di **Sarah Cossu** - managing director We! wellness

Generazioni *a confronto*

Come **valorizzare** le **differenze** ed evitare **gerontocrazia** e **giovanilismo**

Andare incontro al futuro significa oggi più che mai comprendere e integrare la diversità, anche quella generazionale, e attualmente in farmacia l'incontro-scontro tra vecchio e nuovo ha un'enfasi unica. I paradigmi economici e comunicativi sono saltati, dobbiamo stare al passo con nuove regole di canale, nuovi bisogni e comportamenti dei consumatori, e per la prima volta nella storia abbiamo fino a 4 generazioni, tra loro molto diverse, che convivono in uno stesso luogo di lavoro e sotto una pressione competitiva inedita.
Le persone, il loro talento, la motivazione, le competenze e l'interazione sono la chiave con cui la farmacia si apre al successo di oggi e di domani. Non mi stanco di dirlo, anche perché troppo spesso è ancora pura teoria. È utile dunque riflettere su come valorizzare l'integrazione tra generazioni per affrontare consapevoli e proattivi pericolose linee di faglia evitando gli eccessi: l'**impostazione gerontocratica** e l'**approccio giovanilista**, altrettanto dannoso.

Ma cosa si intende esattamente per generazione?

Sono le persone nate nello stesso lasso temporale caratterizzato da importanti eventi storici e dinamiche sociali, con una condivisione di valori, credenze e comportamenti pur nelle specificità territoriali e individuali. Ogni generazione si autopercepisce come tale, ma con confini tra una generazione e l'altra molto sfumati.

Una premessa è importante: la diversità da ascoltare e valorizzare è innanzitutto **diversità tra individui**. Siamo tutti differenti, un mix unico di elementi culturali, caratteriali e valoriali. Parlare di generazioni quindi non è "generalizzare e stigmatizzare", ma cogliere in modo aperto e non giudicante i tratti che accomunano le persone per trovare più rapidamente la giusta contaminazione di visione e competenze nel team farmacia.

GENERAZIONI A CONFRONTO

La farmacia italiana media è un contesto di relazioni consolidate, in cui il confronto professionale è tra pari grado, con il titolare che esercita la leadership tramite un lavoro gomito a gomito. Sembra quindi che non ci sia una complessità organizzativa tale da richiedere un'attenta riflessione sul mix generazionale. Eppure, anche solo in presenza di tre persone di generazioni differenti, quando manca l'integrazione la *performance* viene penalizzata. Oggi incontriamo fino a quattro generazioni in farmacia, ma tre sono quelle per lo più attive e co-presenti -**Baby Boomers** (BB, 1945-1964), **X** (1965-1984) e **Y**, i Millennials (1985-2000)- che si trovano a costruire insieme un valore competitivo che non può subire i rallentamenti e l'effetto depotenziante di una mancanza di intesa concreta.
La leadership è talvolta in mano ai BB, ma in molte realtà rinnovate il cambiamento epocale avviene sotto la guida della generazione X, o della cuspide BB-X. Quest'ultima generazione, la X, è la meno caratterizzata e con una quasi assente autopercezione di gruppo omogeneo. A cavallo tra vecchio e nuovo, cresciuti con vecchi paradigmi, ma pionieri dell'innovazione (cellulare, digitale, economia globale e fluida, poche garanzie e assetto di canale nuovo e inatteso) si trovano a guidare la farmacia senza modelli consolidati, senza certezze né fiducia nelle istituzioni, verso un futuro che della stabilità non ha più nulla. In alcune realtà hanno vicino il padre BB, con vantaggi e talvolta ulteriore scontro di visioni.

Sul tema caldo della stabilità si gioca un'importante prima sfumatura emotiva che potremmo sintetizzare in poche parole:

- i Baby Boomers sono cresciuti con importanti certezze;
- la X generation le ha viste e poi le ha perse;
- la Y generation parte già nell'incertezza.

GENERAZIONI: TRATTI DISTINTIVI

Per comprendere e costruire strategie di integrazione virtuosa, è utile guardarle da vicino e cogliere alcuni tratti comuni nell'approccio al lavoro.

✐ *La generazione Baby Boomers*

Il collaboratore di questa generazione oggi potrebbe avere l'atteggiamento di chi "ha la data di scadenza" ed è un po' "escluso" dai numerosi e importanti cambiamenti. Ha sempre vissuto il rapporto con la farmacia con alta affezione e come un profondo patto: fedeltà in cambio di certezze. A proprio agio solo nella comunicazione *face-to-face*, ricerca il "rapporto umano", ma se riceve un *feedback* da qualcuno più giovane fatica ad accettarlo. Della Y generation teme un po' l'irruenza e l'atteggiamento opportunistico, mentre degli X potrebbe criticare l'atteggiamento un po' confuso o "spento". Circa le gratificazioni, il suo è un approccio molto concreto.

✐ *La generazione X*

È la "generazione di mezzo". Sono i pionieri del cambiamento e della necessità di pensare in modo più flessibile il canale e il proprio futuro professionale. Questo sforzo non preventivato li ha un po' provati e qualcuno ha un po' di rabbia verso i BB, che hanno vissuto almeno in parte immersi in solide garanzie. Allo stesso tempo vivono male l'atteggiamento diretto e l'impazienza dei più giovani Y, ed è proprio con loro che nascono facilmente gli attriti. Sono, di fatto, la generazione chiave in questo momento e sono un ponte tra due mondi anche rispetto alle modalità comunicative e all'apertura alla tecnologia. Nonostante i fattori destabilizzanti, l'approccio al lavoro si basa sul grande senso di responsabilità e del dovere con cui sono stati cresciuti. In cambio si aspettano un riconoscimento meritocratico.

IP Magazine

✐ ***La generazione Y***

Sono i primi nativi digitali, "sempre connessi" e aperti all'innovazione, in ogni campo. Hanno visto in famiglia il cambiamento ed è per questo che hanno un sano cinismo, un'energia con cui preservano la qualità del presente mentre si adoperano a ottenere di più dal futuro. Credono nella costruzione della propria professionalità anche a prescindere dalla fedeltà alla farmacia; una visione più "flessibile" che li rende assetati di informazioni e competenze, sempre pronti a chiedere spiegazioni e partecipazione diretta. Hanno l'irrequietezza di chi si annoia facilmente in un contesto poco dinamico e con scarsa comunicazione interna. Più che per vero senso di appartenenza, la loro affezione alla farmacia è nutrita dalla percezione di una sfida continua che li stimoli, dalla novità e da una componente piacevole e "ludica". Pena: perdere la loro attenzione. Dalle altre generazioni però sono accusati di scarsa pazienza, di volere tutto e subito. Tendono alla comunicazione diretta e orizzontale e richiedono continuamente *feedback*, complici i paradigmi di comunicazione *social*, cosa che per un titolare può all'inizio essere faticosa. Lato positivo: sanno accogliere le osservazioni anche quando negative, se poste come utili alla loro crescita.

COME FARLI LAVORARE INSIEME AL MEGLIO E FAR CRESCERE LA PERFORMANCE

Il fare gruppo per tratti comuni e generazione è naturale, ma sul lavoro si può costruire il rispetto della diversità e lo scambio proficuo. Ecco perché è importante cogliere le caratteristiche per gestire meglio le zone di faglia. Di seguito propongo **quattro spunti** per trasformare la diversità generazionale in un'opportunità collettiva.

1 **Fai conoscere le differenze generazionali come valore da sfruttare e scambiare**. Conoscere e ri-conoscere significa "normalizzare" anche le differenze che nel quotidiano appaiono come posizioni ostili e giudicanti nei propri confronti e non come punti di vista generati da un *background*. Creare un momento di confronto guidato in cui far emergere le differenze con spirito costruttivo e un *tocco di leggerezza* aiuta a ridurre le occasioni in cui ci si arrocca inutilmente sulle proprie posizioni. Dando valore alla diversità si ridurranno recriminazioni e diffidenze e si incentiverà lo scambio generoso di supporto. L'adesione di tutti al nuovo atteggiamento avverrà con una predilezione per alcune leve motivazionali: senso di appartenenza per i BB, senso del dovere e comprensione di un nuovo paradigma per gli X, prospettiva di crescita e accesso a modelli operativi da riprodurre velocemente per gli Y.

2 **Gestisci con competenza emotiva le paure**. Fa parte del complesso mestiere del leader e va fatto senza perdere le sfumature individuali. Le paure ostacolano la crescita e alimentano fraintendimenti e scontri. Eccone alcune che puoi riconoscere nelle tre generazioni:

- ***I BB hanno paura di essere esclusi***. Possono sentirsi traditi da un titolare che modernizza con un'enfasi molto giovanilista. Se non coinvolti e portati subito a bordo del cambiamento con un ruolo attivo, i rischi per i BB e qualche X possono essere la resistenza passiva, l'occhio nostalgico alla gestione passata con comparazioni non corrette, scarsa fiducia e alleanza contro il titolare in carica.
- ***Gli X temono di essere schiacciati tra due generazioni e di non ricevere abbastanza in proporzione al proprio contributo e al sacrificio***. Ma sono il cuore produttivo della farmacia ed è bene

Il fare gruppo per tratti comuni e generazione è naturale, ma sul lavoro si può costruire rispetto della diversità e scambio proficuo

che il titolare mostri vicinanza e crei un'alleanza stretta che li conforti dallo smarrimento e dalla minaccia dei giovani Y più vitali, dinamici e "sfrontati" nel chiedere e ottenere.

• ***Per i giovani Y la grande paura è annoiarsi, viaggiare "lenti", essere esclusi dai senior dal flusso delle informazioni e non accedere a un sapere utile alla crescita della loro professionalità***. Al di là dei propositi, per gli Y in primis ma anche per gli altri, non c'è niente di più convincente che osservare il leader in comportamenti di ascolto e inclusione delle differenze, anche quelle che i clienti nel loro evolvere portano in farmacia.

3

Organizza l'integrazione della diversità e delle competenze con azioni mirate e iniziative che stimolano lo scambio:

• i BB sono i saggi con tanta esperienza e un patrimonio di relazioni con il territorio;

• la generazione di mezzo, più numerosa in farmacia, è il ponte tra ieri e oggi, nonché colonna dell'attività;

• le nuove generazioni sono la freschezza di visione e la dimestichezza con nuovi linguaggi e con la tecnologia.

Strumenti concreti sono:

✔ **Istituire in modo ufficiale un'attività di *mentoring*** dei senior (BB e X) verso i nuovi arrivati. L'attività deve porre l'accento su *know-how* di valore, definire un piano di affiancamento non lasciato solo al buon senso e alla generosità individuale: per essere mentori proattivi e concreti i senior devono sentirsi gratificati dal ruolo. Così si ottimizza la trasmissione di un sapere pratico che spesso richiede molto tempo e lascia lacune. Utile passare ai giovani un po' della maturità sociale-relazionale, fondamentale per la crescita al banco.

✔ **Istituire momenti di *reverse mentoring.*** A "insegnare" qui sono gli Y che, valorizzati nel loro essere giovani, possono supportare i colleghi nell'accesso ai nuovi strumenti digitali, sia interni all'organizzazione che dedicati ai clienti. Possono inoltre portare la voce e i bisogni delle nuove generazioni, proponendo forme di reclutamento e coinvolgimento di nuovi target con modalità in linea con il loro linguaggio.

✔ **Dare la leadership di progetti e micro-progetti a collaboratori delle diverse generazioni**. È utile per ampliare il senso di partecipazione diretta al team e l'intra-prenditorialità, ma anche per allenare all'ascolto oltre i "pregiudizi" generazionali. Le attività possono essere varie e assegnate sulla base di competenze individuali: un'innovazione organizzativa/gestionale, un test di *category management*, un'iniziativa commerciale per nuovi target, l'organizzazione di un evento educazionale rivolto ai consumatori, la gestione dei *social media*, la supervisione del piano di formazione continua…

Fondamentale è che il collaboratore sia supportato da adeguate competenze, obiettivi chiari e che la fiducia del titolare e la collaborazione dei colleghi siano sancite in un momento di confronto collettivo.

4

Un altro aiuto è l'**invito rivolto a tutta la squadra a esercitare davanti ai clienti, in un clima sinceramente collaborativo, l'*endorsement* dagli anziani verso i giovani e la richiesta di supporto da parte di questi verso gli anziani**: "*può aiutarla il mio collega specializzato in…/chiedo al collega che ha molta esperienza su…*". In questo modo si comunica al cliente un senso di squadra, un interesse profondo e collettivo a dare il miglior servizio, un esempio concreto e di continuità tra tradizione e innovazione di ciò che tutti noi viviamo ogni giorno: il delicato scambio intergenerazionale.

Così la farmacia lancia un'ancora positiva e rafforza il suo messaggio di benessere ▮