscenza delle lingue, per la padronanza delle tecnologie, dei nuovi linguaggi di informazione e anche per la loro attitudine a mescolare gli ambiti non distinguendo, per esempio, tra strumenti di lavoro e di svago. Dal punto di vista della percezione soggettiva, la flessibilità viene temuta da chi la sperimenta meno ma si sente debole per i gap legati alle competenze (i "vecchi") mentre gli esclusi da privilegi e tutele (i giovani) non si sentono in pericolo e non sono arrabbiati. Questa è la ragione per cui diversità e asimmetrie non generano conflitto intergenerazionale, conflitto che in realtà non solo non viene "agito" nei luoghi di lavoro ma non viene nemmeno percepito come tale dai soggetti coinvolti.

### **Le disuguaglianze tra generazioni hanno un peso diverso nei diversi contesti nazionali?**

Lo studio comparato tra paesi europei della posizione nel mercato del lavoro e nella società delle diverse generazioni, ha evidenziato l'esistenza di interessanti differenze nei diversi contesti nazionali dimostrando che le istituzioni e le culture possono ridurre o, al contrario, amplificare le disuguaglianze osservate, in particolare tra le due generazioni estreme: politiche diverse nel campo della demografia, della regolazione del mercato del lavoro, nel sistema di welfare e nei sistemi di istruzione ma anche le diverse culture della famiglia e i ruoli di genere nella coppia genitoriale hanno infatti una influenza importante nel determinare la distanza tra generazioni. I giovani, in particolare, risultano più svantaggiati in paesi dove la flessibilizzazione del lavoro si è concentrata sulle entrate (anziché contemporaneamente sulle entrate e sulle uscite), dove la protezione del welfare non è omogenea nelle diverse fasi del ciclo di vita, dove il sistema scolastico è meno attento alla transizione tra scuola e lavoro, dove la sindacalizzazione tra i giovani è più bassa. In questo senso, la posizione dell'Italia (insieme al Portogallo) appare particolarmente critica, mentre Francia e Belgio e ancora di più Germania riescono meglio a contenere la disparità. In qualche modo diversa la situazione dell'Ungheria, che è il paese dove il sistema di mercato sembra premiare le generazioni più giovani (anche se forse non proprio la più giovane).

### **Quali politiche di riequilibrio?**

I buoni esempi di intervento in tema di generazioni nel lavoro che sono stati raccolti hanno lo scopo di fornire alla Commissione e agli attori sociali e istituzionali dei diversi paesi alcuni suggerimenti per le politiche di riequilibrio e solidarietà intergenerazionale. Le buone pratiche raccolte sono indirizzate alle diverse generazioni, in particolare si

orientano: alla sensibilizzazione sulla complessità delle relazioni intergenerazionali sul lavoro; alla trasmissione delle conoscenze e delle competenze tra anziani e giovani (e viceversa?); alla costruzione di buone relazioni tra le generazioni nelle aziende. Alcune pratiche -specialmente in Belgio, Germania e Ungheria- sono indirizzate alla “ageing workforce”, cioè alla nuova situazione che si produrrà con l’innalzarsi dell’età media della forza lavoro anche in ragione delle nuove regole per il pensionamento.

**AMP/aprile 2009**