



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e gestione  
delle risorse umane.

**Generazione Z e lavoro: evidenze da una  
ricerca empirica.**

RELATORE:

GABRIELE GABRIELLI

FRANCESCO TIRONE

Matr. 200091

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

# Indice

Introduzione.....	- 3 -
Capitolo 1 – Le generazioni in letteratura.....	- 4 -
1.1 Analisi storica.....	- 4 -
1.2 Ricerche sociologiche.....	- 5 -
1.3 Introduzione alle generazioni .....	- 9 -
1.3.1 Millennials.....	- 16 -
1.3.2 Generazione Z.....	- 25 -
Capitolo 2 – Generazione Z: Analisi dei dati.....	- 35 -
2.1 Preferenze lavorative e <i>rewards</i> .....	- 37 -
2.2 Preferenze sulla Leadership.....	- 44 -
2.2.1 Approcci contingenti alla leadership .....	- 48 -
2.3 Rapporto con la tecnologia.....	- 50 -
2.4 Aspettative dal mondo del lavoro.....	- 53 -
Capitolo 3 – Conclusioni.....	- 56 -
Riferimenti.....	- 58 -

## Introduzione

Il mondo cambia. Le generazioni si susseguono. Le mentalità troppe volte fanno difficoltà a tenere il passo. Le imprese si modernizzano, abbracciando quello che viene definito come progresso e informatizzazione, dimenticando tutto quello che dal progresso e dall'attualità viene profondamente influenzato: le persone, motrici e anima delle organizzazioni. Le imprese infatti, con discreto successo riescono a tenersi al passo con gli avanzamenti tecnologici, seppur dipende molto dal soggetto preso ad analisi. Non si può tuttavia affermare con pari sicurezza l'acquisizione, da parte delle imprese, di quei requisiti di sensibilità e tecnica tali da cogliere e valorizzare le diversità che le nuove generazioni hanno come valore intrinseco.

Esiste davvero un'equazione che rende le imprese all'avanguardia capaci di gestire e relazionarsi correttamente con persone che, figlie del progresso, della tecnologia e dell'evoluzione, stanno iniziando adesso a popolare il mondo del lavoro?

La domanda è affascinante sia dal punto di vista intellettuale che all'atto pratico. Ogni anno più di 250.000<sup>1</sup> (Istat, 2017) lavoratori vanno in pensione, liberando posti di lavoro che saranno rivestiti dalle nuove generazioni. Le imprese però, come si stanno preparando a questa inevitabile trasformazione? Si stanno preparando affatto? Le domande in questione, seppur prime tra gli interrogativi che una moderna impresa si dovrebbe porre in termini di importanza, non possono trovare risposta se non dopo un'approfondita comprensione dell'essenza comportamentale delle nuove generazioni.

*Millennials* e Generazione Z, giovani adulti che stanno affacciandosi adesso al mondo del lavoro o che solo da poco vi sono entrati, saranno oggetto della nostra analisi prima a livello teorico, andando a studiarne caratteristiche e tratti peculiari, per poi avvalerci di dati primari allo scopo di verificare l'esistenza delle tendenze dalla letteratura individuate.

In conclusione, verranno individuati possibili approcci che le imprese possono implementare per attirare, trattenere e sviluppare risorse umane di valore.

---

<sup>1</sup> In particolare, nel 2016 i nuovi pensionati per vecchiaia si attestavano sulle 286.170 unità. L'articolo Istat in parola fa tuttavia notare come il numero di nuovi pensionati annuo segua un andamento decrescente. Un dato che trova particolare rilievo se messo in prospettiva con il crescente aumento degli individui facenti parte della forza lavoro. All'atto pratico dunque, il dato che si deduce è che benché la forza lavoro sia in aumento, gli individui che ne fanno parte tendono a rimanervi per più tempo, creando un ambiente variegato in cui coesistono più generazioni e collaborano individui di età sensibilmente diverse.

## Capitolo 1 – Le generazioni in letteratura

*“Generazione: gruppo di persone contraddistinte dall’essere nate in uno stesso periodo ed essere state sottoposte agli stessi stimoli (sociali, culturali e politici), coltivando così valori e attitudini simili.”*

*(Gabrielli & Profili, 2016, p. 369)*

Questa è solo una delle molte efficaci teorizzazioni di un concetto a tutti noi noto: la teoria delle generazioni.

Seppur con un adeguato sforzo di astrazione si riesce a idealizzare il concetto di generazione nei termini sopra esposti, ciò che a ciascuno è già probabilmente noto è il c.d. “*gap generazionale*”. Pensando alle generazioni infatti, subito si delinea chiaro nella mente il contrasto di opinioni che c’è tra persone di diverse età che coesistono in contesti sociali complessi, come l’ambiente lavorativo e la famiglia. Innegabilmente questo è parte integrante di ciò che significa appartenere a generazioni diverse, ma non è che la punta di un iceberg che sotto la superficie si arricchisce di complesse sfumature. Il termine “generazione” assume così un significato omnicomprensivo di una complessa rete di dinamiche delle quali il contrasto con le opinioni delle generazioni precedenti non è che un piccolo tassello.

### 1.1 Analisi storica

Benché le generazioni e il fenomeno del *generation gap* siano stati oggetto di studi approfonditi solo a partire dal secolo scorso, essi rappresentano un concetto ben chiaro nella mente umana sin dalla nascita delle prime società complesse.

*“We have fallen upon evil times and the world has waxed very old and wicked. Politics are very corrupt. Children are no longer respectful to their parents.”*  
*King Naram-Sin of Chaldea 3800 B.C.*<sup>2</sup>

Iscrizione di origine egiziana, rinvenuta su una stele, viene proposta a supporto dell’idea che seppur lo studio delle generazioni è un fenomeno recente, il concetto di *gap generazionale* è sempre stato percepito nella più blanda forma di riluttanza verso le nuove generazioni (Patrick, 1913).

---

<sup>2</sup> Sono stati sollevati dubbi circa il periodo di risalenza della frase dovuti all’incongruenza in diverse pubblicazioni, studi successivi la farebbero risalire al 3800 a.C. (Patrick, 1913) ma si trovano fonti che la fanno risalire al 5000 a.C. (Bassett’s Scrap Book: Scraps of History, Fact and Humor: Official Organ League of American Wheelmen, 1908). L’assenza di analisi al carbonio non permette l’assegnazione di una data precisa.

Nella stessa direzione si è espresso anche Socrate (469-399 a.C.) come evidenziano Patty e Johnson (1953).

*“The children now love luxury; they have bad manners, contempt for authority; they show disrespect for elders and love chatter in place of exercise.”*

È quindi evidente come sin dalle origini di forme di società complesse, le precedenti generazioni hanno guardato alle nuove con sfiducia, spendendosi in argomentazioni che spaziano dall’impoverimento dei valori a visioni perfino apocalittiche (Bengtson, 1970).

## 1.2 Ricerche sociologiche

Sebbene la percezione di una differenza negli atteggiamenti e opinioni tra persone di fasce di età diverse ci sia sempre stata, solo all’inizio del ‘900 vengono pubblicati i primi testi scientifici che si avvicinano allo studio delle generazioni.

Karl Mannheim, uno dei padri del concetto di generazione come lo conosciamo oggi, ha nel suo scritto “The problem of generations” (1952) introdotto l’immagine di un individuo inserito in un gruppo sociale, al quale sente di appartenere per motivi di congruenza di valori o per il semplice essere cresciuti nello stesso contesto socioculturale. Sarà, secondo la sua visione, proprio questo gruppo a influenzare e modellare le sue credenze. Spingendosi ancora oltre, Mannheim sostiene che tutte le credenze e idee derivino dal contesto sociale nel quale tali individui sono inseriti.

In particolare, la rilevanza del suo scritto è dovuta alla prima efficace definizione di “*generation cohort*” come un *cluster* di persone che abbiano vissuto la loro giovinezza in un particolare periodo e contesto sociale, caratterizzato da eventi di forte impatto. La così costituita generazione crescerà e svilupperà le proprie idee in una realtà in parte modellata da eventi esogeni e in altra parte costruita dalle generazioni precedenti. Tale gruppo di persone sarà così unito, come conseguenza delle esperienze vissute in comune, in quella da lui definita come “*social identity*”. La nuova generazione, unita sotto un’unica identità sociale, influenzerà a sua volta la società nella quale è immersa. Quest’ultima infatti, attraverso il “*fresh contact*”, si evolverà a sua volta divenendo la base dalla quale si svilupperà la nuova e successiva generazione.

L’impatto del suo scritto è stato di ampia portata, divenendo un classico negli studi sociologici con focus sulle generazioni. L’innovatività della sua visione risiedeva nel considerare il tempo, la data di nascita, solo come uno dei fattori capaci di definire

una generazione, al quale si aggiungevano i contesti geografici, sociali e culturali da lui definiti “*location*”. Aveva inoltre riconosciuto alla “*location*” la peculiarità di poter generare diverse “*generational units*”, ovvero gruppi di individui che seppur all’interno della stessa generazione, a causa di sfumature differenti a seconda del loro vissuto o del contesto in cui si sono sviluppati, possono assumere tratti differenti rispetto alla maggior parte degli altri individui identificati in quella generazione.

Una seconda teoria, pietra miliare nello sviluppo degli studi riguardo le generazioni è sviluppata da Strauss e Howe conosciuta come “*Strauss–Howe generational theory*” (1997). Questa teoria, culmine dei loro studi iniziati quasi dieci anni prima, introduce il concetto di ciclicità delle generazioni.

Gli autori si spendono inizialmente nella definizione di “generazione”, derivata da loro precedenti lavori (1991) e sicuramente ispirata a quella di Mannheim (1952), la quale evidenzia come le generazioni si costituiscano ad intervalli pressoché ventennali nei quali le persone condividono età e locazione geografica, credenze, comportamenti e il comune senso di appartenenza alla specifica generazione. Inoltre, gli individui durante la loro vita, attraverserebbero quattro fasi ciascuna di esse di durata ventennale: *childhood*, *young adulthood*, *midlife*, e *old age*, con la conclusione di una fase e il conseguente ingresso nella successiva si farebbe posto ad una nuova generazione che subentra all’interno del ciclo.

Gli ampi studi sociologici ad opera di Strauss e Howe, si estendono anche a livello della società nel complesso. Il valore aggiunto della loro ricerca infatti, risiede nell’aver aggregato le fasi della vita degli individui con delle fasi, anche esse cicliche, all’interno della società. In altre parole, all’incirca ogni venti anni gli individui si sviluppano verso la fase successiva della vita, passando dalla “*childhood*” alla “*young adulthood*” ecc. Ciò comporta che le giovani generazioni, influenzate dal contesto sociale nel quale sono cresciute, agiscono adesso attivamente sul tessuto sociale, influenzandolo e modificandolo. Questo processo porta ad una rivoluzione della società, dagli autori definita “*turning*”. I *turning* avvengono ogni venti anni circa, in coincidenza con il succedersi delle generazioni, ogni quattro *turning* si costituisce un *ciclo*.

Nel costrutto sociale moderno gli autori identificano invero due cicli viaggianti a ritmi diversi (Howe & Strauss, 1997, p. 14-15), uno di lunghezza approssimativamente ventennale, i *turning* in parola, e il secondo di circa 90 anni, i *saeculum*. I *turning* sono fatti coincidere dagli autori con il sostantivo greco *genos*,

oggi noto come generazione. Il susseguirsi dei *turnings* ovvero delle generazioni, è scadenzato da “triggering events” che per la loro capacità di influenzare profondamente la società, modificano i bisogni, le credenze ed i valori delle persone che li hanno vissuti. Eventi come l’atterraggio sulla luna e l’assassinio di John F. Kennedy hanno indelebilmente segnato lo sviluppo dei *Baby Boomers*, come la guerra in Afghanistan e gli attacchi terroristici dell’11 Settembre hanno fortemente influenzato i *Millennials*. Gli autori identificano una ciclicità anche negli effetti che risultano sulla società a seguito degli “eventi scatenanti”, definendo così quattro *turnings* che si ripetono in sequenza all’interno di un *seculum*<sup>3</sup>. In particolare, trattasi della fase di “*High*”, un’era di picco, ottimismo e rinascita. Occorre dopo un’era di crisi, le istituzioni sono solide e l’individualismo si indebolisce, la società è forte e unitamente volge verso il progresso (Howe & Strauss, 1997, p. 101-104). L’ultima “*First turning*” in America è stata dopo la Seconda guerra mondiale e si è conclusa con l’assassinio di Kennedy. La “*Second turning*” o anche “*Awakening*” è fatta coincidere con l’era dei *Baby Boomers*, un’epoca in cui le istituzioni vengono attaccate in nome dell’individualismo e dell’autonomia spirituale. Mentre la società raggiungeva l’apice del progresso, la riscoperta dell’individualismo infrange l’equilibrio creatosi. Nuovi valori e attivismo hanno così caratterizzato la metà degli anni ’60 del secolo scorso sino ai primi anni ’80. Approssimativamente venti anni dopo si presenta la “*Third turning*”, controfase rispetto alla “*First turning*”, è un’era in cui l’individualismo raggiunge l’apogeo, le istituzioni sono deboli e lo sciovinismo pervade la società. Dagli autori chiamata “*Unraveling*”, in questa fase gli individui sono scontenti, seppur non riconoscendosi più in una collettività, disgiuntamente perseguono i propri interessi. In quest’era è cresciuta la Generazione X, durante l’ascesa dei mercati finanziari e la grande prosperità dell’economia che ha colorito gli anni ’80 del secolo scorso sino ai primi del nuovo millennio, bruscamente interrotta dalla bolla finanziaria del 2008. La “*Fourth turning*” è un’era di “*Crisis*”, le instabilità originate nel ventennio precedente e per lungo ignorate diventano adesso opprimenti, l’intervento delle autorità pubbliche è imperativo, promosso da una società che sente

---

<sup>3</sup> “*Saeculum*” è il termine latino usato dagli autori per descrivere un ciclo di quattro *turnings* che si ripete attraverso la storia, coincidendo con circa 80-90 anni. Tale lunghezza, seppur arbitrariamente scelta dagli autori, è descritta in tutta l’opera come un “ritmo”, un “modello ciclico” al quale inconfutabilmente la storia risuona. Benché non dimostrata scientificamente, la ciclicità viene evidenziata dagli autori attraverso un’analisi storica fatta iniziare nel tardo Medioevo e che si protrae fino al nuovo millennio. Vengono così individuati sei *saecula* completi, dei quali l’ultimo è iniziato a metà del ‘900 e si trova adesso nella sua ultima fase, principiata nel 2008 con la Grande recessione.

nuovamente il bisogno di rafforzarsi in una collettività. Un periodo di recessione e sacrificio sarà strumentale alla catarsi della società, culminando con la chiusura del *saeculum* e la rinascita. Questa fase è fatta corrispondere con l'attuale situazione economica e sociale che l'America, come anche gran parte del mondo occidentale, stanno da ormai un decennio vivendo. La quarta fase del *saeculum*, iniziata nel 2008 con la Crisi dei mutui *subprime* in America, ha fatto cadere la maggior parte delle economie occidentali in una grande recessione, modificando irrimediabilmente la struttura sociale nella quale *Millennials* e Generazione Z sarebbero cresciuti.

È quindi immediata la periodicità sulla quale si basa la società. Ogni venti anni circa gli individui passano alla fase successiva della loro vita, questo coincide con il cambiamento della società stessa che vedendosi cambiati gli attori, si modifica e si evolve nella sua forma successiva. Il processo in parola prosegue fino al completamento di un *ciclo*, con durata complessiva di 80 anni, i cicli si ripetono attraverso tutta la storia.

Indubbiamente racchiudere delle dinamiche così complesse come il ricambio generazionale in uno schema rigido e ciclico, risulta difficile anche per le menti più fantasiose. È però al pari difficile rinnegare la presenza di una evidente ciclicità negli eventi storici occorsi nei secoli passati, come gli autori in “*Generations*” (1991) hanno posto in luce: “*Eighty-five years passed between the attack on Pearl Harbor and the attack on Fort Sumter. That is exactly the same span as between Fort Sumter and the Declaration of Independence*” al quale aggiungono “*Add another decade or so to the length of these saecula, and you'll find this pattern continuing through the history of the colonists' English predecessors*”.

L'interessante e dibattuta “eccessiva accuratezza per essere una mera coincidenza” (Alexander, 2002) di questi avvenimenti ha sollevato diverse critiche. Tra le più convincenti troviamo quella mossa da Lind (1997) che argomenta come essendo stati molto vaghi nella definizione delle loro teorie, difficilmente possono essere confutati; così, al pari dei “*fortune cookies*”, non forniscono utili predizioni di schemi che si andrebbero a costituire nell'immediato futuro. Su questa falsa riga anche Brooks (2000), il quale pur ammettendo la mancanza di un metodo scientifico nella loro analisi e la mancanza di solide argomentazioni a supporto della loro tesi, propone una diversa chiave di lettura dei loro scritti. Nella sua visione non andrebbero intesi come testi rigorosamente scientifici ma piuttosto come “testi illuminanti”, i quali interpretando la società da un altro punto di vista, mettono in luce tendenze

apparentemente veritiere. A supporto di questa visione Brooks propone la tendenza delle nuove generazioni a sviluppare una maggiore identità di gruppo, mostrandosi più cooperativi rispetto alle generazioni precedenti. Questa tendenza era stata infatti individuata da Strauss e Howe nel loro libro “*Millennial rising*” (2000) nel quale vengono identificati sette “*core traits*” tra cui l’orientamento al lavoro di gruppo e la propensione al risultato.

Tuttavia, ad una analisi più obiettiva, notiamo che Strauss e Howe sono stati i primi autori a dedicare uno studio approfondito alla generazione “*Millennials*”, il quale pur non guadagnandosi l’unanimità dei consensi nel panorama degli studiosi, fornisce un utile *framework* dal quale originare più approfonditi studi della letteratura in materia.

### 1.3 Introduzione alle generazioni

Perfettamente consci della variabilità e discutibile accuratezza della definizione di una generazione attraverso la mera data di nascita<sup>4</sup>, al fine di semplificare la lettura e l’interpretazione di questa ricerca, viene proposta la suddivisione avanzata da Brodahl e Carpenter (2011)<sup>5</sup>. Sono così individuate quattro generazioni dal 1925 agli anni 2000. La prima dalla ricerca proposta è “*The Silent Generation*” (nati dal 1925 al 1945), cresciuti negli anni della Grande depressione e troppo giovani per partecipare alla II Guerra Mondiale, sono entrati nel mondo del lavoro nel momento di massima diffusione del c.d. “sogno americano”. Hanno così sviluppato il senso del dovere, del rispetto verso le autorità e la dedizione al lavoro; più propensi quindi a lavorare per il sistema che contro di esso. Eventi che li hanno segnati sono stati la corsa allo spazio e l’atterraggio sulla luna, la morte di Roosevelt e le guerre in Korea e in Vietnam, definiti “La Generazione Silente” perché cresciuti “soffocati dalla crisi del 1929, adolescenti conformisti cresciuti emulando gli adulti,

---

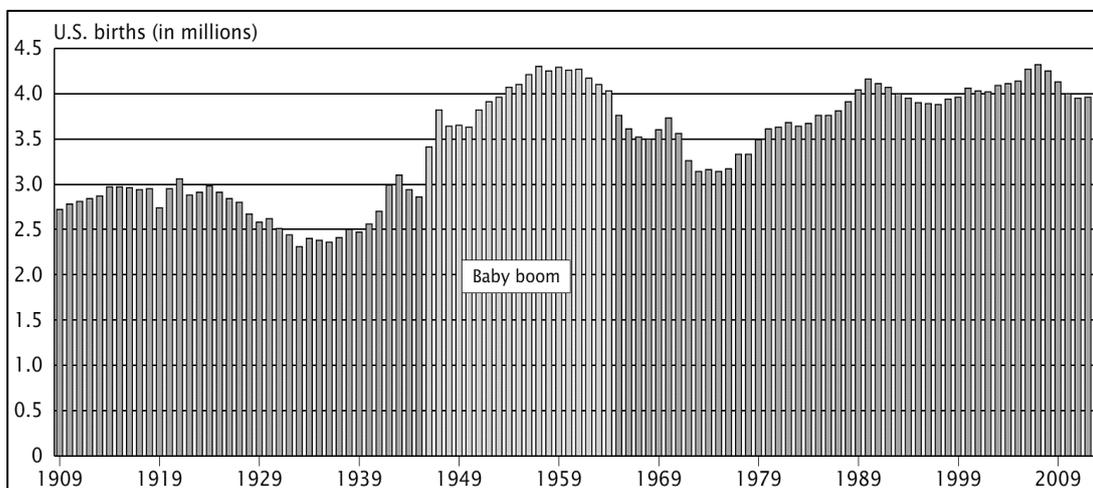
<sup>4</sup> Sulla questione si sono espressi in molti studiosi, interessanti discussioni economiche sono state sollevate da Tsui (2001) e da Dimock (2018) in favore di una definizione di generazioni attraverso lo studio di diversi fattori, primi fra tutti la locazione geografica e la cultura della nazione.

<sup>5</sup>Tra le innumerevoli e diversificate suddivisioni in *generational cohort* presenti in letteratura, la scelta si è orientata verso quella proposta dagli autori in questione perché fondata su uno studio economico del comportamento delle generazioni, oltre che sull’aspetto squisitamente sociologico. Questo permette di avvicinare lo studio critico della letteratura agli scopi della ricerca.

sono stati mediatori della successiva fase di *Awakening*<sup>6</sup>, la nascita dei *Baby Boomers*<sup>7</sup>.

I *Baby Boomers* (nati dal 1946 al 1964) devono il loro nome al forte aumento di natalità verificatosi negli Stati Uniti alla fine della Seconda Guerra Mondiale. Come accuratamente esposto da Colby & Ortman (2014) la rilevanza di questo evento risiede nell'ampiezza della *birth cohort* e nell'assenza di episodi simili nell'ultimo secolo (*Figura 1*). In conseguenza di ciò, la società si è vista aumentare in circa un ventennio di 72.5 milioni di giovani individui, tutti cresciuti in simili condizioni economiche, differenziati dalle generazioni precedenti per l'esser cresciuti in un'era di tracotanza e ottimismo. La loro generazione si è distinta per avere una bassa coscienza sociale e il desiderio di infondere nella società nuovi valori, sicuramente mossi dagli eventi accaduti nel ventennio precedente. La guerra fredda e gli orrori provenienti dalle scene di guerra in Vietnam, grazie alla diffusione della televisione, entrarono in casa di queste nuove generazioni facendo nascere un sentimento di ribellione e voglia di cambiamento che sfociò nel movimento "Hippie".

*Figura 1 – Number of Births in the United States: 1909 to 2012*  
(Colby & Ortman, 2014)

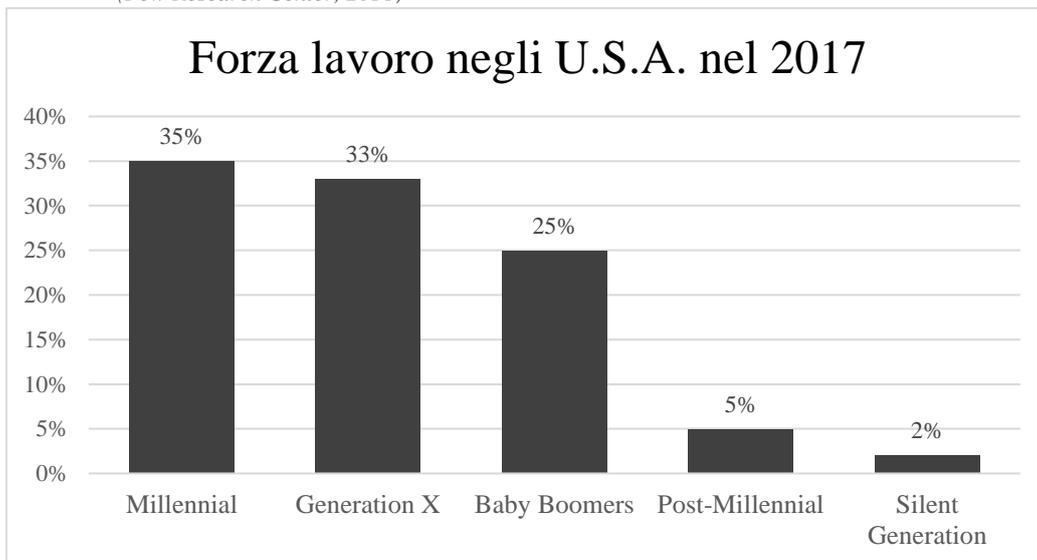


<sup>6</sup> *Second Turning* nella teoria generazionale di Strauss–Howe corrisponde alla fase di *Awakening* ovvero "risveglio", nella quale le persone riacquistano coscienza di loro stessi, della loro personalità e spiritualità, si muovono contro le istituzioni e modificano la struttura della società. Questa fase viene fatta coincidere con la nascita dei *Baby boomers*.

<sup>7</sup> Tratto da Howe & Strauss, *Generations: The History of America's Future*, 1991 p.26.

La musica rock and roll, l'assassinio di Kennedy e la diffusione delle droghe, contribuirono ad alimentare questo movimento anticonformista. Ciononostante, la natura e la grande dimensione di questa generazione furono a tutto vantaggio dell'economia che in quegli anni visse una importante espansione. Tuttora un quarto della forza lavoro statunitense è costituita da *Baby Boomers* (US Census Bureau, 2018) (*Figura 2*), il che garantisce loro di rimanere un tassello fondamentale nell'economia del paese.

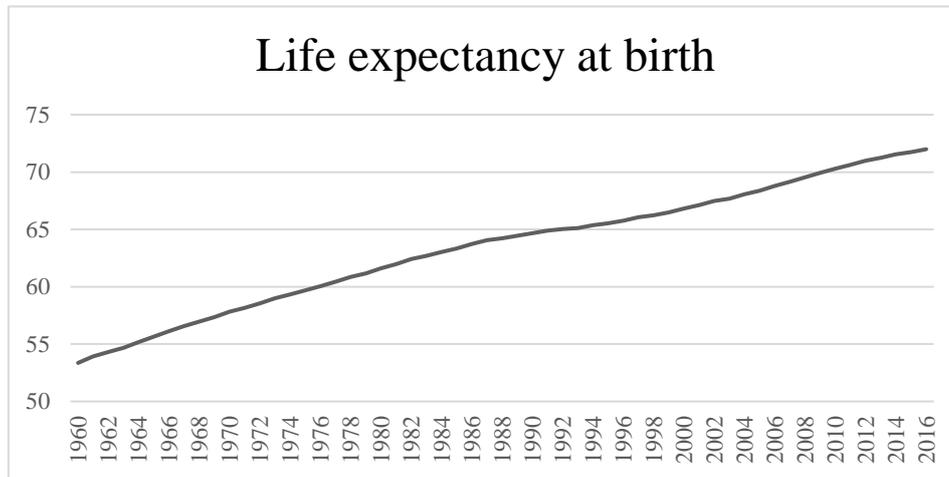
*Figura 2 – Forza lavoro negli U.S.A. nel 2017*  
(Pew Research Center, 2018)



Statistiche che non sembrano destinate a cambiare almeno nel prossimo futuro, considerando lo studio condotto dalla Transamerica Center for Retirement Studies (Transamerica Retirement Survey, 2016) che attesta come i due terzi di loro pianifica di lavorare o già lavora dopo i 65 anni. Il protrarsi degli individui di questa generazione nella forza lavoro attiva, viene combinatamente attribuito all'aumento delle aspettative di vita (Kelly Services, 2016), che in accordo con i dati forniti dalla World Bank (2017) si attesta a 72 anni a livello mondiale, per raggiungere in Europa gli 82 anni (Population Reference Bureau, 2018) e dalla tipologia dell'occupazione svolta (Aegon, 2015). Il rilevante accrescimento delle aspettative di vita, aumentato di oltre il 50% dagli anni '60 ad oggi (*Figura 3*), ha influito considerevolmente sull'età di

pensionamento, come evidenziato dallo studio condotto dalla Kelley Services su un campione di 164.000 lavoratori in 28 paesi.

Figura 3 – Life expectancy at birth, total (years)  
(The World Bank. 2017)



Tuttavia, viene fatto notare dallo studio condotto da Ageon (2015) su un campione di 16.000 lavoratori in 15 paesi, come il processo di terziarizzazione dell'economia e l'aumento dei lavoratori in età pensionabile che svolgono mestieri di matrice imprenditoriale, abbia al pari permesso a questa generazione di rimanere attivi nella forza lavoro più a lungo. La specializzazione delle economie avanzate nel settore terziario e dei servizi, permette infatti ai suoi attori di ottenere occupazioni che meglio si adattano alle loro esigenze, consentendo loro di lavorare oltre l'età pensionabile. Deve inoltre considerarsi che, su base generale, i dati dallo studio riportati mostrano che il 79% dei lavoratori ultrasessantacinquenni catturati dal sondaggio dichiarano di continuare a lavorare per mantenere il proprio cervello attivo, mentre il 57% dichiara di amare il proprio lavoro a tal punto da preferire non lasciarlo in favore della pensione. Dato meritevole di attenzione, al fine di comprendere il significato delle statistiche in parola, è che solo il 26% del campione oggetto di studio ha dichiarato di sentirsi costretto a prolungare la sua permanenza nel mondo del lavoro a causa dell'insicurezza economica che il pensionamento avrebbe comportato. Questo a significare che è più il piacere di lavorare, che la necessità di lavorare l'effettivo *driver* nelle scelte dei *Boomers*, essi vogliono lavorare e non sembrano essere ben disposti a cedere la loro posizione in favore delle nuove generazioni. Bisogna tuttavia considerare che lo studio condotto da Ageon, benché consti di un campione rilevante in termini di numero, non lo è sotto il profilo della differenziazione geografica, concentrandosi principalmente – con l'unica eccezione dell'India – sulle aree economiche sviluppate. Seppur quindi

non generalizzabili in termini assoluti, le conclusioni tratte dagli studi di Ageon e Kelly Services portano alla luce importanti tendenze nel comportamento dei *Baby Boomers* sul lavoro. In particolare, lo studio di Kelly Services (2016) introduce dati statistici riguardo le percezioni che i *Boomers* hanno dei *Millennials* sul posto di lavoro. In accordo con lo studio, questa generazione si sente minacciata dai più giovani, dichiarando il 64% degli individui del campione oggetto di percepire l'età come un fattore di discriminazione sul posto di lavoro, parallelamente però non sembrano dimostrare apertura nei confronti delle nuove generazioni. Lo studio afferma che il 54% dei *Boomers* ritiene i *Millennials* “pretendere profitti e riconoscimenti immediati” e il 46% ritiene che “non hanno la volontà di dedicare il tempo necessario al lavoro duro o a portare a termine i loro compiti”. Mettendo questo dato in relazione con lo studio condotti da Ernst & Young (2015), una società leader nei servizi di consulenza a livello internazionale, il quale ha avuto ad oggetto un campione di 9,699 adulti di età compresa tra 18–67 equamente divisi in otto paesi, sarà facile intuire che senza una consona attività di *people management* si possono creare importanti attriti sul posto di lavoro. La ricerca riporta infatti che nonostante i *Millennials* siano da minor tempo nel mondo del lavoro, essi occupano posizioni manageriali in azienda con una maggiore frequenza rispetto ai *Boomers* – l'81% dei *Millennials* intervistati ha dichiarato di ricoprire una posizione che comporta la gestione del lavoro altrui, mentre per i *Boomers* lo stesso dato si attesta al 67% –. Posta la rilevante influenza dei *Millennials* nelle odierne imprese, una sfiducia nelle loro capacità e un rallentamento nell'avvicinarsi delle generazioni in azienda, potrebbero danneggiare tanto i *Baby Boomers* quanto il sistema impresa stesso.

A cavallo tra due generazioni che hanno profondamente influenzato il tessuto sociale, si colloca la *Generazione X*, o “*The 13th generation*” (Howe & Strauss, 1991), meglio identificati come coloro che sono nati tra il 1961 e il 1981. Secondi solo ai *Millennials* in termini di percentuale di individui nella forza lavoro statunitense, la comprensione degli sviluppi di questa generazione costituisce uno studio imprescindibile al fine di interpretare le odierne dinamiche che si costituiscono nel mondo del lavoro. Gli *Gen-Xers* infatti, da più tempo nel mondo del lavoro rispetto ai *Millennials*, solitamente ricoprono posizioni gerarchicamente più elevate, – lo studio ad opera di Ernst & Young (2015) riporta che del campione oggetto di analisi, l'83% degli *Gen-Xers* ha dichiarato di ricoprire posizioni manageriali – i *Gen-Y* difatti sono spesso a loro sottoposti. È facile quindi intuire l'importanza di questa generazione se

misurata in termini di influenza nelle dinamiche lavorative, e la sua conseguente rilevanza strategica ai fini della ricerca in oggetto.

Indipendenti, autosufficienti, e diffidenti delle istituzioni, sono stati la prima generazione a crescere in un mondo profondamente differente rispetto alle precedenti (Scheef & Thielholdt, 2004). Definiti come *latchkey kids*<sup>8</sup>, sono cresciuti durante un periodo di forte aumento del tasso di divorzi (Stepler, 2017), il che congiunto all'aumento delle donne nel mondo del lavoro, ha obbligato questa generazione a sviluppare un senso di autosufficienza che differenzierà profondamente il loro carattere. In un'epoca in cui per la prima volta un'intera *cohort* è cresciuta senza la predominante influenza degli adulti durante la loro gioventù, dovuta alla crescente frequenza con la quale entrambi i genitori erano a lavoro, si è sviluppato un orientamento verso l'indipendenza e il supporto tra coetanei (McCrinkle & Wolfinger, 2011).

Nonostante sia stata la prima generazione a poter beneficiare dei computer nelle case e nelle scuole, come anche di internet e dei CD-ROMS, la stagnazione del mercato del lavoro e una bassa mobilità salariale sembrano aver influenzato negativamente le loro prospettive di guadagno se paragonate a quelle delle generazioni precedenti (Tolbize, 2008). Sono stati influenzati dalla diffusione di MTV e della musica Hip-Hop, che hanno alimentato il loro sentimento di indipendenza e autorealizzazione, tuttavia la mancanza di una famiglia unita e del supporto dei genitori sembrano aver profondamente segnato le loro attitudini, facendoli propendere verso un nuovo concetto di “*American Dream*” basato su una famiglia stabile e unita (Hornblower, 1997). Nei riguardi del loro approccio al lavoro in letteratura si trovano opinioni contrastanti, inizialmente stereotipati come “*slackers*”<sup>9</sup>, svogliati, perfino ostili al mondo del lavoro, con il passare degli anni studiosi come Tulgan (1997) hanno profondamente riconsiderato le loro attitudini, mettendo in evidenza l'infondatezza degli stereotipi che orbitavano intorno a questa generazione. Altra letteratura (Winograd & Hais, 2012) considera questa generazione come la prima ad avere il c.d. “*entrepreneurial spirit*”, andando di fatto ad anticipare quelle che saranno le tendenze di *Millennials* e Gen-Z. Tuttavia, si trova accordo in dottrina riguardo la primaria

---

<sup>8</sup> La traduzione più prossima in italiano sarebbe “i bambini con le chiavi (di casa)”, proprio a simboleggiare l'autosufficienza che questa generazione ha dovuto sviluppare sin dai primi anni dell'adolescenza.

<sup>9</sup> Soggetto privo di voglia di lavorare e che manca di etica del lavoro. Una traduzione italiana è “scansafatiche”, un individuo che seppur ha le capacità, non ha desiderio di svolgere alcuna attività lavorativa (McKean, 2005).

importanza di un lavoro flessibile, che permetta loro di curare nuovi interessi e sviluppare nuove skills – è ritenuta fondamentale anche la formazione e il *mentoring* nel posto di lavoro (Scheef & Thielholdt, 2004) – al pari di un’occupazione che possa garantire loro un buon *work-life balance* (Tolbize, 2008). Il modo migliore per comunicare con i *Gen-Xers* è quello di un periodico e preciso *feedback*, il quale seppur dato da un superiore, dovrà avere l’intento di “indicare una strada da percorrere insieme” più che dare un ordine (O'Bannon, 2001).

Sebbene conscia dell’importanza di un lavoro sicuro, sentimento indubbiamente mosso dallo scenario economico che in quegli anni si stava consumando, la Generazione X sembra preferire l’indipendenza alla lealtà verso una singola società (Howe & Strauss, 2007). Negli anni ’80 infatti, l’economia americana stava vivendo un periodo di crisi, il quale ha portato un aumento della disoccupazione tra i *Baby Boomers* – genitori degli *Xers* – e caratterizzato l’ingresso nel mondo del lavoro della Generazione X in un periodo di instabilità e insicurezza (Scheef & Thielholdt, 2004). Entrambi questi fattori hanno condizionato la concezione del lavoro di questa generazione enfatizzando ancora più il loro sentimento di indipendenza, sentimento che sembra manifestarsi sotto forma di uno spiccato spirito imprenditoriale. Secondo la ricerca pubblicata da Howe e Strauss in “*The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*” questa generazione sarebbe “*The greatest entrepreneurial generation in U.S. history*” (2007). Dati che vengono confermati anche dalla ricerca condotta da The Sage Group<sup>10</sup>, nella quale veniva documentato come nel 2015 il 55% delle start-up americane fossero fondate da *Gen-Xers* (The Sage Group, 2015).

Il sentimento di imprenditorialità, così come la necessità di feedback e la distintiva visione del mondo del lavoro dimostrata dagli *Gen-Xers*, sembrano per la prima volta essere elementi distintivi di un’intera generazione. Apprezzeremo come essi andranno evolvendosi con il susseguirsi delle generazioni, esaminate in maggior dettaglio nella seconda parte di analisi della letteratura.

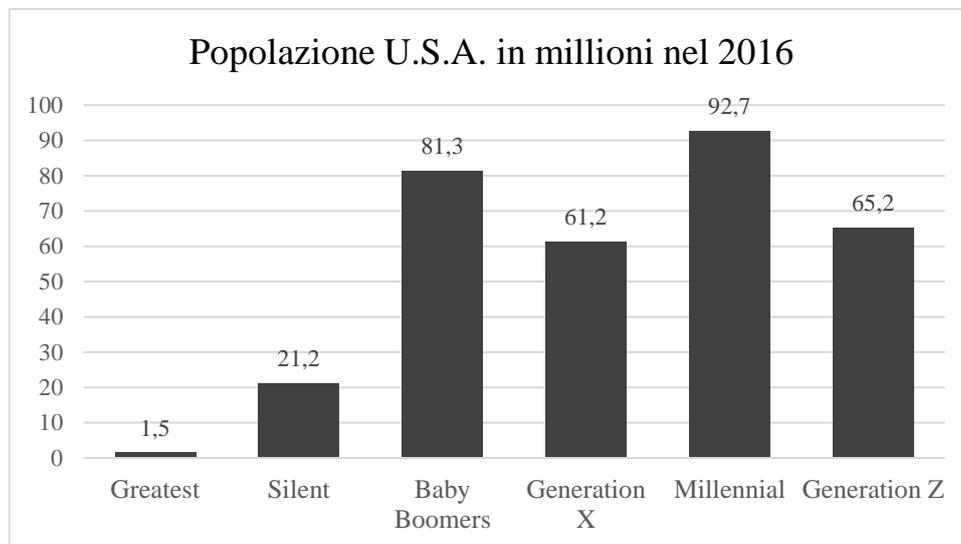
---

<sup>10</sup> Impresa multinazionale di sviluppo software per la pianificazione delle risorse d’impresa “ERP” posizionata al terzo posto come *provider* mondiale di software ERP. Per ulteriori informazioni riguardo The Sage Group si rimanda al loro sito internet: <http://www.sage.com>.

### 1.3.1 Millennials

Seguendo ancora la suddivisione proposta da Brodahl e Carpenter (2011) la generazione dei *Millennials* è costituita dagli individui nati tra il 1982 e il 2000. In quegli anni il tasso di natalità crebbe, toccando picchi raggiunti solo al tempo dei *Baby Boomers* (Figura 4). L'aumento delle nascite risultò nella formazione di una generazione particolarmente ampia che conta approssimativamente 80 milioni di individui, costituenti più di un quarto dell'intera popolazione americana (Brodahl & Carpenter, 2011). Ricerche più recenti (CNN & Pew Research Center, 2017) riportano statistiche ancora più importanti, secondo le quali il numero dei millennials supererebbe i 92 milioni, rendendo loro la più ampia generazione vivente. Il superamento dei *Baby Boomers* in termini di individui da parte dei *Millennials*, non fa che evidenziare l'importanza del comprendere gli atteggiamenti e i bisogni di questa generazione, così da assicurarsi una comunicazione efficace, e ridurre al minimo il *generation gap*.

Figura 4 – Popolazione U.S.A. in milioni nel 2016, divisa per generazioni.  
(CNN & Pew Research Center, 2017)



Definiti Generazione Y, *Echo Boomers*<sup>11</sup>, *Gen-Y*, *Generation Next* (Durkin, 2008), (Tyler, 2008) in accordo con l'opera di Strauss & Howe *Millennials Rising*

<sup>11</sup> *Echo Boomers* è un nome che viene associato a questa generazione a causa dei loro genitori, spesso *Baby boomers*. Interessante è quello che i demografi e gli studiosi di marketing definiscono "effetto boom boom". La permanenza dei figli *Millennials* o *Echo Boomers* in famiglia infatti, influenza direttamente i genitori *Baby boomers*, portandoli ad avere interesse nei prodotti ideati per le nuove generazioni (Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, 2017). Sempre nello stesso testo, Kotler et al. fanno notare come l'effetto *boom boom* ben si colloca in una realtà nella quale i *Baby boomers*, avendo per la

(2000), questa generazione è profondamente diversa dalle precedenti. Tuttavia è importante portare all'attenzione uno studio riconducibile a risultati distanti da quelli fin qui introdotti. La ricerca misurava una gamma di fattori concernenti preferenze lavorative e atteggiamenti<sup>12</sup>, tra cui la soddisfazione e l'impegno sul lavoro, la fiducia nel management e il *work-life balance*, riportando nessuna apprezzabile differenza tra le generazioni *Baby Boomers*, Generazione X e Generazione Y (Reed, 2007). Condividendo però la tesi sostenuta dalla maggior parte della letteratura, pur ammettendo la presenza di tratti comuni alle tre generazioni, le differenze tra i *Millennials* e le generazioni precedenti non possono essere trascurate. Similitudini tra i *Gen-Y* e la Generazione X vengono solitamente identificate nella loro pragmatica visione della vita, tuttavia sono considerati meno cinici, più ottimisti e più inclini a valorizzare le tradizioni (Hymowitz, 2007). Probabilmente, come argomentato da Wesner e Tammy (2008), la generazione *Millennials* trova più similitudini con i *Baby Boomers* rispetto ai *Gen-X*, almeno sotto il profilo dei valori e del lavoro. È rimasta infatti costante la necessità di un lavoro che abbia significato, la necessità di una valorosa leadership e l'importanza di trovare un equilibrio tra vita privata e lavoro. Meglio istruiti, più abili e integrati con la tecnologia, i *Millennials* sembrano avere i requisiti necessari per essere considerati ottimi *employees*.

Per alcuni studiosi frutto di una errata strategia genitoriale che li ha eccessivamente protetti, sono cresciuti con un irrealistico ottimismo che collidendo con la realtà più difficile di come gli era stata descritta, ha creato una generazione di infelici, come sostenuto da Simon Sinek, autore di diversi libri circa la leadership e i *Millennials*, in una intervista per Inside Quest (2016). Visione che di sicuro trova non pochi dissensi. Benché oltre il 50% dei *Millennials* creda di essere in condizioni economiche peggiori rispetto a quelle dei loro genitori, secondo uno studio di Allianz compiuto su oltre 5.000 individui in 5 paesi, il 90% del campione in analisi – ricomprendente Cina, India e Stati Uniti – , ritiene che le proprie condizioni di vita miglioreranno nei prossimi 5 anni (Allianz SE, 2017). L'ottimismo di questa generazione è difatti peculiare ed è stato rilevato da diversi studi (Pekala, 2001).

---

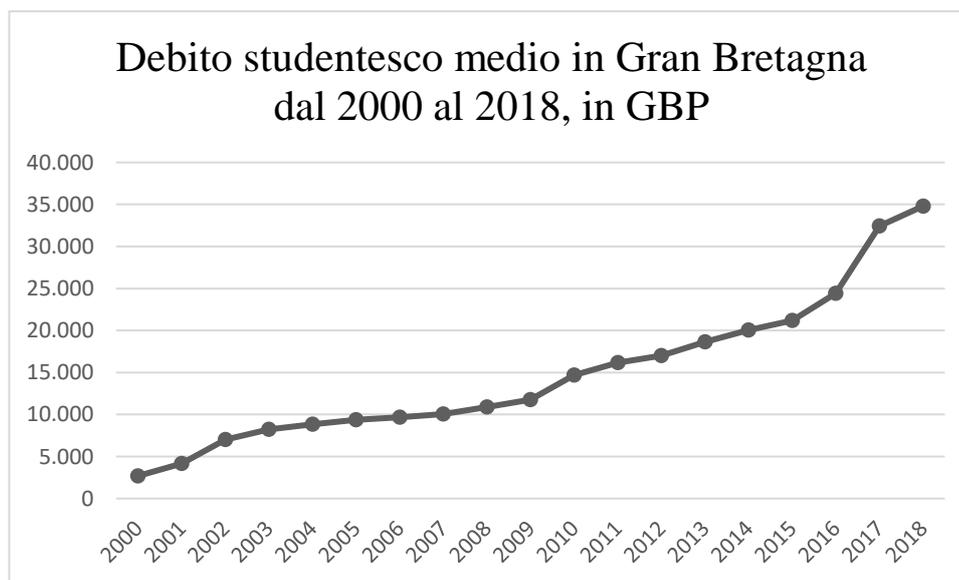
maggior parte superato la soglia dei 50 anni, siano alla continua ricerca di prodotti che li facciano apparire, al pari che sentire, nuovamente giovani, dietro il motto “i cinquanta sono i nuovi trenta”.

<sup>12</sup> In *Human resource management* con atteggiamenti si intende la generale tendenza a reagire in modo favorevole o sfavorevole ad un oggetto o referente. Gli atteggiamenti di un individuo sono modelli con i quali esso interpreta e processa gli stimoli esterni, provenienti da qualsiasi cosa lo circonda. Essi si originano dalle esperienze e dall'ambiente che circonda l'individuo. Nonostante siano tendenzialmente stabili, nell'arco della vita possono essere modificati o si possono evolvere. (Gabrielli & Profili, 2016)

Tuttavia, un esasperato ottimismo verso le loro prospettive future, spesso volte porta i *Millennials* a essere poco fedeli ad un *brand* come anche agli *employer*. Alla costante ricerca di un'occupazione che non li annoi e che abbia per loro un valore, questa generazione dimostra di non temere un cambio repentino di carriera al fine di perseguire ciò che più li stimola. In particolare, uno studio di Lyons e Schweitzer (2010) ha approfondito le ricerche nei riguardi delle preferenze dei *Gen-Y* sul lavoro. Su un campione di circa 23.400 adulti Canadesi di età tra i 18 e i 22 anni, il 71% ha dichiarato che accetterebbe anche un'occupazione non ideale al fine di entrare nel mondo del lavoro. Tuttavia, il 68,5% degli individui nel campione ritiene che verrà promosso nei primi 18 mesi di lavoro, mostrando la peculiare impazienza che diverse volte la letteratura ha attribuito a questa generazione (Pinzaru, et al., 2016).

Sono inoltre la generazione più indebitata della storia rispetto alla loro età<sup>13</sup>, dovendo sostenere pesanti *graduate student loans* (Fry, 2014), i quali sembrano essere in continuo aumento non solo nel continente americano, come mostrato in *Figura 5*.

Figura 5 – Debito studentesco medio in Gran Bretagna dal 2000 al 2018, in GBP.  
(Student Loans Company, 2018)



Ad una ricerca più approfondita, la situazione finanziaria dei *Millennials* non sembra migliorare. Un sondaggio della Federal Reserve (2014) mostra come le finanze medie di una famiglia di giovani al disotto dei 35 anni si attestino attorno ai 10.000\$, che se paragonato ai 17.000\$ nel 1995 rappresenta una diminuzione del 41%<sup>14</sup>. Non solo quindi i *Millennials* sono più indebitati, ma la loro disponibilità finanziaria in termini

<sup>13</sup> In termini reali, tenendo conto quindi dell'inflazione.

<sup>14</sup> Considerata l'inflazione, in dollari al 2013.

reali sembra seguire un andamento decrescente. La tendenza ad investire molte risorse nell'istruzione è iniziata con la Generazione X e oggi porta i *Millennials* ad essere la generazione più istruita mai entrata nella forza lavoro (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Uno studio condotto da Rossi (2006) dimostra come un elevato livello di istruzione sia particolarmente frequente in questa generazione. Su un campione di 450 giovani adulti infatti, l'88% di loro aveva almeno un *bachelor's degree*, mentre il 35% aveva completato un *master of science*. Il dato assume particolare significato se messo in prospettiva con un'interessante associazione, frequente nella mente dei *Millennials*, tra il successo nel mondo del lavoro e il titolo di studio conseguito. Sembra infatti esserci una correlazione positiva tra gli anni di studio e l'importanza della carriera che si potrà poi intraprendere. I *Millennials* dimostrano di aver recepito questa tendenza, secondo uno studio condotto dalla Robert Half International su un campione di circa 1.000 giovani infatti, il 73% dei *Gen-Y* dichiara di essere disposto a tornare a studiare per ottenere ulteriori certificazioni o lauree (Robert Half International, 2008). Sicuramente la voglia di avere una brillante carriera si riflette in molti tratti comportamentali dei *Millennials*, come gran parte della letteratura mette in evidenza (Shaw & Fairhurst, 2008) e (Kowske, Rasch, & Wiley, 2010). Tuttavia, uno dei tratti comuni a molte ricerche è l'appellativo "*entitled*"<sup>15</sup> il quale, pur non venendo smentito dalla ricerca della Robert Half International (2008), viene interpretato con un'interessante chiave di lettura. Nell'ottica della ricerca infatti, l'impazienza nel voler "fare carriera" si origina proprio dall'elevata istruzione di questa generazione, che si aspetta dunque le venga riconosciuta attraverso una posizione lavorativa di spicco. Emerge quindi che *Millennials* sono pronti a studiare molto, e si aspettano che il loro impegno nello studio venga riconosciuto sotto forma di una posizione lavorativa di spicco e una adeguata remunerazione.

Nei riguardi dei fattori motivanti sul posto di lavoro, questa generazione presenta delle rilevanti novità. Come suggerisce lo studio condotto da Meier & Crocker (2010), la nascita dei *Millennials* in anni di fervente sviluppo tecnologico, ha inevitabilmente plasmato i loro bisogni e valori su fattori a stento prima considerati. Mentre il sogno di Bill Gates "*A computer on every desk and in every home*" con l'avvicinarsi della conclusione del millennio si faceva sempre più realtà (Boje &

---

<sup>15</sup> In italiano un individuo definito "*entitled*" è un soggetto che senza aver speciali diritti o senza apparente motivo, si arroga privilegi e trattamenti di favore. Ovviamente nel caso in parola ha un'accezione negativa.

Smith, 2010), i *Millennials* crescevano in un mondo che a ritmo incalzante volgeva verso la digitalizzazione. Internet si diffondeva<sup>16</sup> e gli individui diventavano nodi in un mondo collegato da cavi telefonici che si espandeva a ritmo dei modem 56K<sup>17</sup>. Le possibilità di scambio e interazione che la rete stava portando, hanno modellato i valori di questa generazione rendendola più aperta e flessibile. Un esempio lampante è proposto dallo studio di Pew Research Center (2010) concentratosi su 2.020 adulti selezionati in modo da costituire un campione rappresentativo della popolazione mondiale, il quale ha dimostrato attraverso un vasto sondaggio e l'analisi dei dati del Census Bureau, che questa generazione è sensibilmente più incline ad accettare matrimoni tra persone dello stesso sesso rispetto ai *Baby Boomers* – il 50% dei *Millennials* catturati dal sondaggio era in favore, mentre solo il 32% dei *Baby Boomers* lo era –. Pur essendo un solo esempio dei molti proposti in letteratura, fornisce una chiara rappresentazione del senso di unione e appartenenza ad un'unica comunità che questa generazione dimostra di avere. Sarà possibile apprezzare come la tendenza a identificarsi in un'unica comunità si dimostrerà essere un tratto peculiare molto presente anche nella generazione successiva. Nonostante quindi la rivoluzione tecnologica sia effettivamente iniziata con la *Gen-X*, la nascita in un mondo che già volgeva verso la digitalizzazione ha influenzato ancora più incisivamente la Generazione Y.

---

<sup>16</sup> Internet, o “World Wide Web”, sebbene nella mente di pionieri e visionari come Bolt, Beranek, e Newman già dai primi degli anni '70, è diventata una realtà disponibile su scala maggiore solo verso la metà degli anni '80, per poi sperimentare la gran parte della sua diffusione su scala globale tra gli anni '90 e il nuovo millennio. La diffusione è stata così intensa e repentina, descrive Marson in “*A Selective History of Internet Technology and Social Work*” (2008), che gli stati hanno fatto fatica a mantenersi al passo con una adeguata regolamentazione. Ad oggi l'uso di Internet è diventato parte integrante della realtà quotidiana per la maggioranza delle persone nelle economie avanzate, raggiungendo un numero di utenti attivi nella rete di oltre 4 miliardi, costituenti circa il 54% della popolazione mondiale (Internet World Stats, 2017).

<sup>17</sup> Lo strumento che ha permesso dalla metà degli anni '80 fino alla fine degli anni '90 di connettersi a Internet tramite la rete telefonica casalinga. L'apparecchio, al fine di consentire la connessione alla rete, svolgeva una serie di processi necessari per la comunicazione tra l'utente e un server esterno. Nelle fasi iniziali della connessione, il modem emanava una serie di suoni caratteristici, sempre uguali, che finirono per segnare un decennio.

Al contempo, altre importanti tendenze come il tasso di divorzi, le strategie genitoriali e l'istruzione hanno sicuramente inciso in maniera distintiva su questa generazione, differenziandola dalle precedenti. Nella ricerca portata avanti dal Pew Research Center (2010) viene mostrato come l'80% dei *Baby Boomers* sia cresciuto con entrambi i genitori, mentre solo il 68% dei *Gen-Xers* ha avuto entrambe le figure genitoriali durante la crescita. Dato che diminuisce ancor di più in relazione ai *Millennials*, dei quali solo il 61% è cresciuto con entrambi i genitori. Possiamo dar senso a questo *trend* interpretando i dati forniti nel grafico (Figura 6). È immediato notare come dalla metà degli anni '70 del secolo scorso vi è stato un importante aumento dei matrimoni negli U.S.A. seguito da un analogo aumento dei divorzi. Invero però il dato che merita interesse è il rapporto tra matrimoni e divorzi, che se all'epoca della *Silent Generation* si attestava a circa 1 divorzio su 10 matrimoni, all'epoca dei *Baby Boomers* è sceso ad 1 divorzio su 4 matrimoni raggiungendo poi il tasso di 1 divorzio ogni 2 matrimoni all'epoca dei *Gen-Y*.

Figura 6 – Tasso matrimoni e divorzi negli U.S.A.  
(National Center for Health Statistics; Randy Olson, 2015)



Indubbiamente le tendenze individuate hanno influenzato gli approcci educativi intrapresi dalle famiglie dei *Millennials*. Secondo alcuni (Shaw & Fairhurst, 2008), proprio una rigorosa educazione e la forte presenza dei genitori a schermare lo sviluppo dei *Millennials* dalle realtà mondane, li ha fatti crescere in una bolla. Sicuri, protetti e sotto la diretta guida dei genitori, oggi i *Gen-Y* sembrano aver mantenuto la necessità di un simile approccio anche nel mondo del lavoro, avendo bisogno di una

decisa leadership e assidui riconoscimenti per i loro successi (Crumpacker & Crumpacker, 2007).

A confermare le tendenze ora esposte vi è lo studio compiuto da Meier e Crocker (2010) il quale, su un campione di 500 adulti tra i 22 e i 28 anni, ha dimostrato come per circa il 54% dei rispondenti una buona leadership sul posto di lavoro fosse un fattore motivante. Tuttavia, è stato anche enfatizzato come leadership e guida sul posto di lavoro non debbano sfociare nel *micro-management*<sup>18</sup>, rimanendo fondamentali per questa generazione la “*freedom and flexibility to get the task done in their own way, at their own pace*” (Martin, 2005). Diversamente dalla Generazione X invece, il salario non sembra essere un forte fattore motivante (Meier & Crocker, 2010). Lo studio di O’Malley (2006) al riguardo, mette in evidenza come al fine di aumentare la motivazione e attuare più efficaci politiche di *retention*, l’*employer* dovrebbe vagliare metodi di remunerazione differenti dal semplice stipendio. In particolare, viene evidenziato come l’integrazione di benefit, maggiore flessibilità oraria e altre ricompense non monetarie abbiano un impatto maggiore sulla motivazione del dipendente. Per quanto attiene alla *location* invece, gli *Gen-Yers* sembrano esservi del tutto indifferenti. Solo l’1% degli intervistati ha dichiarato che la locazione geografica del posto di lavoro rappresenta un fattore motivante (Meier & Crocker, 2010).

Tuttavia, un’adeguata leadership e la flessibilità degli orari non sembrano essere gli unici fattori motivanti sul posto di lavoro. Uno studio condotto da Gioia-Herman (2009) dimostra come al fine di aumentare l’*engagement* dei *Millennials*, le imprese dovrebbero implementare programmi di *mentoring*, i quali permetterebbero ai giovani lavoratori di percepire con immediatezza il contributo che stanno apportando all’organizzazione. La dimostrazione del valore dell’apporto che i *Millennials* forniscono infatti, al pari di *feedback* immediati e diretti, sono fondamentali strumenti per il loro sviluppo, come anche efficaci strumenti al fine di attuare politiche di *retention*. Se quindi le imprese erano abituate con le generazioni precedenti a fornire relazioni annuali sulla performance dal dipendente sostenuta, adesso è necessario

---

<sup>18</sup> Solitamente è definito *micro-management* l’eccessiva sorveglianza sull’*employee* ed il suo operato, comportandone una continua critica. È generalmente usato con accezione negativa ed è una tecnica di leadership che può portare risultati positivi nel breve periodo ma generalmente negativi nel lungo, andando a reprimere la libera iniziativa del dipendente e mostrando una generale sfiducia nei suoi confronti da parte del manager. Sembra quindi essere preferibile, in via del tutto generale, un approccio che preveda deleghe da parte del management verso i giovani lavoratori, assegnando loro dei compiti e fissando una *deadline* entro la quale andranno eseguiti, per poi restituire un feedback (White, 2010).

aggiornare i metodi di gestione di queste giovani risorse fornendo loro valutazioni e *rewards* molto più di frequente (Shaw & Fairhurst, 2008).

Al fine di comprendere meglio questa generazione, è lecito interrogarsi sulla provenienza di queste peculiari tendenze. La necessità di frequenti *feedback*, anche se spesso volte ricondotta ad una errata educazione da parte dei genitori, viene invece associata da Suleman e Nelson (2011) a fattori del tutto diversi. Gli autori considerano infatti i *Millennials* come una generazione dinamica, capace di comprendere la frenetica velocità alla quale il mondo si sta evolvendo e la conseguente velocità con la quale i requisiti richiesti si modificano. Diventa quindi per loro necessario, al fine di garantire sempre un lavoro all'altezza degli standard richiesti, il recepimento di *feedback* frequenti, capaci al contempo di rinforzare atteggiamenti positivi o modificare invece quelli negativi.

Nei riguardi della *loyalty* verso l'*employer*, diverse ricerche riportano dati contrastanti. Viene infatti riconosciuto dallo studio di Kowske et al. (2010) come partendo dalla Generazione X fino ai *Millennials* la percezione di sicurezza del proprio lavoro sia aumentata comportando una maggiore soddisfazione nei riguardi della propria occupazione – dato confermato anche dalle ricerche svolte del Pew Research Center (*Millennials: Confident. Connected. Open to Change*, 2010, p. 49-59) – ed una conseguente riduzione del *turnover volontario*. Questo fenomeno è confermato da una vasta letteratura che mette in prospettiva alla tendenza sopra esposta, la ricerca di un più equilibrato *work-life balance*. I *Millennials* infatti, rispetto alle generazioni precedenti valorizzano molto la possibilità di avere un lavoro flessibile che permetta loro di sviluppare la propria vita privata (Kerslake, 2005). La necessità di solidi rapporti interpersonali si riscontra al pari anche sul lavoro, come infatti confermato dalla ricerca di Robert Half International (2008) la quale enfatizza la propensione verso il *teamwork* e alle interazioni *face-to-face*. Due terzi del campione di *Gen-Yers* catturato dalla ricerca ha dichiarato di preferire uno scambio diretto con i propri colleghi, valorizzando al contempo le opportunità offerte dall'*employer* volte a favorire la socializzazione tra i dipendenti. Più recenti studi invece (PricewaterhouseCoopers, 2011), riportano una diminuzione della *loyalty* verso l'*employer* rispetto alle generazioni precedenti. Tuttavia, anche in queste ricerche viene rimarcata l'importanza di costanti *feedback* e della costruzione di un piano di sviluppo del giovane lavoratore, al fine di aumentare la soddisfazione sul lavoro e assicurare una più efficace ritenzione di risorse di valore nell'azienda.

L'interessante studio proposto dalla Cone Inc. (2006) getta nuova luce sull'importanza dei *feedback* nei riguardi di questa generazione. La necessità di “*to make an impact*” più volte dalla letteratura identificata nei tratti comportamentali dei *Millennials*, viene così soddisfatta fornendo loro precisi e frequenti riscontri con i quali essi stessi possono apprezzare i prodotti del loro apporto. All'atto pratico dunque, *feedback* e riscontri provenienti dai superiori permetterebbero ai giovani lavoratori di rendersi conto dei loro risultati e delle dirette conseguenze del loro lavoro, permettendo ai *Gen-Y* di soddisfare il bisogno di “fare la differenza” e di vedere il loro lavoro risultare in un concreto apporto alla società.

Un altro aspetto importante circa le attitudini dei *Millennials* sul lavoro è affrontato da uno studio condotto dalla Goldman Sachs (2015) il quale, toccando il tema più volte dalla letteratura trattato riguardo le disponibilità economiche di questa generazione, introduce il concetto di *sharing economy*. Confermando quindi le tendenze dalla letteratura identificate, lo studio afferma che a parità di età i *Millennials* dimostrano avere disponibilità economiche inferiori ma un indebitamento sensibilmente maggiore. Nell'ottica dello studio in parola è proprio questo *trend* ad alimentare la riscontrata crescente popolarità della *sharing economy*. Disponibilità economiche limitate e una generale propensione verso il *teamwork* sembrano perfettamente coniugarsi con i principi della *sharing economy* che negli ultimi anni ha permesso a molti *Gen-Yers* – e non solo<sup>19</sup> – l'uso di automobili, biciclette e altri mezzi di trasporto senza la necessità di acquistarli o affittarli. Questa tendenza, in prospettiva con la discussa propensione al *teamwork* è di fondamentale importanza per gli *employer* che vogliono coinvolgere i *Millennials* integrandoli al meglio all'interno dell'azienda. Multinazionali come Lego (Vase, 2016) hanno colto questa peculiarità e hanno introdotto il concetto di *sharing economy* all'interno dell'impresa, ottenendo ottimi risultati in termini di soddisfazione del giovane personale. In Lego infatti, si condivide dalle aree comuni all'area mensa sino alla postazione di lavoro, creando un ambiente dinamico che favorisce il *teamwork* e la socializzazione.

Inoltre, come la ricerca di Goldman Sachs (2015) pone in evidenza, l'indebitamento con il quale i giovani si presentano nel mondo del lavoro, deriva principalmente da *student-loans*, per tal motivo l'azienda volenterosa di attrarre i

---

<sup>19</sup> Statistiche mostrano come benché i *Millennials* siano i maggiori fruitori di servizi di condivisione come il *car sharing*, un numero crescente di *Gen-Xers* e *Baby Boomers* ne iniziano ad apprezzare i vantaggi (eMarketer, 2017).

giovani potrebbe implementare politiche di *Total Reward* che vadano ad incidere su questo debito, alleggerendo così il peso sopportato dal giovane lavoratore.

### 1.3.2 Generazione Z

Recenti statistiche (US Census Bureau, 2017) stimano che questa generazione conti circa 86,43 milioni di individui – negli U.S.A. –, rendendola di fatto più numerosa della Generazione Y. Con i primi *Gen-Zers* che entrano in questi anni nel mondo del lavoro, è fondamentale per gli *employers* comprendere le peculiarità di questa generazione per creare un ambiente ad essi adeguato.

*Post-Millennials*, iGen, Generazione Z, non vi è ancora una letteratura concorde sul nome da dare a questa recentissima generazione, come neppure per le date tra le quali individuare i giovani nati in questa *cohort* c'è uniformità di pensiero. Tuttavia, ripercorrendo la definizione di generazioni proposta da Mannheim (1952), la categorizzazione avanzata dal The Center for Generational Kinetics ed il suo fondatore, Jason Dorsey (2016), sembra essere la più appropriata. Secondo Mannheim infatti, le generazioni vengono definite dagli eventi storici capaci di influenzare i giovani vissuti in quel particolare momento e in quella particolare area geografica: “*Whether a new generation style emerges every year, every thirty, every hundred years, or whether it emerges rhythmically at all, depends entirely on the trigger action of the social and cultural process [...]. The biological fact of the existence of generations merely provided the possibility that generation entelechies may emerge.*” Mannheim sottolinea come i giovani siano influenzati da “*triggers events*” i quali, se accaduti in una fase della crescita nella quale siano in grado di recepirne l'importanza e le conseguenze, danno forma ai loro valori e atteggiamenti (Milkman, 2017). Viene quindi preso a riferimento, anche se non univocamente riconosciuto (Williams, 2015), l'intervallo di date dal 1996 al 2015 (The Center for Generational Kinetics, 2016) con *discrimen* l'attacco alle torri Gemelle. La ricerca in parola infatti sostiene che l'attacco terroristico al World Trade Center, al pari della Grande Recessione, siano eventi che hanno così intimamente segnato le vite degli adulti del tempo, che non ricordare un mondo prima di questi eventi determina un netto divisorio tra le due epoche.

Mentre sul finire degli anni '90 i *Millennials* entravano nel mondo del lavoro in una economia prospera, ottimisti e pretenziosi, appena un decennio dopo gli *Gen-Z* vivono la loro giovinezza in una realtà segnata da guerre e dalla più forte crisi economica dopo la Crisi del '29. Fattori questi che hanno segnato profondamente la

Generazione Z, secondo alcuni però, solo per via indiretta (Tulgan, 2013). I *Gen-Z* infatti, troppo piccoli per essere consci delle implicazioni a cui avrebbero portato gli avvenimenti accaduti nel primo decennio del nuovo millennio, hanno subito tali effetti per mezzo dei loro genitori. La loro incertezza verso le prospettive a lungo termine e un mitigato ottimismo, sarebbero frutto di una “*Helicopter parenting*”<sup>20</sup> ancora più forte rispetto alla generazione precedente. I genitori degli *iGen* infatti, principalmente Generazione X, avendo sentito la mancanza di una solida guida genitoriale, sono oggi genitori molto più attenti e apprensivi. Costantemente sorvolando – da qui il termine *helicopter parents* – sui loro figli, si assicurano di proteggerli dalla cruda infanzia che hanno avuto loro. Tuttavia, una ricerca condotta da Schiffrin H. et al. (2014) su un campione di 297 studenti tra i 18 e i 23 anni, mostra come alti livelli di controllo da parte dei genitori – *Helicopter parenting* – siano strettamente correlati a un maggiore livello di depressione e una maggiore insoddisfazione della propria vita. Sul tema, un importante studio di Curran e Hill (2017) che coprendo 27 anni, dal 1989 al 2016, si pone di investigare la soddisfazione di oltre 41.000 studenti universitari in America, Canada e Gran Bretagna. Lo studio rivela che nell’ultimo ventennio i giovani studenti hanno percepito un aumento dello “standard di perfezione” richiesto, sia da parte della società che dei loro coetanei e in generale perfino da loro stessi. Nell’ottica degli autori il fenomeno potrebbe essere causato dalla tendenza della società verso un maggiore individualismo e materialismo, risultando in maggiori livelli di insoddisfazione dovuti proprio all’aumento delle aspettative richieste. Se poi all’equazione si aggiungono anche i social network, attualmente centro di molti dibattiti sul tema degli effetti psicologici, il sentimento di autorealizzazione di questa generazione potrebbe essere profondamente minato.

Usando come definizione di social media quella proposta da Kietzmann, Hermkens et al. (2011) possiamo identificarli come tutte quelle tecnologie che permettono attraverso una piattaforma interattiva, di creare, condividere, commentare e modificare contenuti creati dagli utilizzatori stessi. Nonostante i social network siano

---

<sup>20</sup> *Helicopter parenting* o “genitori elicottero” è un termine di derivazione inglese usato solitamente con accezione negativa per indicare quelle strategie genitoriali eccessivamente intrusive nella vita dei propri figli. Se infatti è indiscutibilmente proficuo assistere attivamente e assiduamente i propri figli nei primi anni di vita, privarli dell’indipendenza necessaria a farli maturare può risultare problematico. Questa tendenza si origina solitamente da genitori eccessivamente preoccupati – e al contempo poco fiduciosi – delle abilità dei loro bambini (LeMoyne & Buchanan, 2011).

nati con la diffusione di internet, sono effettivamente diventati di vasto utilizzo solo da poco più di un decennio (Boyd & Ellison, 2008). Benché quindi siano nati con la Generazione Y, è stata la Generazione Z a renderli così ampiamente diffusi. Il centro di ricerca Generational Kinetics (2016) ha in questo fenomeno identificato un *trend* interessante: solitamente sono le precedenti generazioni ad influenzare le nuove, trasmettendo loro usi e valori, con la Generazione Z invece stiamo assistendo al fenomeno contrario. Le più recenti tecnologie vengono prima assunte dai giovani, da loro rese popolari e poi lentamente adottate anche dalle generazioni precedenti. Quanto quindi affermato dalla ricerca in parola, non fa che rimarcare l'importanza dello studio di questa generazione, essendo essa una buona rappresentazione delle tendenze che in futuro verranno adottate anche dalle generazioni precedenti. Bisogna però prestare molta attenzione a questo fenomeno. Invero si sta dando accesso ai giovani a tecnologie che avanzano in un territorio quasi completamente inesplorato, la psicologia ha avuto possibilità di studiare gli effetti dei *social network* per poco meno di un decennio e ancora non sono chiari i possibili *outcomes*. Strumenti apparentemente innocui come i *social network* infatti, potrebbero rivelarsi fortemente dannosi per i giovani se non adeguatamente regolati.

“*Happiness equals reality minus expectation*”, Tom Magliozzi<sup>21</sup>. Una frase confermata da numerose ricerche sul tema dell'utilizzo in età adolescenziale dei social network. In particolare, questa generazione è a tal punto inserita nell'universo dello “*sharing*”, da modificare le sue aspettative cucendole su una realtà vista attraverso i *socials*. È stata infatti provata una correlazione positiva tra un elevato utilizzo dei social network e l'insorgenza di sintomi di depressione nei giovani utilizzatori. (Nesi & Prinstein, 2015). Nesi e Prinstein affermano nel loro studio che gli adolescenti, in un'importante fase di formazione personale, sono alla costante ricerca di feedback e apprezzamenti. Pubblicano così sui social le loro esperienze, momenti, foto migliori nel tentativo di ricevere approvazione dai loro coetanei. Tuttavia, se i *feedback* non sono quelli attesi, possono portare all'insorgenza di insicurezze fino anche alla depressione. L'effetto che però sembra essere più incisivo è il c.d. “*Compare and Despair*”<sup>22</sup> (Anxiety.org, 2016) per il quale i giovani andrebbero a paragonare la realtà che stanno vivendo con quella vista nei social – ovviamente, nella logica suddetta, vedranno foto

---

<sup>21</sup> Famoso commentatore radio americano venuto a mancare nel 2014. È a lui attribuita questa celebre frase ormai titolo di moltissimi articoli in tema social network.

<sup>22</sup> Letteralmente “paragonare e disperarsi”.

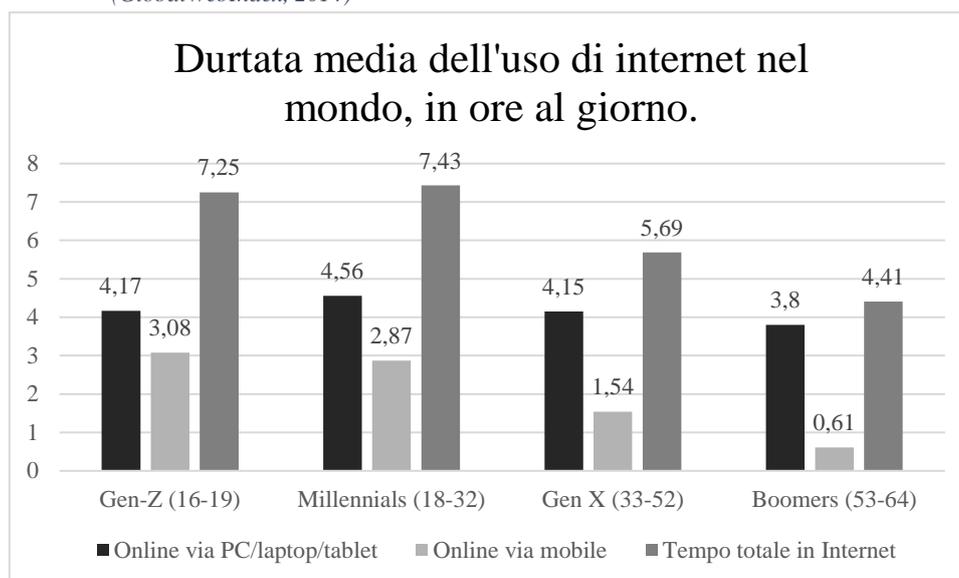
editate e momenti accuratamente scelti per mostrare le sfaccettature più belle di una realtà lontana dalla quotidianità – aumentando la probabilità di sviluppare disordini come l’ansia e la depressione<sup>23</sup> (Lin, et al., 2016).

Seppur in misura inferiore, parte dei genitori degli *iGen* sono *Millennials*. Essi hanno avuto un’educazione completamente differente rispetto ai *Gen-Xers*, anche loro attentamente schermati dai genitori, oggi si definiscono “*drone parents*” (Steinmetz, 2015). Pur mantenendo infatti un approccio di pedissequa supervisione, cercano di seguire i propri figli invece che averne il costante controllo. Neppure le strategie genitoriali però, hanno dimostrato di essere immuni al progresso tecnologico: uno studio australiano mette in luce come l’ossessione verso la sicurezza dei propri bambini possa sfociare nell’implementazione di strumenti come *GPS Tracker* al fine di tracciare in qualsiasi momento la posizione dei propri figli (Malone, 2007). La tecnologia però, se su di un fronte può contribuire al rallentamento del loro sviluppo per mano di genitori eccessivamente apprensivi, dall’altro ha permesso a questa generazione di avere una possibilità di accesso alle informazioni mai in precedenza raggiunta. Come è stato per le due generazioni precedenti, anche per la Generazione Z non possiamo prescindere dal trattare il rapporto con la tecnologia, il quale si prospetta essere uno dei tratti peculiari. È infatti la prima “vera” generazione nativa digitale, considerato che buona parte degli individui nati in questa *cohort* non ricorda un mondo senza *smartphone* o senza *touchscreen*, e questo le ha permesso di avere contatto con la tecnologia molto prima delle precedenti generazioni. Una statistica pubblicata da Ofcom (2018) rivela come il 95% dei giovani tra il 14 e i 24 anni, oggi possiedano uno *smartphone*, quando appena il 60% dei *Millennials* ne possedeva uno nel 2012. Interessante è anche il dato che rivela una statistica pubblicata da GlobalWebIndex (2014) nei riguardi dell’utilizzo giornaliero di internet a seconda delle generazioni. Come è apprezzabile in *Figura 7*, la Generazione Z è quella che passa più ore in Internet da *smartphone* ed in generale spende in Internet circa lo stesso quantitativo di ore dei *Millennials*.

---

<sup>23</sup> Per questo particolare tipo di depressione è stato anche coniato un termine, la c.d. *Facebook depression*. (O’Keeffe & Clarke-Pearson, 2011)

Figura 7 – Average duration of daily internet usage worldwide in 2014, in hours.  
(GlobalWebIndex, 2014)



Dorsey, nel suo studio per il centro di ricerca Generational Kinetics (2016) si spinge ancora oltre, affermando che se da una parte i *Millennials* hanno sin da subito percepito l'importanza della tecnologia e ne sono diventati dipendenti, ad oggi non necessariamente ne comprendono il funzionamento. La *Gen-Z* invece non ricorda un mondo senza, la tecnologia è semplicemente parte della loro realtà. Le nuove tecnologie sono a tal punto penetrate nella società che recentemente le scuole negli Stati Uniti hanno integrato corsi di *computer science* obbligatori, parte del piano di studi, con lo scopo di formare i giovani ad un utilizzo della tecnologia in maniera innovativa e non a scopo meramente ricreativo (Partovi, 2017). Secondo lo studio di Jewitt (2008) quando i giovani programmano, che siano semplici giochi o animazioni o ancora storie digitali, non solo acquisiscono capacità specifiche in materia, ma sviluppano creatività, logica e altre fondamentali *skills* non più riservate solo agli studenti appassionati di *computer science*. Pepler e Kafai (2007) identificano inoltre che con il passare degli anni le nuove generazioni sono sempre più orientate al *DIY*,<sup>24</sup> rendendole più propense allo studio del funzionamento della tecnologia ed il suo proficuo impiego nella loro quotidianità. L'uso della tecnologia ad un fine creativo sembra essere un tratto peculiare che deve necessariamente essere preso in considerazione dagli *employers*. Una generazione capace non solo di utilizzare la tecnologia in maniera da rendere più efficienti i processi aziendali, ma

<sup>24</sup> Acronimo americano per *Do It Yourself*, traducibile in italiano come "fai da te" (Cambridge University Press, n.d.).

strumentalizzarla al fine di trovare nuove soluzioni a problemi esistenti – attraverso la digitalizzazione dell'industria e il coding – rappresenta una importante risorsa nell'ottica del raggiungimento di un vantaggio competitivo (Dishman, 2016).

Una naturale inclinazione al “fai da te” è stata rilevata anche da Stillman (2017) sia sotto il profilo dell'intraprendenza nel compiere attività nuove, sia sotto il profilo dell'istruzione. Le nuove generazioni infatti hanno un concetto di apprendimento distante da quello tradizionale. In letteratura emerge che al fine di coinvolgere e formare al meglio le nuove generazioni, è necessario integrare le tecnologie con le metodologie di insegnamento tradizionali, rendendo l'apprendimento più dinamico e interattivo (Cilliers, 2017). Lo studio condotto da Seemiller e Grace (2016) garantisce un ottimo *framework* tramite il quale possono essere comprese le peculiarità di questa generazione in tema di apprendimento. Un tratto peculiare emerso dalla ricerca è la costante connessione dei *Gen-Zers* ad internet e la conseguente immediatezza di accesso alle informazioni. Ne consegue che sono meno inclini ad attendere di ottenere un'informazione o un risultato, dimostrando di aver bisogno di riscontri immediati e di informazioni date in maniera veloce e pragmatica. Questo atteggiamento tuttavia, può essere mitigato ponendo degli obiettivi e chiarendo gli *outcomes* dell'attesa (DiLullo, 2015). Risulta quindi importante per la formazione in azienda delle nuove generazioni, utilizzare approcci innovativi, integrando le lezioni frontali con supporti multimediali, dando loro la possibilità di interagire e collaborare (Igel & Urquhart, 2015). Sarà fondamentale in sede di formazione fornire costanti e precisi *feedback*, introducendo lezioni “*hands-on*” nelle quali i giovani hanno la possibilità di “toccare con mano” i risultati del loro studio (Skiba & Barton, 2006). L'implementazione di nuovi strumenti di *innovative learning* sarà fondamentale al fine di aumentare l'*engagement* dei giovani lavoratori e garantire una migliore performance aziendale (OECD, 2013).

D'altra parte, l'intenso uso della tecnologia ed in particolare degli smartphone da parte dei giovani, ha numerosi lati negativi. Tra i più frequenti troviamo la diminuzione della concentrazione in compiti che richiedono un'attenzione prolungata. Lo studio condotto da Levine (2007) infatti, mostra una correlazione positiva tra l'aumento della facilità con cui i giovani si distraevano durante un compito che richiedesse particolare concentrazione – come una lettura accademica – e coloro che

facessero un uso frequente di applicazioni di *instant messaging*<sup>25</sup>. Una diminuzione delle capacità di concentrazione sembra però essere a tutto vantaggio di un aumento delle capacità di *multitasking* e di “*division of attention*<sup>26</sup>”. Come riportato dallo studio di Seemiller e Grace (2016), su un campione di oltre 1.000 studenti si è riscontrata una elevata capacità di *multitasking*, riuscendo essi in media a prestare attenzione a cinque dispositivi contemporaneamente.

Data la realtà così dematerializzata in cui i giovani *Gen-Zers* sono immersi, è interessante notare che il 72% di loro sembra prediligere, in ambienti lavorativi, la comunicazione *face-to-face* rispetto messaggi – 11% – o e-mail – 9% – (Jenkins, Inc.com, 2017). Se infatti i *Millennials* sono stati i pionieri della *digital communication*, rendendo i posti di lavoro molto più efficienti, gli *iGen* sembrano valorizzare l’aspetto personale della comunicazione. Tuttavia, uno studio di Skiba e Barton (2006) riporta come l’approccio migliore alla comunicazione con questa nuova generazione sia una combinazione di metodologie tradizionali – *face-to-face communication* – con strumenti moderni come *Chat Rooms* e *Video Calls*. Diventa così possibile mantenere alta l’efficienza del processo di comunicazione, ma al contempo soddisfare la *need for information* che questa generazione dimostra di avere – implementando al pari metodi di comunicazione *one-to-many* e *many-to-many* –. Oltre che selezionare lo strumento più appropriato con cui comunicare con questa generazione, l’*employer* dovrà curarsi di formare leader con le adeguate *skills* per motivare appropriatamente i giovani *employees*. In primis appunto, la capacità comunicativa, tratto condiviso sia dai *Millennials* che dalla Generazione Z, è da loro ritenuta essere la qualità più importante che un leader deve avere (Randstad, 2016). Uno studio condotto da Jenkins (2017) mostra come invero la migliore strategia di leadership da attuare con i *Gen-Zers* sia il *coaching*. Possiamo definire il *coaching* come l’intervento di un *coach* a favore dello sviluppo sia a livello personale che professionale del *coachee* – il *Gen-Zers* in questo caso – a beneficio di una migliore collaborazione con i colleghi e con l’organizzazione (Gabrielli & Profili, 2016). Nello studio di Jenkins (2017) viene messo in luce come questa generazione preferisca

---

<sup>25</sup> In relazione allo studio in parola, si fa riferimento ad applicazioni per computer che permettano di comunicare in conversazioni separate con diverse persone contemporaneamente. L’utente viene notificato all’arrivo di un nuovo messaggio attraverso un banner sullo schermo e un suono di notifica (Levine, Waite, & Bowman, 2007).

<sup>26</sup> Se le capacità di *multitasking* sono solitamente riferite all’abilità nel fare più cose contemporaneamente, la *division of attention* riguarda strettamente le capacità di allocazione dell’attenzione. Seppur stanno facendo una sola cosa quindi, i giovani sono in grado di prestare attenzione a molte altre contemporaneamente (Sun, Wu, & Spence, 2015).

collaborare con l'organizzazione invece che lavorare semplicemente per essa. Questo perché sente il bisogno di dare spazio al c.d. sentimento di imprenditorialità, che si esplica nell'appagamento del raggiungere un obiettivo in maniera autonoma. In questo contesto si colloca la figura del *coach*, il quale attraverso un delicato processo basato sulla fiducia e sull'ascolto, pone domande semplici e chiare al *coachee* che gli permettono di riflettere e trovare nuove soluzioni attraverso lo sviluppo di un differente approccio al problema (Gabrielli & Profili, 2016).

Alcuni studi sostengono che sono state le precedenti generazioni a coltivarlo e poi a trasmetterlo alla Generazione Z, altri invece che sono stati diversi fattori esterni alla famiglia a contribuire all'insorgere del suddetto spirito imprenditoriale, certo è che buona parte della letteratura si trova in accordo sulla sua presenza. Nel sondaggio ad opera di Gallup (2011), su un *sample* di 1.721 studenti è stato riscontrato che il 77% degli intervistati preferirebbe essere un libero professionista piuttosto che un lavoratore dipendente e che al contempo il 45% degli intervistati vorrà fondare una sua società. Tendenza che viene confermata anche da Johnson (2015), il quale spiega nel suo articolo, come la Generazione Z percepisca il lavoro in maniera del tutto differente rispetto alle generazioni precedenti. Cresciuti durante la Grande recessione, i *Gen-Z* hanno percepito i problemi finanziari sopportati dai genitori e hanno sviluppato un senso di autosufficienza che sembra essersi evoluto nello spirito imprenditoriale in questione. Nello studio condotto da Millennial Branding – società di consulenze sul tema delle generazioni – e Beyond.com – un *Career Network* impegnato nell'aiutare i lavoratori a crescere professionalmente – (2014), sono stati presentati rilevanti dati che confermano l'accentuato spirito imprenditoriale di questa generazione, dichiarando che su un campione di 2,978 intervistati, il 65% degli *Gen-Z* auspica di fondare la sua azienda, paragonato invece ai *Millennials* dove la stessa risposta è stata data il 62% di volte e ai *Gen-X* i quali si sono dimostrati dello stesso parere solo il 54% delle volte. Lo spirito imprenditoriale, se su di un fronte è stato favorito dai genitori, dall'altro è stata la spiccata curiosità ed intraprendenza di questa generazione ad aver costituito terreno fertile per il suo sviluppo. Curiosità ed entusiasmo sono due elementi essenziali che contribuiscono alla formazione dello spirito imprenditoriale, come afferma lo studio portato avanti dal Barnes & Noble College (2015) nel quale si evidenzia come l'80% dei *iGen* intervistati hanno dichiarato di ritenere utile al fine dell'apprendimento il *DIYL – Do It Yourself Learning* – e l'utilizzo di video online e tutorial.

Considerato il veemente *entrepreneurial spirit* che questa generazione dimostra di avere, diversamente dal cercare di reprimerlo o mitigarlo, l'impresa che voglia valorizzare il potenziale delle risorse al suo interno dovrebbe indirizzarlo verso una proficua collaborazione con la società nell'ottica della creazione di valore.

Bisogna dare credito tuttavia anche alla letteratura contraria, dati provenienti dal sondaggio portato avanti da Johnston et al. (2017) mostrano come solo il 30% dei *Gen-Zers* siano effettivamente interessati ad essere lavoratori autonomi, un tasso più basso di quello registrato per *Millennials* e *Gen-X*. Sempre in questa direzione si muovono le statistiche provenienti dalle Camere di Commercio italiane, le quali hanno registrato una diminuzione di oltre il 30% dal 2000 al 2017 nel numero di aziende detenute da *under-thirty* (Istat, 2018).

Un tema invece sul quale si trova generale accordo è la diversità. Questa generazione è nata in un mondo profondamente interconnesso, in cui le barriere all'integrazione culturale sono più una formalità che un effettivo ostacolo. Risultato dell'importante processo di integrazione avvenuto negli ultimi decenni è che il 44% dei *Gen-Z* in America non sono *caucasian*<sup>27</sup> (The Nielsen Company, 2017). L'integrazione tra le varie culture e nazionalità ha portato un apprezzabile cambiamento nei valori, il 72% dei *Gen-Z* ritiene che l'uguaglianza razziale sia tra i problemi più importanti che la società deve fronteggiare, insieme alla parità dei sessi – 64% – e la parità di orientamento sessuale – 48% – (Barkley & Futurecast, 2017). Dorsey, fondatore e presidente di The Center for Generational Kinetics, afferma che è una generazione così diversificata da avere un concetto di diversità completamente differente dal passato, “*They don't see diversity unless it is absent*”. Il tema della diversità diventa quindi fondamentale per gli *employers*, i quali dovranno gestirla non solo tra le molteplici generazioni presenti in azienda, ma anche tra individui della stessa generazione particolarmente eterogenei tra di loro. Il *diversity management* quindi, è un processo aziendale capace di ridurre inefficienze e potenziali conflitti, al contempo valorizzando l'apporto specifico che ciascun individuo può dare all'impresa (Gabrielli & Profili, 2016).

Se la generazione dei *Millennials* è stata considerata come la più istruita di tutte le precedenti, questa potrebbe esserlo ancora di più. Il 69% dei *Gen-Z* ritiene che il

---

<sup>27</sup> Termine introdotto per la prima volta da Johann Friedrich Blumenbach, viene comunemente usato per indicare individui con la pelle chiara (Freedman, 1984). Ha origine nelle montagne del Caucaso, tra il Mar Nero e il Mar Caspio, si crede che l'etimologia del termine derivi dal greco *Καύκασος* – Caucasus – ovvero scintillante come il ghiaccio.

loro successo dipenderà interamente da quanto duramente si impegneranno, indipendentemente dalla fortuna o da altri fattori esterni (Barkley & Futurecast, 2017). Sembrano inoltre esser pronti ad impegnarsi, dichiarando l'85% degli intervistati che i voti scolastici sono la cosa più importante, rispetto al rilassarsi e all'uscire con gli amici (Barkley & Futurecast, 2017). Potremmo quindi continuare a vedere il trend mostrato dalla Generazione Y rispetto alla necessità di “*to make an impact*”, dovuta con molta probabilità proprio al bisogno di vedere un concreto riscontro del proprio impegno, dopo i diversi anni di studi.

Anche per quest'ultima generazione la *sharing economy* sembra essere particolarmente apprezzata (The Center for Generational Kinetics, 2016), rappresentando una valida alternativa all'impiego di importanti somme di denaro per acquisti come la casa o la macchina. Secondo lo studio annuale svolto da The Center for Generational Kinetics (2017) la Generazione Z dimostra infatti di essere particolarmente restia all'indebitamento personale. Probabilmente originata dall'essere cresciuti con genitori pesantemente indebitati fin da giovani, questa avversione all'indebitamento porta più di un quinto degli *iGen* a credere che andrebbe evitato a qualsiasi costo, mentre quasi un terzo crede che andrebbe riservato solo per poche e specifiche situazioni.

Le peculiarità di questa generazione sono molte, tuttavia le esigenze di sintesi che il progetto di ricerca pone, hanno vincolato la selezione di tali caratteristiche al paniere delle peculiari e più marcatamente distanti dalle generazioni precedenti. Nella seconda parte della ricerca si continuerà la definizione dei profili generali di questa nuova generazione, avvalendosi tuttavia di dati primari e operando un confronto tra le tendenze emergenti e quelle dalla letteratura precedentemente individuate.

## Capitolo 2 – Generazione Z: Analisi dei dati

Perché le generazioni sono oggetto di studio? Perché le imprese hanno interesse nel portare avanti ricerche sulle generazioni e che implicazioni hanno sulla funzione Risorse Umane? Il sistema impresa è costituito da varie e numerose risorse, spaziando dalle materie prime ai prodotti assicurativi, fino al lavoratore salariato. Nelle scienze economiche si tende ad aggregare i fattori produttivi in due macrocategorie, Lavoro e Capitale. Attraverso la combinazione di queste due tipologie di risorse, le imprese creano valore. Tuttavia, se è possibile trovare innumerevoli fonti di Capitale, l'unica fonte di Lavoro è la persona. Per tale motivo è fondamentale selezionare le persone più appropriate, coinvolgerle nell'organizzazione sia a livello intellettuale che emotivo e progettare piani di sviluppo, così da assicurarsi una piena valorizzazione delle risorse. Le persone presenti in azienda infatti, sono considerate risorse strategiche, in grado di creare vantaggio competitivo<sup>28</sup> per l'impresa che le gestisca in maniera efficace (Gabrielli & Profili, 2016). In un'ottica *resource-based*<sup>29</sup> saranno proprio le risorse interne all'impresa – tangibili, intangibili e soprattutto umane – che qualora propriamente gestite, porteranno alla creazione di valore. È proprio in quest'ottica che le risorse umane vengono spesso in letteratura definite come l'*asset* di maggior valore che l'impresa possiede (Gabcanovà, 2011). Considerando quindi gli effetti che possono avere sulla capacità dell'impresa di creare valore, attraverso la motivazione, la lealtà e il *know-how*, le persone in azienda sono una risorsa fondamentale da gestire accuratamente. Il *manager* che comprenda l'importanza di un'efficace gestione delle persone, avrà la necessità di dividere in *cluster* il panorama di possibili *employees*, ovvero creare gruppi di persone omogenei al loro interno ma eterogenei tra di loro, allo scopo di eseguire una prima scrematura di quelle persone che *apriori* non possiedono le caratteristiche necessarie. In fase di segmentazione del mercato del

---

<sup>28</sup> Il vantaggio competitivo è un concetto cardine nella gestione d'impresa. Viene definito vantaggio competitivo “il risultato di una strategia che conduce l'impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente più elevata di quella media dei concorrenti” (Fontana & Caroli, 2017, p. 103).

<sup>29</sup> La *resource-based view* privilegia l'ambiente interno come punto di partenza sul quale intervenire e valorizzarne le risorse strategiche al fine di raggiungere una posizione di vantaggio competitivo. Questo approccio è contrapposto all'analisi competitiva, una visione che considera come principali fattori capaci di determinare il raggiungimento del vantaggio competitivo, forze esterne all'impresa (Gabrielli & Profili, 2016).

lavoro, l'*employer* potrà seguire diverse strategie, una delle quali sarà appunto la segmentazione in base alle generazioni.

Prestando la dovuta cautela a non sfociare in pregiudizi, le generazioni forniscono una buona, anche se approssimativa, chiave interpretativa delle possibili qualità e valori delle persone che ve ne fanno parte. Linee guida che definiscono i bisogni, i valori, gli atteggiamenti di gruppi di persone con simili attitudini, sono utili modelli che le imprese possono sfruttare per prevedere e gestire al meglio le persone in azienda. Lo studio delle generazioni quindi, permette agli *employer* di personalizzare il rapporto con ciascun lavoratore, assicurandosi una più efficace comunicazione, una maggiore soddisfazione dell'*employee* e una maggiore efficienza del sistema impresa.

Posta l'importanza per le imprese di uno studio approfondito delle generazioni, la letteratura sul tema è molto vasta. Nonostante però le generazioni siano oggetto di approfonditi studi da diversi decenni, questi sono per la maggior parte svolti nel continente americano. Ripercorrendo la definizione data da Mannheim (1952) di generazioni, esse sono profondamente – se non interamente – influenzate dagli eventi che caratterizzano la loro epoca e area geografica. Assumere perciò che un *Millennial* o un *Gen-Z* nato e cresciuto in America sia del tutto simile ad un suo coetaneo europeo o italiano, appare essere un'assunzione troppo pretenziosa.

Investigare la presenza dei *trend* dalla letteratura evidenziati in tema di *Gen-Z* è quindi una delle principali finalità della ricerca. Al pari, si vuole contribuire all'individuazione delle tendenze e delle peculiarità che questa giovane generazione dimostra di avere, prendendo ad oggetto un contesto differente, il panorama dei giovani italiani. Infine, si vuole provvedere a fornire alle imprese un solido punto di partenza dal quale approfondire le ricerche su una generazione che a breve popolerà il mondo del lavoro e che sta già dimostrando essere capace di rivoluzionarlo.

A tale scopo è stata svolta una ricerca promossa dalla Fondazione *lavoroperlapersona*<sup>30</sup> che si è avvalsa della somministrazione di un

---

<sup>30</sup> Fondazione di Partecipazione senza scopo di lucro attiva dal 2011 nella valorizzazione della persona in ambito lavorativo come anche al di fuori di esso. Considerando la forte dinamicità delle comunità nelle quali l'individuo è immerso, la fondazione promuove valori come la diversità e interculturalità, la giustizia e solidarietà, l'accoglienza, la responsabilità, la cooperazione e gratuità, rispetto della persona nella sua unicità e in relazione con l'altro. Proprio in virtù dello scopo istituzionale che la fondazione si è posta, promuove e realizza progetti di ricerca in autonomia o in collaborazione con altri enti. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito web della fondazione (<http://www.lavoroperlapersona.it>).

questionario in forma cartacea e online a 367 giovani compresi tra i 17 e i 21 anni, di tre differenti istituti scolastici italiani del centro Italia. I giovani sono stati coinvolti attraverso la somministrazione di un questionario strutturato composto principalmente da domande a scelta multipla e scale di importanza<sup>31</sup>, in aggiunta ad ulteriori domande volte ad indagare la frequenza di utilizzo di particolari dispositivi. La durata di compilazione si attesta a circa 15 minuti e il ricercatore prima della somministrazione ha sempre provveduto ad illustrare lo scopo e l'importanza della ricerca ai giovani intervistati. I questionari sono anonimi e sono stati analizzati in forma aggregata, la somministrazione si è svolta tra marzo e maggio 2018. I dati emersi si sono rivelati interessanti sia dal punto di vista sociologico, evidenziando peculiari tendenze rispetto alle generazioni precedenti, che dal punto di vista degli *employers*, mostrando interessanti preferenze e atteggiamenti riguardo il mondo del lavoro.

## 2.1 Preferenze lavorative e *rewards*

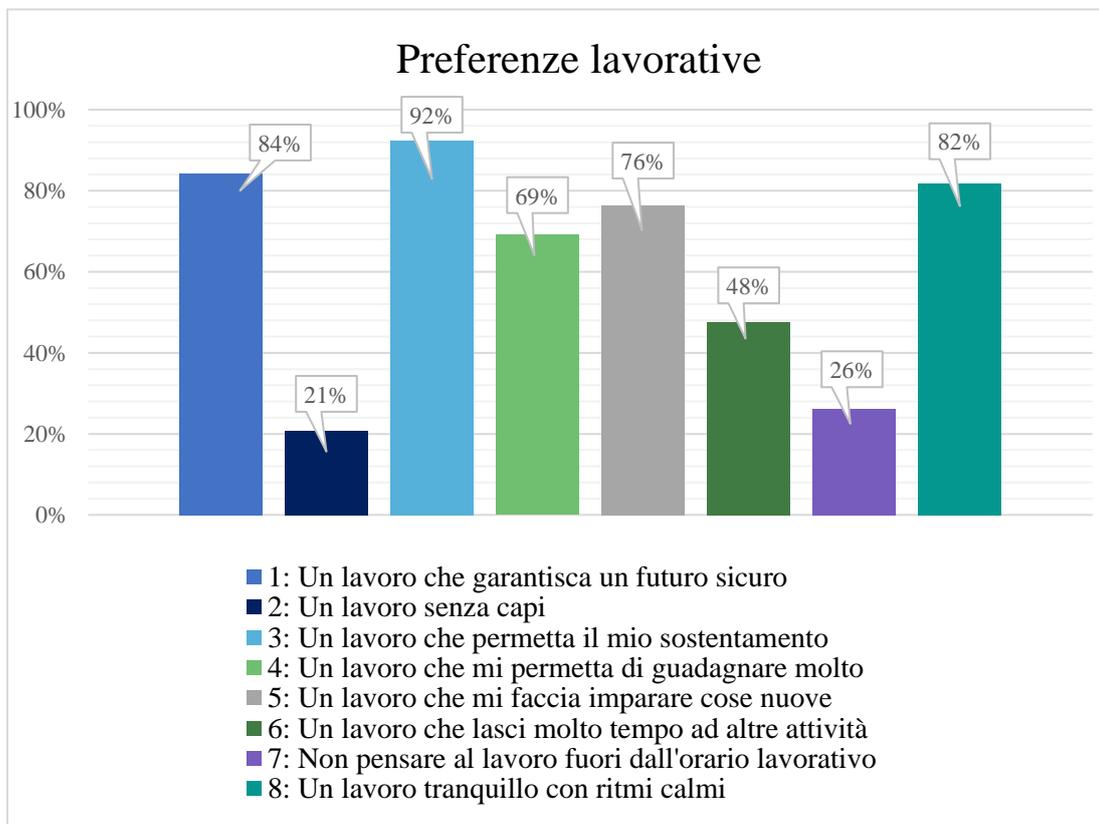
La letteratura ha dimostrato essere una generazione molto istruita. Uno studio ad opera di Barnes & Noble College (2015) mostra come l'89% dei giovani intervistati ritengano l'educazione universitaria fondamentale per il loro futuro. Tuttavia, opinione condivisa dalla maggior parte dei giovani è che il sistema scolastico e universitario non preparino adeguatamente al mondo del lavoro e che non permettano lo sviluppo delle *skills* necessarie per diventare candidati appetibili agli occhi degli *employers* (Adobe Educate, 2017). Dalle ricerche in materia emerge infatti che questa nuova generazione, nonostante dimostri di essere particolarmente avvezzata allo studio e sembri disposta ad impegnarsi molto, valuta in maniera prioritaria l'applicabilità degli insegnamenti nella pratica. Tutto viene messo in prospettiva dell'impiego futuro, dell'utilità in termini di carriera. Sarà fondamentale quindi per le imprese imparare a gestire questa nuova generazione così talentuosa, in maniera da valorizzare le competenze da loro acquisite, guidandoli nell'applicazione pratica dei contenuti teorici appresi in precedenza. Un'efficace gestione delle risorse umane però, comporta non solo la valorizzazione delle capacità dei giovani lavoratori, ma anche un attento *talent management*. La gestione dei talenti infatti, è oggi un tema particolarmente importante per le imprese, essendo invero intuitivo comprendere l'importanza di un talento

---

<sup>31</sup> Le quali permettono di indicare su una scala da “per nulla importante” a “estremamente importante” l'importanza di particolari attributi.

nell'ecosistema impresa al pari della sua *retention*. Capacità, motivazione, energia e azione sono qualità che spesso sono associate a questa generazione, è tuttavia difficile trovarle tutte contemporaneamente in un individuo. I talenti sono infatti rari e preziosi, per questo motivo l'impresa, nel momento in cui ne trova uno, deve avere le capacità per valorizzarlo e trattenerlo (Gabrielli & Profili, 2016). Sicuramente soddisfazione e motivazione saranno due importanti fattori che influiranno direttamente sull'*engagement* del giovane lavoratore, spingendolo a rimanere in azienda. Per tal motivo è fondamentale che le imprese comprendano come meglio ricompensare i giovani lavoratori di questa generazione. Considerando che il lavoro può essere interpretato in diverse maniere a seconda delle preferenze individuali e dei valori che ad esso vengono associati, sarà necessario modificare la tipologia di ricompense per creare soddisfazione nel lavoratore. In letteratura vengono individuate per questa generazione la necessità di un lavoro stimolante, che garantisca sicurezza economica e stabilità di occupazione, al pari di un buon bilanciamento tra lavoro e vita privata. I dati che emergono dalla ricerca in parola, in buona parte confermano le tendenze dalla letteratura individuate (Figura 8).

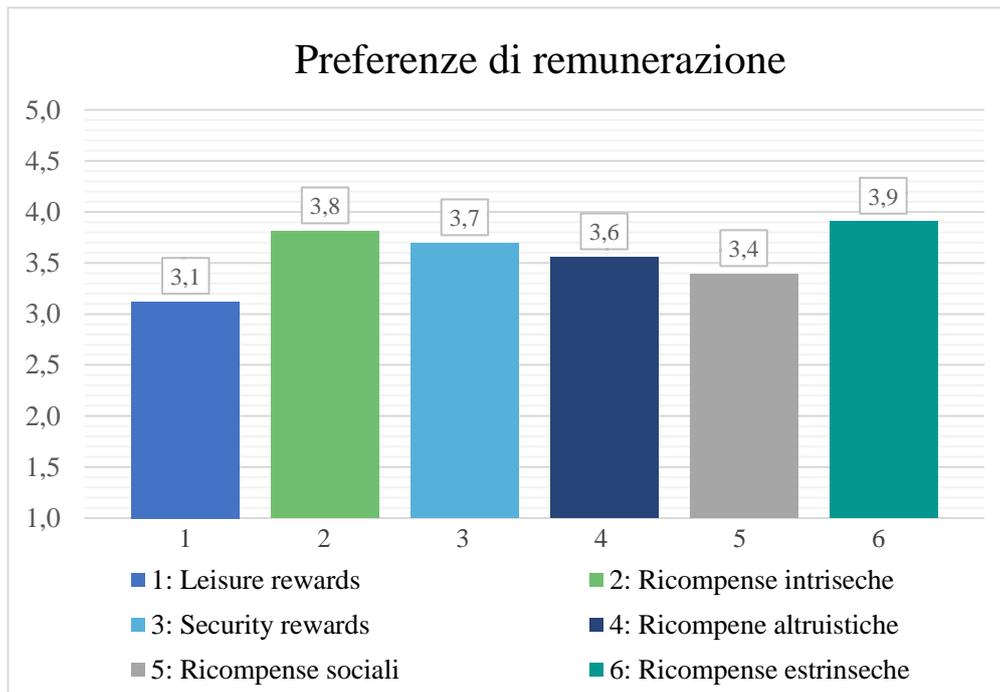
Figura 8 – Rappresentazione grafica delle preferenze lavorative ritenute da “molto importanti” a “estremamente importanti”.



Di immediato impatto è il dato che emerge dalla necessità di sicurezza, l'84% dei partecipanti ritiene molto importante un lavoro che garantisca loro un futuro sicuro, confermando la *risk-aversion* individuata già da precedenti ricerche (Twenge, 2017). *Risk-aversion* confermata anche dalla mancanza del c.d. spirito imprenditoriale, solo un quinto dei giovani intervistati ritiene molto importante essere lavoratori autonomi, di fatto quindi svincolati da capi, mentre quasi la metà ritiene che lavorare in autonomia sia poco importante. Un altro dato perfettamente in linea con le ulteriori ricerche in materia è la necessità di sicurezza economica. In particolare, il 92% degli intervistati ritiene molto importante ottenere un lavoro che consenta loro di mantenersi, mentre il 69% ritiene molto importante ottenere un lavoro che permetta loro di guadagnare molto. I giovani dimostrano anche di preferire un lavoro stimolante, il 76% ritiene molto importante ottenere un lavoro che consenta di imparare cose nuove e di acquisire nuove competenze. Ambito nel quale i dati rilevati dalla ricerca si discostano dalle previsioni della letteratura è il bilanciamento tra lavoro e vita privata. La Generazione Z infatti, sembra essere disposta a sacrificare in maniera più incisiva la vita privata in favore del lavoro, se paragonato con quanto le precedenti ricerche in materia avevano riportato. Circa la metà degli intervistati ha dichiarato di ritenere molto importante lavorare in un'impresa che garantisca molto spazio alle attività private, mentre il 74% degli intervistati ritiene poco o abbastanza importante lavorare presso un'organizzazione che non comporti dover pensare al lavoro fuori dall'orario previsto. Differente sembra essere il discorso riguardante lo stress sul posto di lavoro, l'82% dei giovani dichiara da abbastanza importante a importantissimo avere un'occupazione che garantisca ritmi tranquilli e permetta di lavorare con calma.

I dati sulle preferenze lavorative sono stati poi aggregati per derivare le preferenze di questa generazione in termini di *rewards*. Le preferenze remunerative sono state riassunte in sei macrocategorie, *leisure rewards*, ricompense intrinseche, *security rewards*, ricompense altruistiche, ricompense sociali e ricompense estrinseche. Il grafico che segue (Figura 9) mostra le preferenze di remunerazione aggregate nelle sei categorie.

Figura 9 – Rappresentazione grafica delle preferenze di remunerazione.



Le preferenze sono rappresentate su una scala da 1 a 5 in cui 1 equivale a “per nulla importante”, 2 equivale a “poco importante”, 3 equivale ad “abbastanza importante”, 4 equivale a “molto importante” e 5 equivale a “estremamente importante”. Interpretando il grafico da sinistra verso destra il primo dato fornito riguarda i *leisure rewards*, ovvero quelle ricompense che hanno l’obiettivo di favorire il bilanciamento tra vita e lavoro. Parte di questa categoria sono solitamente benefit come viaggi pagati, auto aziendale, alta flessibilità degli orari lavorativi, ma anche tutti i programmi di *welfare aziendale* come la mensa pagata, palestre, aree ricreative etc. I dati risultanti dal sondaggio mostrano un generale disinteresse da parte dei giovani verso i *leisure rewards*, dimostrandosi in accordo con lo studio ad opera di Towers Watson (2012 - 2013) nel quale viene evidenziato come a seconda delle differenti fasi della vita che attraversa il lavoratore, i suoi bisogni mutino, e con loro le preferenze in termini di ricompense. Il *work-life balance*, pur essendo un aspetto fondamentale nella

vita del lavoratore, sembra diventare un'esigenza di maggiore rilievo superati i 30 anni. Con il matrimonio o la nascita di un figlio il lavoratore acquisisce nuove priorità, l'*employer* attento ai bisogni dei propri *employees* modificherà quindi la politica di *reward* per accomodare i cambiamenti nelle preferenze del lavoratore. Il secondo dato che il grafico restituisce riguarda le ricompense intrinseche. Fanno parte di questa categoria le ricompense che si originano all'interno dell'individuo e che creano appagamento andando a soddisfare aspirazioni personali, aumentando l'autostima o il senso di realizzazione. Vengono solitamente identificate con il "lavorare, per il piacere di aver lavorato", la considerazione di queste ricompense è molto importante perché si dimostrano tendenzialmente più stabili durante la vita del lavoratore – rispetto alle ricompense estrinseche – e sono capaci di incidere sensibilmente sulla sua motivazione. Se presenti, possono creare vantaggio anche per l'impresa, stimolando comportamenti di gratuità e cittadinanza organizzativa<sup>32</sup>. I dati mostrano che i giovani danno molta importanza alle ricompense intrinseche, il senso di soddisfazione e l'appagamento che derivano dal lavoro sono *motives* ai quali gli *employers* devono necessariamente prestare attenzione. Risulta quindi fondamentale per questa generazione trovare un lavoro che sia congruente con i loro interessi e ambizioni, consentendo loro di sentirsi appagati e soddisfatti. Le imprese potranno agire anzitutto identificando quali siano le aspettative e i desideri di questa generazione, per poi disegnare mansioni che siano congruenti con tali aspettative e si assicurino di massimizzare il *person-job fit*<sup>33</sup>. Terzo dato che l'analisi del grafico restituisce riguarda le preferenze in termini di *security rewards*. In questa categoria si possono trovare tutte quelle ricompense che garantiscono maggiore sicurezza in termini di stabilità lavorativa e finanziaria, al pari di solide prospettive di crescita e di sviluppo. I *security rewards* agiscono garantendo al lavoratore un futuro sicuro e di suo gradimento. Come

---

<sup>32</sup> I comportamenti di cittadinanza organizzativa possono essere definiti come l'insieme dei comportamenti individuali e discrezionali i quali pur non essendo riconosciuti formalmente dall'organizzazione, ne favoriscono il corretto funzionamento e una maggiore efficienza (Smith, Organ, & Near, 1983).

<sup>33</sup> Il *person-job fit* viene definito come l'allineamento tra le caratteristiche del candidato, ricomprendenti quindi qualità, preferenze e valori, con le caratteristiche del lavoro. La congruenza tra il lavoro e la persona che lo svolge consentirà all'impresa di raggiungere un elevato livello di efficienza. Il lavoratore infatti, essendo soddisfatto del proprio lavoro, performerà meglio e l'impresa beneficerà di questo aumento di *performance*. Al *person-job fit* si affianca il *person-organization fit*, ovvero la congruenza tra l'individuo e l'organizzazione nel suo complesso, con i suoi valori e la sua cultura, stimolando comportamenti di gratuità e cittadinanza organizzativa. La congruenza tra l'individuo e il lavoro al pari dell'individuo con l'organizzazione creano il c.d. *person-environment fit*, il quale enfatizzerà l'*intention to stay* ed il *commitment* (Gabrielli & Profili, 2016).

individuato anche in letteratura, questa generazione sembra necessitare di sicurezza sotto l'aspetto lavorativo, in maniera più marcata rispetto ai *Millennials*. Sicuramente conseguenza dell'esser cresciuti durante un periodo di recessione economica e di stagnazione del mercato del lavoro, oggi la Generazione Z dimostra di dare discreta importanza ai *security rewards*. Le imprese potranno, al fine di accrescere la sicurezza dei giovani *employees*, implementare piani di sviluppo a lungo termine da condividere con i lavoratori, potranno pubblicare i requisiti oggettivi e soggettivi necessari per ricoprire un determinato ruolo, o anche spingersi fino a divulgare i piani di successione garantendo la massima trasparenza. Quarto dato che viene restituito dal grafico riguarda le ricompense altruistiche. Ricompense di impronta simile alle intrinseche, si originano nell'ottenere un lavoro che giovi alla collettività e che permetta di aiutare gli altri. Questa tipologia di ricompense non sembra essere particolarmente motivante per la Generazione Z. Appare quindi che i giovani, in questa particolare fase di crescita, siano più interessati allo sviluppo personale che a quello della collettività. Tendenza confermata anche dal quinto dato riportato nel grafico. I giovani *Gen-Z* dimostrano di avere scarso interesse per le ricompense sociali, ovvero quelle ricompense che permettano loro di aumentare il coinvolgimento sociale, sia nell'impresa attraverso l'instaurazione di nuove amicizie, sia all'esterno, conoscendo nuove persone. Le ricompense che invece risultano essere più importanti sono le estrinseche, come evidenziato nel grafico dall'ultimo set di dati. Fanno parte di queste ricompense tutte quelle che provengono dall'esterno dell'individuo, categorizzate in monetarie e non monetarie. Nelle non monetarie ricadono tutti i riconoscimenti, gli encomi e i premi simbolici. L'*employer* avrà quindi interesse ad implementare sistemi premianti come "impiegato del mese" o il riconoscimento pubblico di un'idea innovativa. I riconoscimenti in parola sono solitamente messi ad integrazione di altri schemi di incentivazione – come ad esempio un *pay for competence*<sup>34</sup> – risultando in una maggiore soddisfazione del lavoratore e in un più alto livello di *engagement*. Il riconoscimento di un buon risultato è molto importante per questa generazione così influenzata dalla *peer evaluation* (Silva & Machado, 2017), encomi pubblici e premi possono rafforzare gli atteggiamenti positivi messi in pratica dal giovane lavoratore e

---

<sup>34</sup> Il management, al fine di assicurarsi collaboratori motivati e in grado di performare al meglio, ha a disposizione diverse leve che agiscono sulla remunerazione. È fondamentale però, al fine di definire chi sia meritevole del riconoscimento di una remunerazione particolare, individuare il motivo o la qualità che si vuole premiare – c.d. *pay for what* –. Tra gli attributi encomiabili troviamo le competenze – *pay for competence* –, le performance – *pay for performance* –, le responsabilità provenienti dal ruolo – *pay for job* – (Gabrielli & Profili, 2016).

allo stesso tempo motivarlo a performare ancora meglio. Sarà tuttavia ugualmente importante per l'impresa, attivare adeguate politiche di *rewards* che integrino ricompense estrinseche monetarie. La letteratura e i dati provenienti dalla ricerca confermano l'importanza per la Generazione Z di ottenere un lavoro che garantisca loro sicurezza finanziaria. Per tal motivo l'impresa potrà attivare politiche retributive che agiscano direttamente sulla retribuzione, sia essa fissa o variabile, oppure indirettamente, attraverso l'implementazione di benefit. L'*employer* tuttavia, oltre che studiare direttamente le preferenze dei lavoratori, dovrà svolgere anche adeguate analisi dei *competitors*. Per l'impresa infatti, adottare una strategia retributiva efficace è tanto importante quanto l'implementazione di una strategia competitiva rispetto a quella messa in atto dagli altri *players*. L'implementazione di strategie retributive adeguate, costruite sulla base delle preferenze dei lavoratori e sugli studi dei *competitors*<sup>35</sup>, permetteranno di aumentare l'attrattiva dell'*employer* e la *retention* dei lavoratori nell'impresa.

Inoltre, le preferenze sulle tipologie di *rewards* sono largamente influenzate da circostanze esterne. Se l'economia vive un periodo di recessione, le preferenze si sposteranno verso ricompense estrinseche come la retribuzione, al pari quando l'economia sperimenta un periodo di congiuntura positiva e i lavoratori non sentono la necessità di avere rassicurazioni a livello economico, le preferenze si sposteranno verso ricompense intrinseche. Certo è che ad un approccio esclusivamente basato su ricompense estrinseche ed un altro basato principalmente su ricompense intrinseche, è sempre preferita una soluzione di spettro più ampio, definita nel linguaggio dei *people manager* come *total rewards*. Dalla ricerca svolta infatti, emerge che un approccio *total rewards* sembra essere il più adatto per aumentare la motivazione e la soddisfazione di questa generazione. Questo approccio mira a valorizzare sia l'aspetto monetario ed estrinseco della retribuzione, al pari di quello intrinseco, fatto di encomi e riconoscimenti. Il *total rewards* permette di disegnare le forme di retribuzione sulle preferenze del singolo lavoratore, riuscendo quindi a coniugare la necessità di flessibilità sugli orari lavorativi con una retribuzione monetaria che garantisca sicurezza al lavoratore, come anche riconoscimenti ed encomi con programmi di *profit*

---

<sup>35</sup> Un'analisi dei *competitors* rilevante per le imprese riguarda il posizionamento retributivo, ovvero l'analisi delle strategie retributive che le imprese con essa in competizione adottano, al fine di derivare il proprio posizionamento nella mente dei potenziali *employees*. Un più alto posizionamento retributivo rispetto ai *competitors* renderà l'impresa più attraente agli occhi dei candidati lavoratori, aumentando le possibilità di diventare l'*employer of choice*.

*sharing*. Proprio basandosi su politiche di *total rewards* le imprese potranno implementare piani che favoriscano il *work-life balance* mantenendo comunque alto l'*engagement* dei lavoratori.

## 2.2 Preferenze sulla Leadership

Definiamo la leadership come “*the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and process of facilitating individual and collective efforts to achieve shared objectives*” (Yukl, 2006). I giovani si confrontano con la leadership fin dai primi anni di scuola. Crescendo, gli studenti sviluppano un più complesso concetto di leadership che tiene conto della sostenibilità, delle responsabilità condivise e della propensione verso il cambiamento in positivo (Collier & Rosch, 2016). Benché quindi già familiari con il concetto di leadership, crescendo, i *Gen-Z* evolvono le percezioni che hanno nei suoi confronti, venendo considerevolmente influenzati sia dalle personali attitudini che dall’ambiente nel quale sono immersi. È quindi fondamentale per le imprese studiare le nuove generazioni al fine di derivare le loro preferenze in termini di leadership, così da poter sviluppare le capacità necessarie per formare capi e manager in grado di motivare i giovani lavoratori e migliorare la performance dell’impresa.

La letteratura condensa i requisiti del buon leader in due<sup>36</sup> distinte e fondamentali qualità, o “intelligenze” (Gabrielli & Profili, 2016). L’intelligenza cognitiva, fornisce gli attributi necessari per svolgere le funzioni autorevoli del leader, spiegando, delegando e insegnando ai suoi collaboratori, diventando un eccellente modello da seguire. Al pari delle capacità cognitive vi è l’intelligenza emotiva, ovvero la capacità di comprendere le emozioni, proprie e delle persone con cui si è a contatto, gestirle e utilizzarle per accrescere la persona e favorire l’intera organizzazione. Le emozioni dunque non sono più considerate come un ostacolo al razionale funzionamento dell’impresa, ma diventano cardine sul quale fare leva per poter liberare il meglio delle persone e valorizzare le risorse dell’impresa. Se su di un fronte la preparazione in termini quantitativi è facilmente misurabile attraverso concorsi e colloqui, molto più difficile è verificare le qualità di intelligenza emotiva. Essa viene solitamente indentificata attraverso due distinte competenze, quelle personali come la

---

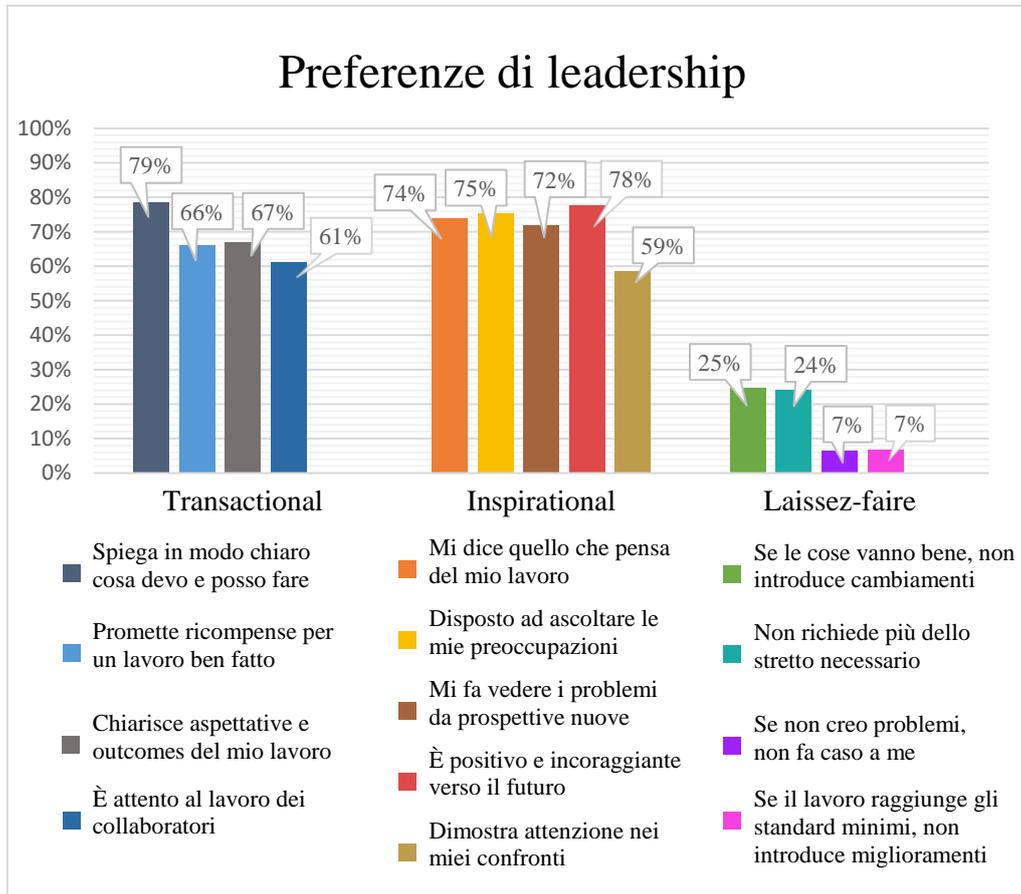
<sup>36</sup> Pur riconoscendo che la leadership è un concetto olistico (Popper, 2003), comprensivo di numerose *hard* e *soft skills* difficili da catturare in un elenco, può essere concretizzato nelle due menzionate tipologie di intelligenze, rendendo più immediata l’individuazione delle qualità fondamentali che questa figura deve avere.

consapevolezza di sé, la padronanza di sé e la motivazione, e quelle sociali, ovvero tutte quelle capacità che ci permettono di interagire in maniera efficace con gli altri, come l'empatia (Goleman, 2000). È proprio l'intelligenza emotiva che in un mondo di "connessioni wireless" permette ai leader di connettersi in maniera diretta e più profonda con i loro collaboratori. Non sorprende quindi notare come in un'epoca in cui la connessione e la comunicazione sono in forte evoluzione, la caratteristica che più di tutte i giovani ritengono importante in un leader, è la capacità di comunicazione (Randstad, 2016). Questo conferma la necessità di un rapporto concreto e diretto con i superiori, e supporta la teoria del bisogno di *feedback* che questa generazione ha dimostrato di avere.

Al fine di derivare le preferenze in termini di leadership, ai giovani sono stati presentati tredici quesiti volti ad indagare le preferenze su tre distinti stili di leadership, *transactional*, *inspirational* e *laissez-faire*. Il termine *transactional leadership* deriva dal rapporto – o *transaction* – che vi è tra leader e *follower*, questo tipo di leadership è focalizzata sui risultati e motiva i *followers* attraverso ricompense estrinseche. Si basa su un principio *do ut des* per il quale verranno riconosciuti e ricompensati i lavori correttamente eseguiti, mentre verranno penalizzati i lavori non conformi agli standard organizzativi (Deichmann & Stam, 2015). Il *transactional leader* sarà una figura autorevole che chiarisce i livelli di performance richiesti e giudica l'operato dei collaboratori di conseguenza. Setterà *goals*, spiegherà in maniera chiara i compiti a ciascuno assegnati e stabilirà in maniera trasparente gli *outcomes* positivi e negativi a seconda delle condotte dei *followers*. Questo stile di leadership è associato ad un importante controllo sull'operato dei collaboratori, garantendo l'immediato intervento al fine di correggere gli errori e raggiungere gli obiettivi richiesti. Benché il *transactional leader* non sia orientato a una visione di lungo periodo, si cura di generare valore per l'impresa massimizzando l'efficienza aziendale attraverso la definizione di schemi e regole volte a semplificare i compiti dei *followers*. Uno stile di leadership particolarmente congruo con le imprese che devono raggiungere la maturità e che necessitano di una guida formale che imponga regole e linee guida da seguire (Judge & Piccolo, 2004). Date le attitudini dimostrate da questa generazione, è lecito supporre che questo stile di leadership ben si allinei con le preferenze dei giovani *Gen-Z*. La ricerca svolta dimostra infatti che peculiarità come una spiegazione chiara ed efficace dei compiti da svolgere – ritenuta molto importante dal 79% degli intervistati – al pari del promettere definite ricompense come conseguenza di un buon

lavoro – ritenuto molto importante dal 66% dei giovani – fanno del *transactional leader* un ottimo modello di leadership. Il grafico proposto (Figura 10) mostra quali siano gli attributi associati a questo stile di leadership che i giovani dimostrano apprezzare maggiormente.

Figura 10 – Rappresentazione grafica delle preferenze di leadership.



Con sufficiente certezza quindi, date le caratteristiche emerse dalla letteratura e i dati rilevati dalla ricerca, è possibile affermare che le imprese dovrebbero considerare la formazione di leader che abbiano qualità come la concretezza e la propensione agli *outcomes* tipiche della *transactional leadership*, al fine di motivare i giovani verso una performance maggiore.

Benché il *transactional leader* si sia dimostrato congruente con le necessità dei *Gen-Z*, i dati emergenti dalla ricerca mostrano che il modello di leadership più vicino alle esigenze dei giovani sia l'*inspirational leader*. In letteratura vengono spesso identificati come approcci alla leadership diametralmente opposti (Bass & Riggio, 2006), mentre il *transactional leader* promuove una condotta conforme con gli standard richiesti dalla posizione organizzativa, gli *inspirational leader* incoraggiano i loro *followers* a percorrere strade innovative, concedendo loro maggiore libertà e

stimolando comportamenti di cittadinanza organizzativa e cooperazione gratuita che si traducono in performance superiori a quelle previste per il loro ruolo (Wang, Tsui, & Xin, 2011). Sebbene entrambi gli approcci siano vocati all'aumento delle performance, perseguono tale scopo in maniera profondamente differente. L'*inspirational leader* stimolerà i suoi follower attraverso l'aumento dell'autostima, ispirazione e motivazione, valorizzando gli *intrinsic rewards*, al contrario il *transactional leader* farà leva su penalizzazioni ed *extrinsic rewards*. Il modello dell'*inspirational leadership* incita i collaboratori a superare i propri limiti, a uscire dalla *comfort-zone*, a modificare attitudini e bisogni in favore di un'aspirazione maggiore, tramutando i traguardi personali in traguardi collettivi, per raggiungere un più alto livello di efficienza (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). L'*inspirational leader* non è spaventato dal cambiamento delle regole in favore di un'evoluzione migliorativa, delega le responsabilità dando potere ai suoi collaboratori e li stimola al pensiero *out of the box*, lasciando loro la flessibilità di prendere decisioni in autonomia (Boehma, Dwertmann, Bruch, & Shamir, 2015). Questo stile di leadership si è dimostrato essere il più adatto alle esigenze della Generazione Z (Figura 10), in particolare il 78% dei giovani ritiene molto importante per un leader avere un approccio positivo e una visione incoraggiante del futuro, mentre il 75% ritiene molto importante che vengano ascoltati i loro problemi e che venga prestata loro attenzione sul lavoro. Riprova dell'importanza dei *feedback* viene data anche in questo caso, per il 74% degli intervistati è molto importante che il proprio capo dica chiaramente cosa pensi del lavoro dei suoi collaboratori. Le preferenze invece sembrano cambiare nei riguardi del *laissez-faire leader*. Con questo stile di leadership è lasciata ai follower completa libertà di prendere decisioni, vi è una bassa – se non nulla – opera di guida da parte del leader, il quale avrà principalmente il compito di mettere a disposizione dei follower tutte le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Nonostante il leader sia comunque responsabile dello svolgimento delle attività del gruppo e del raggiungimento di tali obiettivi, i *followers* dovranno svolgere tali attività e risolvere i problemi in autonomia. Un approccio così delegativo ha sicuramente degli effetti positivi, stimolando lo sviluppo delle capacità di *problem-solving* e garantendo una maggiore libertà di azione, permette l'espletamento delle caratteristiche personali del lavoratore. Sembra tuttavia essere un modello più adatto a contesti differenti dalle imprese in questione, nei quali i membri del gruppo sono esperti – anche in misura maggiore del proprio capo – e fortemente motivati.

Permettendo infatti di svolgere i loro compiti in autonomia, si eviteranno inefficienze dovute all'introduzione di una figura innecessaria – un leader che controlli il loro operato appunto –, o ancora quando la performance richiesta non è misurata in termini quantitativi ma qualitativi, ed è necessario un approccio che lasci maggiore spazio alla personalità del lavoratore – come nel *product design* o in altri contesti altamente creativi –. La mancanza di una solida guida, di un coinvolgimento attivo nel gruppo e dei riconoscimenti per l'operato dei *followers*, sembrano tuttavia essere fattori estremamente penalizzanti per questo stile di leadership quando applicato alla Generazione Z. I dati risultanti dalla ricerca mostrano come se paragonato ai due precedenti stili di leadership, il *laissez-faire leader* è quello meno apprezzato dai giovani. Solo il 7% degli intervistati ha dichiarato essere molto importante che il leader non intervenga fintanto che il lavoro raggiunge gli standard minimi richiesti, come solo il 7% ritiene molto importante che il leader non si curi dei follower finché non vi siano problemi (*Figura 10*). Anche in questo contesto non tardano ad emergere le peculiari caratteristiche che la letteratura aveva riconosciuto in questa generazione, il 70% dei giovani ha dichiarato essere da abbastanza a molto importante che il leader non introduca cambiamenti se le cose vanno bene, rimarcando l'importanza per i *Gen-Z* di un ambiente sicuro e stabile.

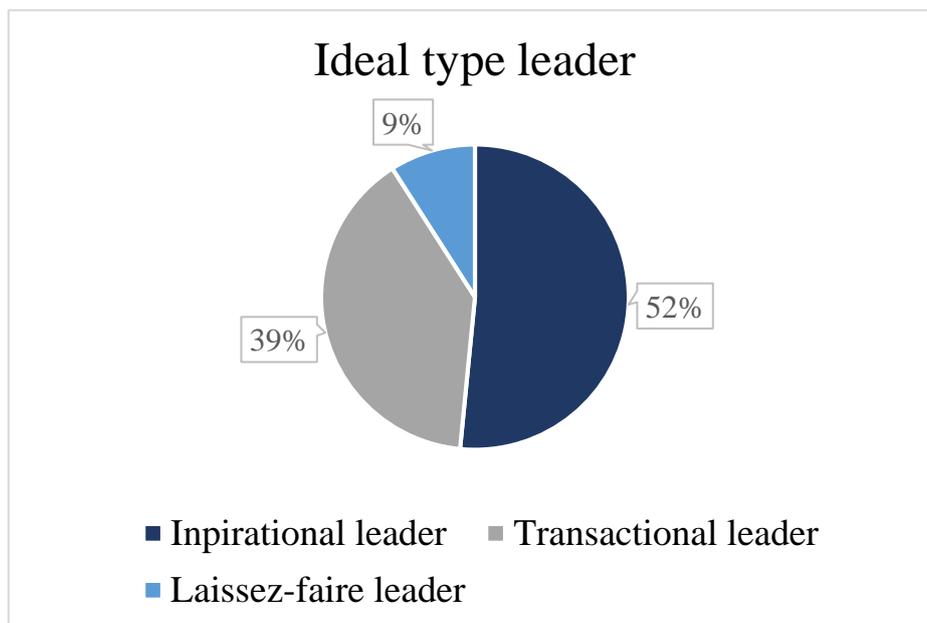
### **2.2.1 Approcci contingenti alla leadership**

Un interessante approccio alla leadership è proposto dallo studio di Vera & Crossan (2004) nel quale viene messo in prospettiva lo stile di leadership alla fase di sviluppo dell'azienda. Nel loro studio viene evidenziato come in momenti di espansione ed evoluzione dell'impresa, risulterà più efficace un approccio dinamico e lungimirante meglio rappresentato dal *transformational leader*. Al contrario, in un periodo di stabilità, lo stile di leadership che viene riconosciuto come migliore è quello più razionale e *goal focused* del *transactional leader*. Lo studio inoltre evolve questa teoria affermando che l'organizzazione dovrebbe provvedere a formare leader capaci di sondare il mercato e la fase di crescita dell'impresa, adattando il loro comportamento di conseguenza – diventando in tal modo degli *strategic leader* –.

Sulla base di questo studio la ricerca si è evoluta indagando la possibilità di un approccio differente alla leadership, il quale non consideri necessariamente un modello piuttosto che un altro, ma contempli le caratteristiche che i giovani hanno dimostrato preferire e le condensi in un leader che rispecchi appieno le necessità dei *Gen-Z*, un

“*ideal type leader*”. Ciò che infatti è emerso dai dati analizzati, lascia intendere che non vi sia una netta preferenza verso un particolare modello di leadership. Lo studio quindi è progredito aggregando le qualità che sono state ritenute da “molto importanti” a “del tutto importanti” in ciascun stile di leadership, rendendo così possibile derivare la personalità del “leader ideale” (Figura 11). La personalità dell’*ideal type leader* sarà quindi composta per il 52% da atteggiamenti tipici dell’*inspirational leader*, in particolare è spiccata la capacità di ascoltare i problemi dei lavoratori e di avere un approccio positivo e rassicurante sul futuro. Il 39% della personalità del leader ideale invece, rispecchierà il *transactional leader*, del quale vengono evidenziate le capacità di comunicare in maniera chiara e semplice i compiti e il riconoscimento dell’impegno profuso nel raggiungimento del risultato. Infine solo il 9% della personalità del leader ideale sarà composta dal *laissez-faire leader*, del quale la caratteristica più apprezzata risulta essere la non introduzione di cambiamenti fintanto che le cose funzionano bene.

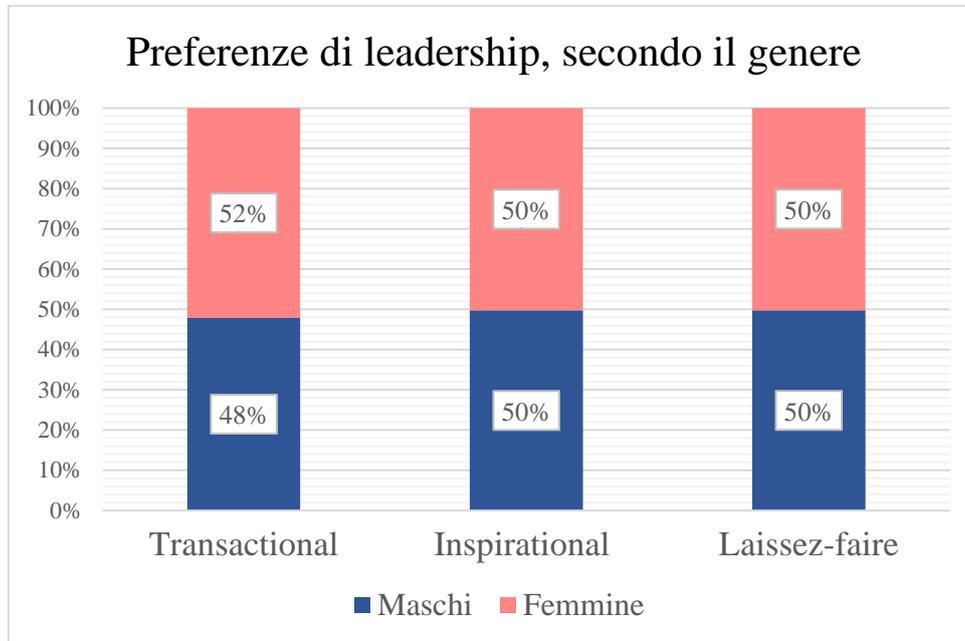
Figura 11 – *Ideal type leader*.



Un secondo studio che si avvicina alla leadership in maniera differente è introdotto da Stelter (2002), il quale si propone di indagare differenze di genere negli stili di leadership. Sebbene vengano discussi diversi stereotipi, emerge che non vi sia una netta preferenza verso uno stile piuttosto che un altro. Nello studio in parola viene tuttavia proposta una ricerca ad opera di Gardiner e Tiggemann (1999), nella quale si rileva una leggera preferenza delle donne per l’*inspirational leadership*, al pari di una lieve preferenza per la *transactional leadership* negli uomini. I dati provenienti dalla ricerca sulla Generazione Z invece, si dimostrano confermare l’assenza di rilevai

differenze. Non sono state infatti rilevate significative differenze nelle preferenze di leadership a seconda del genere (Figura 12), i risultati che emergono mostrano una minima differenza del 2% in favore della *transactional leadership* da parte delle ragazze, mentre vi è assoluta parità nei riguardi degli ulteriori stili di leadership.

Figura 12 – Preferenze di leadership, secondo il genere.



Un dato sicuramente incoraggiante è che le qualità di leadership non sono necessariamente innate, ma possono essere apprese attraverso la formazione (Goleman, 2000). Sarà quindi importante per le imprese investire nella formazione di leader che siano in grado di capire e valorizzare i giovani lavoratori in azienda, soddisfacendo i loro bisogni e allineandosi con le loro caratteristiche.

### 2.3 Rapporto con la tecnologia

È stato evidenziato in letteratura (The Center for Generational Kinetics, 2017) come questa generazione, seppur nativa digitale, dimostri di essere meno orientata alla condivisione – come invece accade per i *Millennials* – e meno ottimista nei riguardi della tecnologia. In particolare, al fine di verificare le attitudini nei riguardi della tecnologia, sono stati sottoposti ai giovani diversi quesiti, coprendo dall'utilizzo dei social network all'evoluzione tecnologica. Proprio nei riguardi di quest'ultima, ai giovani è stata chiesta un'opinione sull'impatto che l'evoluzione tecnologica potrebbe avere sui posti di lavoro. I dati si sono rivelati non indicativi di una forte opinione maggioritariamente condivisa. Tuttavia, tra le alternative multiple entro le quali era

limitata la scelta, il 42% ha dichiarato di ritenere che la tecnologia avrebbe aumentato i posti di lavoro, il 34% che li avrebbe ridotti ed infine il 24% non aveva un'opinione a riguardo. Una possibile interpretazione dei dati è che la giovane età di questa generazione ancora non permette loro di conoscere appieno vantaggi e svantaggi della tecnologia, al pari di come essa possa impattare sul lavoro. Ne risulta che la loro opinione potrebbe essere frutto di esperienze vissute in famiglia, riflettendo di fatto il pensiero dei genitori, piuttosto che il loro. Tuttavia, è interessante notare come nonostante la giovane età e la scarsa – se non nulla – esperienza lavorativa, la Generazione Z sembra essere cosciente dei potenziali effetti negativi del progresso tecnologico sul mondo del lavoro, almeno come tradizionalmente inteso. Sempre nell'ottica di indagare il rapporto che i *Gen-Z* hanno con la tecnologia, si è chiesto loro di descrivere la frequenza di utilizzo di una serie di dispositivi elettronici. Dalla ricerca è emerso che i lettori MP3, i quali meno di un decennio fa rivoluzionarono il modo di ascoltare musica, sono adesso i dispositivi elettronici meno usati dai giovani, dichiarando il 64% degli intervistati di non utilizzarli affatto. Seguono le console per videogame, per le quali viene confermato il decrescente utilizzo da parte dei giovani, dei quali solo il 16% ne fa un uso giornaliero. Dati che confermano le tendenze evidenziate da ulteriori studi sul tema (Ofcom, 2018), nei quali si attesta una diminuzione nell'utilizzo di console per videogame dal 27% al 15% negli ultimi sei anni. Simili sono i dati rilevati anche per l'utilizzo dei tablet, per i quali solo un quinto dei giovani intervistati ne fa un uso giornaliero, mentre la maggioranza ne fa un utilizzo sporadico o non li usa affatto. Il computer invece sembra essere utilizzato dalla maggior parte dei *Gen-Z*, considerando che il 93% dei rispondenti ha dichiarato di farne uso almeno su base mensile. Ciò che invece varia molto a seconda dei soggetti intervistati è la frequenza di utilizzo durante il mese. Solo il 34% dei rispondenti dichiara di utilizzare il PC almeno due volte a settimana, dato che scende al 23% se si considera solo chi ne fa un uso giornaliero. Questi dati sembrano essere in accordo con le statistiche rilasciate dall'Università Cattolica del Sacro Cuore in collaborazione con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca (2018), nelle quali si riporta come PC, tablet e *game console* stiano sperimentando una netta diminuzione di utilizzo in favore degli *smartphones*. In particolare, risalta il dato circa l'utilizzo degli *smartphone* per la navigazione web, il 97% dei giovani dichiara di utilizzare lo *smartphone* per fare ricerche online, mentre solo il 50% di loro utilizza il computer allo stesso scopo. Indubbiamente l'utilizzo degli *smartphones* tra gli adolescenti è

molto diffuso, dalle ricerche svolte è emerso che il 98% degli intervistati utilizza il telefonino diverse volte al giorno, mentre il restante 2% ne fa comunque un uso in media giornaliero. I giovani sembrano quindi preferire tra tutti i dispositivi tecnologici a loro disposizione, quello più personale, lo *smartphone*. Nonostante possa considerarsi un dato prevedibile, non è da sottovalutare. I cellulari oggi vengono adoperati per i più disparati utilizzi (Statista Global Consumer Survey, 2018), dall'invio di e-mail a strumenti di pagamento elettronico<sup>37</sup>, le imprese che vogliono attrarre i giovani e al contempo aumentare l'efficienza, potranno implementare l'utilizzo dei cellulari come utili strumenti sul posto di lavoro. Politiche di BYOD – *Bring Your Own Device* – hanno dimostrato di rendere il lavoratore più efficiente e farlo sentire più integrato all'interno dell'impresa (Dalton, 2017), in aggiunta servizi come Virtual Badge®<sup>38</sup> permettono di implementare nuovi sistemi di interazione tra i dipendenti stessi e tra dipendente e impresa, aumentandone il coinvolgimento e semplificando il processo di comunicazione.

---

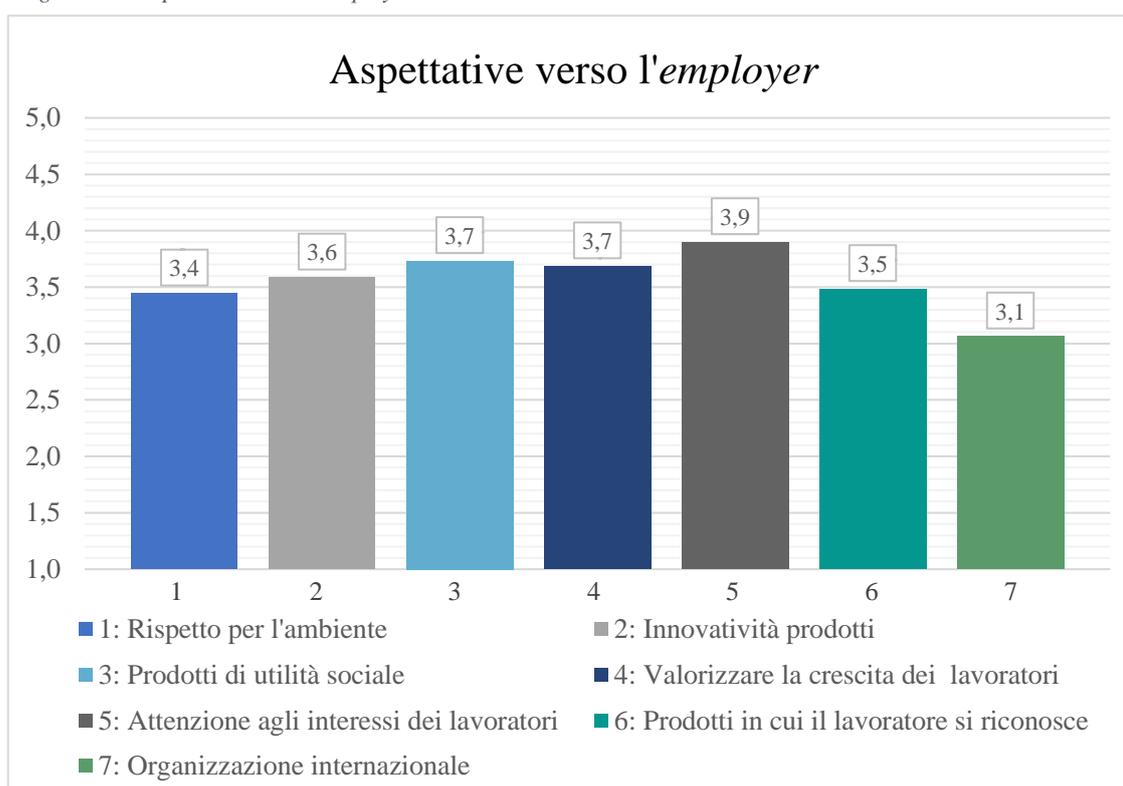
<sup>37</sup> In particolare si fa riferimento all'utilizzo della tecnologia NFC per il pagamento *contactless* da *smartphone*. Per ulteriori informazioni si rimanda al sito dei produttori (Apple, s.d.) (Samsung, s.d.).

<sup>38</sup> Innovativo servizio che permette l'inserimento delle credenziali dei lavoratori all'interno di un software, il quale lavorando in combinazione con un'applicazione per smartphone, permette agli *employees* di avere il proprio *ID badge* sul cellulare, garantendogli un rapido accesso alle aree a loro riservate, come anche il pagamento della mesa e la creazione di *chat rooms* tra i lavoratori (Virtual Badge, s.d.).

## 2.4 Aspettative dal mondo del lavoro

La ricerca, oltre che derivare le attitudini di questa generazione, vuole indagare anche le aspettative che i giovani hanno verso i futuri *employer*, interrogandoli su quali valori è importante che l'organizzazione condivida e sulle caratteristiche che l'impresa deve necessariamente avere per essere considerata appetibile. A tale scopo è stato somministrato un questionario composto da sette quesiti ai quali il giovane è chiamato a rispondere secondo l'importanza della particolare caratteristica nell'impresa. L'importanza viene espressa scegliendo su una scala da “per nulla importante” – equivalente ad 1 – a “estremamente importante” – equivalente a 5 –. Le preferenze sono state poi aggregate così da derivarne la media per ciascuna caratteristica. Il grafico (*Figura 13*) rappresenta la media delle preferenze su una scala da “per nulla importante” a “estremamente importante” per ciascuna caratteristica.

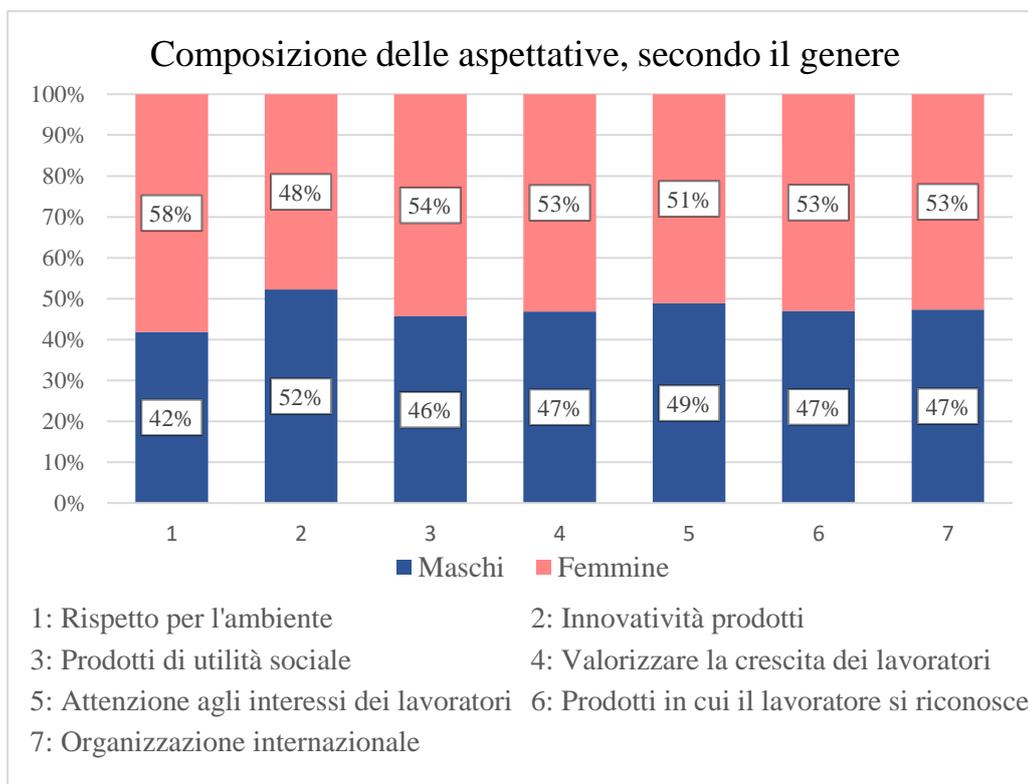
*Figura 13 – Aspettative verso l'employer.*



I dati proposti mostrano come tra le qualità in questione la più importante per la Generazione Z sia l'attenzione dell'impresa verso gli interessi dei lavoratori. Il 74% degli intervistati ritiene infatti molto importante che l'impresa si curi dei propri *employees*. Il dato in questione si dimostra essere congruente con quanto rilevato riguardo le preferenze di leadership e quanto dalla letteratura individuato, la Generazione Z non vuole essere lasciata a sé stessa nel mondo del lavoro ma sente il

bisogno di una guida. Sarà al pari importante per le imprese realizzare prodotti innovativi, caratteristica che in media è ritenuta molto importante dai giovani nella scelta dell'*employer*. La letteratura ha individuato dapprima con i *Millennials* e in seguito anche con la Generazione Z, la necessità di “*to make an impact*”, di fare la differenza. Questa tendenza viene riscontrata anche dalla ricerca in parola, in media i giovani ritengono molto importante lavorare per un'impresa che crei prodotti o fornisca servizi di utilità sociale. Piuttosto solo il 37% degli intervistati afferma che lavorare per un'organizzazione multinazionale è un fattore molto importante, seppur infatti dai dati emerge essere una caratteristica decisamente gradita – solo il 7% dei *Gen-Z* afferma sia per nulla importante –, in media viene categorizzata come una qualità “abbastanza importante”. Risulta invece essere più importante per l'impresa realizzare prodotti che abbiano un valore per i giovani, il 52% dei *Gen-Z* afferma essere molto importante lavorare per un *employer* che crei prodotti in cui si riconoscono. Benché quindi non sia una caratteristica ritenuta strettamente necessaria, i dati mostrano essere indubbiamente categorizzabile come una delle qualità che contribuiscono al processo di decisione dell'*employer of choice*. Sarà quindi cura dell'impresa assicurarsi di avere almeno una linea di prodotti o servizi che si allinei con le preferenze dei giovani lavoratori. In accordo con questi dati si trova la ricerca ad opera di Stillman (2017), nella quale è riportato come il 91% dei *Gen-Z* valuti la categoria di prodotti realizzati e il livello di integrazione con la tecnologia nello scegliere l'*employer* per il quale lavorare. Si dimostrano invece diversi i dati riscontrati riguardo l'importanza del lavorare per un'impresa che si curi di ridurre al minimo le esternalità negative. Più della metà dei giovani intervistati infatti, dichiara di ritenere da “non importante” ad “abbastanza importante” che l'impresa sia particolarmente attenta al rispetto dell'ambiente. Sul tema però, la ricerca ha dimostrato delle interessanti differenze tra i generi. Sono rappresentate nel grafico (*Figura 14*) le differenze in termini percentuali dei giovani che hanno votato ciascuna caratteristica da “molto importante” a “estremamente importante”. Le caratteristiche sono rappresentate nello stesso ordine con cui sono descritte in *Figura 13* e ne seguono la numerazione.

Figura 14 – Composizione delle aspettative, secondo il genere.



Se per la maggior parte delle caratteristiche indagate la differenza è trascurabile, nei riguardi del rispetto per l'ambiente le ragazze dimostrano di essere più sensibili alla condotta delle imprese. Lo studio mostra una differenza del 16% tra le ragazze che ritengono il rispetto per l'ambiente molto importante e la loro controparte maschile. La tendenza invece si inverte guardando alla realizzazione di prodotti molto innovativi – colonna 2 –. In questo caso i ragazzi mostrano una maggiore sensibilità all'innovazione di prodotto rispetto alle ragazze, le quali hanno dichiarato questa caratteristica molto importante il 4% delle volte in meno rispetto ai ragazzi. Altra rilevante menzione riguarda la valorizzazione della crescita dei lavoratori – colonna 4 –. Anche in questo caso le ragazze, benché in lieve misura, si dimostrano più sensibili al tema, registrando un differenziale del 3% rispetto alla loro controparte maschile. In ultima analisi le ragazze si dimostrano in cinque caratteristiche su sei, più sensibili alla condotta delle imprese. Questo dato risulta essere particolarmente rilevante per gli *employer*, i quali dovranno prestare una maggiore attenzione a soddisfare la più pretenziosa – anche se in lieve misura – controparte femminile, curandosi del posizionamento dell'impresa nella mente dei potenziali *employees*.

### Capitolo 3 – Conclusioni

La società, spinta dal progresso tecnologico e dagli avvenimenti che colorano le prime pagine dei giornali, si evolve a velocità crescente. Con essa si muovono le persone, che parte di questo ecosistema, sono necessariamente spinte avanti. Il suo inesorabile progredire viene anticipato dagli *employer* più avveduti, mentre molti, travolti dall'inaspettata velocità, vengono lasciati dietro. All'impresa che non riesce a tenere il passo con questo vertiginoso susseguirsi di innovazioni, è riservato un processo di invecchiamento che se non interrotto, inevitabilmente, porterà alla sua disfatta. L'impresa non è più allineata con la moderna società, le persone nella comunità non riconoscono più l'impresa, i lavoratori al suo interno non si riconoscono più nell'ideologia, nei suoi usi e nei suoi valori. La cultura organizzativa è ormai troppo distante da una società sempre più giovane. Come allora assicurarsi di sfruttare al meglio i vantaggi che il progresso riserva? Le imprese devono stabilmente monitorare il mercato nel quale sono immerse, seguirne gli sviluppi e favorirne l'inarrestabile evoluzione. Oggi il concetto di impresa è sinonimo di velocità, dinamismo e flessibilità, l'ostilità verso il cambiamento, verso l'evoluzione, è un concetto antitetico con la definizione dell'ambiente sociale moderno. La dinamicità con la quale si è evoluta la società nell'ultimo ventennio non lascia spazio all'esitazione delle imprese di fronte al susseguirsi delle innovazioni, del progresso. L'impresa deve adattare la sua cultura al continuo flusso di cambiamenti che la coinvolgono, assicurandole una posizione egemonica rispetto ai *competitors*. Come? Iniziando dalle risorse di maggior valore, le persone, motore e anima dell'impresa. Pertanto, lo studio delle attitudini, bisogni e preferenze di questo irrinunciabile *asset*, assume valore strategico per l'impresa che voglia assicurarsi una posizione di vantaggio competitivo stabile e duratura. Lo studio proposto dunque, vuole fornire un supporto alle imprese più avvedute, volenterose di creare un ambiente consono alla valorizzazione delle persone in azienda. Persegue tale scopo arricchendo il vasto panorama letterario in materia, con uno studio sociologico che ha coinvolto cinque differenti generazioni, con un particolare focus sulla Generazione Z. Avvalendosi di una ricerca empirica ha confermato molte tendenze dalla letteratura individuate, riscontrandone la persistenza nel campione oggetto di analisi, e al pari identificandone di nuove.

La Generazione Z, si è dimostrata atipica, il contesto socioculturale nel quale si è sviluppata ha subito forti cambiamenti rispetto alle generazioni precedenti e questo ha contribuito a delinearne tratti peculiari. Si è rivelata essere una generazione che ha bisogno di guida nel mondo del lavoro, di frequenti *feedback*, ma al contempo di essere adeguatamente valorizzata e motivata con le appropriate ricompense.

Devono tuttavia essere riconosciute delle limitazioni alla ricerca, prima fra tutte la scarsa differenziazione geografica e la dimensione del campione analizzato. È quindi lasciato ampio spazio ad ulteriori ricerche che indaghino le peculiarità di questa fondamentale generazione, destinata ad avere un forte impatto sulla società.

## Riferimenti

- Adobe Educate. (2017). *Gen Z In The Classroom: Creating the Future*. Adobe. Tratto da <http://www.adobeeducate.com/genz/global-education-genz>
- Aegon. (2015). *The New Flexible Retirement*.
- Alexander, M. A. (2002). *The Kondratiev Cycle: A Generational Interpretation*. Lincoln: iUniverse.
- Allianz SE. (2017). *Millennials: Work, Life and Satisfaction*. Monaco. Tratto da [https://www.allianz.com/v\\_1512946800000/media/press/document/Allianz-millennials-and-work-study.pdf](https://www.allianz.com/v_1512946800000/media/press/document/Allianz-millennials-and-work-study.pdf)
- Anxiety.org . (2016, Aprile 9). *Is your online addiction making you anxious?* Tratto da Anxiety.org : <https://www.anxiety.org/social-media-causes-anxiety>
- Apple. (s.d.). *La semplicità paga*. Tratto da Apple: <https://www.apple.com/it/apple-pay/>
- Barkley & Futurecast. (2017). *Getting to Know Gen Z: How the Pivotal Generation is Different from Millennials*. Barkley .
- Barnes & Noble College. (2015). *Getting to Know Gen Z: Exploring a New Generation's Expectations for Higher Education*. Tratto da <https://next.bncollege.com/wp-content/uploads/2015/10/Gen-Z-Research-Report-Final.pdf>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bassett's Scrap Book: Scraps of History, Fact and Humor: Official Organ League of American Wheelmen*. (1908). Boston: League of American Wheelmen.
- Bengtson, V. L. (1970). The Generation Gap: A Review and Typology of Social-Psychological Perspectives . *Youth & Society* , 7 - 32.
- Boehma, S. A., Dwertmann, D. J., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 156-171.
- Boje, D., & Smith, R. (2010). Re-storying and visualizing the changing entrepreneurial identities of Bill Gates and Richard Branson. In D. B. Smith, *Culture and Organization* (p. 307-331). doi:10.1080/14759551003769250

- Boyd, D., & Ellison, N. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 13, 210-230.
- Brooks, D. (2000, Novembre 5). *What's the Matter With Kids Today? Not a Thing*. Tratto da The New York Times: <https://www.nytimes.com/2000/11/05/books/what-s-the-matter-with-kids-today-not-a-thing.html?ref=bookreviews>
- Brosdahl, D. J., & Carpenter, J. M. (2011, Agosto 31). Shopping orientations of US males: A generational cohort comparison. *Journal of Retailing and Consumer Services*, p. 548-554.
- Cambridge University Press. (n.d.). *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Tratto da The Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/di>
- Caudron, S. (1997, Marzo). Can Generation Xers be trained? . *Training & Development*, p. 20-24.
- Cilliers, E. J. (2017, Gennaio 21). The Challenge Of Teaching Generation Z. *International Journal of Social Sciences* , p. 188-198.
- CNN, & Pew Research Center. (2017, Agosto). *Population in the United States in 2016, by generation (in millions)*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/statistics/797321/us-population-by-generation/>
- Colby, S. L., & Ortman, J. M. (2014). *The Baby Boom Cohort in the United States: 2012 to 2060*. Washington: U.S. Census Bureau.
- Collier, D., & Rosch, D. (2016). The Internal Conflicts of Undergraduate Students Regarding Effective Leadership Practices. *Journal of Leadership Studies*, 19-30.
- Cone Inc. (2006). *The Millennial Generation: Pro-social and empowered to change*. Boston.
- Crumpacker, D., & Crumpacker, M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age- based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, Vol. 36, 349-69.
- Curran, T., & Hill, A. P. (2017). Perfectionism Is Increasing Over Time: A Meta-Analysis of Birth Cohort Differences From 1989 to 2016. *Psychological Bulletin*. Tratto da <http://dx.doi.org/10.1037/bul0000138>
- Dalton, A. (2017, Dicembre 22). *Smartphones In The Workplace*. Tratto da Insights For Professionals: <https://www.insightsforprofessionals.com/blog/smartphones-in-the-workplace>

- Deichmann, D., & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 204-219.
- DiLullo, C. (2015). Learners of a New Generation. *Teaching Anatomy: A Practical Guide*, 11-21.
- Dimock, M. (2018, Marzo 1). *Defining generations: Where Millennials end and post-Millennials begin*. Tratto da Pew Reserch Center : <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/>
- Dishman, L. (2016, Giugno 6). *Why Coding Is Still The Most Important Job Skill Of The Future*. Tratto da Fastcompany: <https://www.fastcompany.com/3060883/why-coding-is-the-job-skill-of-the-future-for-everyone>
- Durkin, D. (2008). Youth Movement. *Communication World*, Vol. 25, 23-26.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 735-744.
- eMarketer. (2017). *Share of internet users who use select professional or sharing economy services in North America as of March 2017, by age group*. Statista - The Statistics Portal. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/737330/north-america-sharing-economy-internet-users-age/>
- Ernst & Young. (2015). *Global Generations*. Tratto da [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/\\$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations/$FILE/EY-global-generations-a-global-study-on-work-life-challenges-across-generations.pdf)
- Federal Reserve Board. (2014). *Survey of Consumer Finances*.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. Milano: Mc Graw Hill Education.
- Freedman, B. J. (1984, Marzo 3). Caucasian. *British Medical Journal* vol. 288, p. 696-698.
- Fry, R. (2014). *Young Adults, Student Debt and Economic Well-being*. Washington D.C.: Pew Research Center's Social and Demographic Trends project.
- Gabcanovà, I. (2011). The Employees - The most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, 1-12.
- Gabrielli, G., & Profili, S. (2016). *Organizzazione e gestione delle risorse umane*. Novara: Isedi.

- Gallup-HOPE. (2011). *U.S. Students' Entrepreneurial Energy Waiting to Be Tapped*. n.d.: n.d.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999 ). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male - and female - dominated industries. *The British Psychological Society*, 301-315.
- Gioia-Herman, J. (2009, Gennaio 7). Herman Trend Alert: Engaging Millennials. Tratto da [https://www.hermangroup.com/alert/archive\\_1-07-2009.html](https://www.hermangroup.com/alert/archive_1-07-2009.html)
- GlobalWebIndex. (2014). *Average duration of daily internet usage worldwide in 2014, by age group and device (in hours)*. Statista - The Statistics Portal. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/416850/average-duration-of-internet-use-age-device/>
- Goldman Sachs Global Investment Research. (2015, Maggio 1). *Millennials coming of age*. Tratto da Goldman Sachs: <https://www2.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review* , 2-17.
- Hornblower, M. (1997, Giugno 9). *Great Xpectations of So-Called Slackers*. Tratto da Time Magazine: <http://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,986481-1,00.html>
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future*.
- Howe, N., & Strauss, W. (1997). *The Fourth Turning: An American Prophecy*. New York: Three Rivers Press.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007, Luglio). *The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve*. Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
- Hymowitz, C. (2007, Luglio 9). Managers Find Ways to Get Generations to Close Culture Gaps. *Wall Street Journal*, p. B.1.
- Igel, C., & Urquhart, V. (2015). Generation Z, Meet Cooperative Learning. *Middle School Journal* vol. 43, 16-21.
- Internet World Stats. (2017, 12 31). *World Internet Users and 2018 Population Stats*. Tratto da Internet World Stats: <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Istat. (2017). *Condizioni di vita dei pensionati*. Tratto da [https://www.istat.it/it/files/2017/12/Focus\\_pensionati\\_DEF.pdf](https://www.istat.it/it/files/2017/12/Focus_pensionati_DEF.pdf)
- Istat. (2018). *Number of owners of individual enterprises under thirty registered at the Italian Chambers of Commerce in Italy from 2000 to 2017*. Tratto da Statista - The Statistics

- Portal: <https://www.statista.com/statistics/728746/number-of-owners-of-individual-enterprises-under-thirty-registered-at-chambers-of-commerce-italy/>
- Jan H. Kietzmann, K. H. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, vol. 54, 241-251.
- Jenkins, R. (2017, Novembre 8). *Inc.com*. Tratto da This is How Generation Z Will Communicate at Work: <https://www.inc.com/ryan-jenkins/72-percent-of-generation-z-want-this-communication-at-work.html>
- Jenkins, R. (2017, 09 26). *The Most Effective Way to Lead Generation Z*. Tratto da inc.com: <https://www.inc.com/ryan-jenkins/most-effective-way-to-lead-generation-z.html>
- Jewitt, C. (2008). Multimodality and Literacy in School Classrooms. *Review of Research in Education* vol 32, 241 - 267.
- Johnson, W. (2015, Maggio 25). *Why Today's Teens Are More Entrepreneurial than Their Parents*. Tratto da Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/05/why-todays-teens-are-more-entrepreneurial-than-their-parents>
- Johnson, W. L. (1953). In *Personality and Adjustment* (p. 277 ). McGraw-Hill Book Company.
- Johnston, L. D., Bachman, J. G., O'Malley, P. M., Schulenberg, J. E., & Miech, R. A. (2017). *Monitoring the Future: A Continuing Study of American Youth (12th-Grade Survey), 2016*. Inter-university Consortium for Political and Social Research.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 755–768.
- Kelly Services. (2016). *Boom Times*.
- Kerslake, P. (2005). Words from the Ys: Leading the Demanding Dot-Coms. *New Zealand Management* vol. 52, 44-46.
- Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile. (2017). *Marketing Management*. Pearson.
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *J Bus Psychol*, 265-279.
- LeMoyne, T., & Buchanan, T. (2011). DOES “HOVERING” MATTER? HELICOPTER PARENTING AND ITS EFFECT ON WELL-BEING. *Sociological Spectrum* vol. 31, 399-418.
- Levine, L. E., Waite, B. M., & Bowman, L. L. (2007). Electronic Media Use, Reading, and Academic Distractibility in College Youth. *Cyberpsychology & Behavior*, 560-566.

- Lin, L. y., Sidani, J. E., Shensa, A., Radovic, A., Miller, E., Colditz, J. B., . . . Primack, B. A. (2016). Association between social media use and depression among US young adults. *Depress Anxiety* vol. 33, 323-331.
- Lind, M. (1997, Gennaio 26). *Generation Gaps*. Tratto da The New York Times: [https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/97/01/26/reviews/970126.26lindlt.html?\\_r=1](https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/97/01/26/reviews/970126.26lindlt.html?_r=1)
- Linda Schweitzer, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 281-292.
- Malone, K. (2007). The bubble-wrap generation: children growing up in walled gardens. *Environmental Education Research* vol. 13, 513–527.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In K. Mannheim, *Essays on the sociology of knowledge* (p. 276-322). Londra: Routledge & K. Paul.
- Marson, S. M. (2008). A Selective History of Internet Technology and Social Work. *Computers in Human Services*, 35-49.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: what managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37, 39-44.
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2011). *The ABC of XYZ*. Sidney: Univeristy of New South Wales Press.
- McKean, E. (2005). *The new Oxford American dictionary*. New York: Oxford University Press.
- Meier, J., & Crocker, M. (2010). Generation Y in the Workforce: Managerial Challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* vol. 6 , 68-78.
- Milkman, R. (2017). A New Political Generation: Millennials and the Post-2008 Wave of Protest. *American Sociological Review* Vol. 82, 1–31.
- Millennial Branding & Beyond.com. (2014, Maggio 24). *National Survey Finds College Doesn't Prepare Students for Job Search*. Tratto da The Multi-Generational Job Search Study 2014: <http://millennialbranding.com/2014/multi-generational-job-search-study-2014/>
- National Center for Health Statistics; Randy Olson. (2015). *144 Years of marriage and divorce*. Tratto da <http://www.randalolson.com/2015/06/15/144-years-of-marriage-and-divorce-in-1-chart/>
- Nesi, J., & Prinstein, M. J. (2015). Using Social Media for Social Comparison and Feedback-Seeking: Gender and Popularity Moderate Associations with Depressive Symptoms. *J. Abnorm Child Psychol*, 1427-1438.

- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management, Volume 30 No. 1*, p. 95-110.
- OECD. (2013). *Innovative Learning Environments, Educational Research and Innovation*. Parigi: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264203488-en>
- Ofcom. (2018). *Adults' Media Use and Attitudes Report*. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/260531/devices-used-to-play-games-in-the-uk/>
- Ofcom. (2018). *UK: smartphone ownership by age from 2012-2018*. 2018: Statista - The Statistics Portal. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/271851/smartphone-owners-in-the-united-kingdom-uk-by-age/>
- O'Keeffe, G. S., & Clarke-Pearson, K. (2011). Clinical report – The impact of social media on children, adolescents and families. *The American Academy of Pediatrics*, 800-805.
- O'Malley, S. (2006). Attracting and retaining Generation Y employees. *Insurance Advocate, vol. 117*, 27-30.
- Partovi, H. (2017, Aprile 11). *Should Computer Science Be A Mandatory Class In U.S. High Schools?* Tratto da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/04/11/should-computer-science-be-a-mandatory-class-in-u-s-high-schools/#56e9be1e1e9f>
- Patrick, G. T. (1913, Gugno). The new optimism. *The Popular science monthly*, p. 492-493.
- Pekala, N. (2001). Conquering the GENERATIONAL DIVIDE. *Journal Of Property Management vol. 66*, 30-38.
- Peppler, K. A., & Kafai, Y. B. (2007). From SuperGoo to Scratch: Exploring Creative Digital Media Production in Informal Learning. *Learning, Media and Technology vol. 32*, 149-166.
- Pew Research Center. (2010). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*.
- Pinzaru, F., Vatamanescu, E., Vitelar, A., Mitan, A., Noaghea, C., Savulescu, R., & Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y versus Other Generations. *Management Dynamics In The Knowledge Economy*, 173-192.
- Popper, M. (2003). Leadership as Relationship. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 107-125.
- Population Reference Bureau. (2018). *Average life expectancy in Europe for those born in 2018, by gender and region (in years)*. Tratto da Statista: <https://www.statista.com/statistics/274514/life-expectancy-in-europe/>
- PricewaterhouseCoopers. (2011). *Millennials at work Reshaping the workplace*. Tratto da <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

- Randstad. (2016). *Gen Z and Millennials collide at work*. Tratto da [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad\\_GenZ\\_Millennials\\_Collide\\_Report.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/409577/Pre-Team%20Drive%20PDFs/Randstad_GenZ_Millennials_Collide_Report.pdf)
- Reed, C. (2007, Febbraio 5). Generation Y Research: What Makes „Y“ Tick. *Brand Strategy*, p. 38.
- Robert Half International. (2008). *WHAT MILLENNIAL WORKERS WANT: HOW TO ATTRACT AND RETAIN GEN Y EMPLOYEES*. Tratto da [https://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy\\_robert\\_half.pdf](https://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf)
- Rossi, J. (2006). Twenty somethings in training. *T+D : better performance through workplace learning vol. 60* , 50-53.
- Samsung. (s.d.). *La sicurezza di pagare con un gesto*. Tratto da Samsung: <https://www.samsung.com/it/services/samsung-pay/>
- Scheef, D., & Thielfoldt, D. (2004). What you need to know about mentoring the new Generations. *The Learning Cafè*, 5-7.
- Schiffrin, H. H., Liss, M., Miles-McLean, H., Geary, K. A., Erchull, M. J., & Tashner, T. (2014). Helping or Hovering? The Effects of Helicopter Parenting on College Students' Well-Being. *Journal of Child and Family Studies vol. 23*, 548–557.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Say Hello to Your Incoming Class - They're Not Millennials Anymore*. Wiley.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training, Vol. 50*, 366-378.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education + Training, Vol. 50*, 366-378.
- Silva, S. S., & Machado, J. C. (2017, Ottobre). The influence of WOM and Peer Interaction in the Decision-Making Process of Generation Z within the family. *International Journal of Marketing, Communication and New Media. Special Number 2*, p. 106-136.
- Sinek, S. (2016, 12 30). The Millennial Question. (T. Bilyeu, Intervistatore)
- Skiba, D., & Barton, A. (2006). Adapting your teaching to accommodate the net generation of learners. *Online Journal of Issues in Nursing vol.11*, p. 1–10.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* , 653-663.
- Statista Global Consumer Survey. (2018). *Which of these things have you used a smartphone for in the past 4 weeks?* Statista. Tratto da <https://www.statista.com/forecasts/805889/mobile-activities-via-smartphone-in-the-us>

- Steinmetz, K. (2015, Ottobre 26). Help! My Parents Are Millennials. *TIME*, p. 35-43.
- Stelter, N. Z. (2002). Gender Differences in Leadership: Current Social Issues and Future Organizational Implications. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 88 - 99.
- Stepler, R. (2017, Marzo 9). *Led by Baby Boomers, divorce rates climb for America's 50+ population*. Tratto da Pew Research Center: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/03/09/led-by-baby-boomers-divorce-rates-climb-for-americas-50-population/>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2017). *Gen @ Z Work*. HarperBusiness .
- Student Loans Company. (2018). *Average student loan debt on entry to repayment in England from 2000 to 2018, by repayment cohort (in GBP)*. Statista - The Statistics Portal. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/376423/student-loans-england-average-debt-on-entry-to-repayment-timeline/>.
- Suleman, R., & Nelson, B. (2011). Motivating the millennials: Tapping into the potential of the youngest generation. *Leader to Leader*, 39-44.
- Sun, Y., Wu, S., & Spence, I. (2015). The Commingled Division of Visual Attention. *PLoS One*.
- The Center for Generational Kinetics. (2016). *iGEN Tech Disruption*.
- The Center for Generational Kinetics. (2017). *THE STATE OF GEN Z 2017: Meet the Throwback Generation*.
- The Nielsen Company. (2017). *THE NIELSEN TOTAL AUDIENCE REPORT*.
- The Sage Group. (2015). *State of the Startup*. Irvine.
- The World Bank. (2017). *Life expectancy at birth, total (years)*. Tratto da <https://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN.LE00.IN>
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center on Community Living.
- Towers Watson. (2012 - 2013). *Global Talent Management and Rewards Study*. towerswatson.com.
- Transamerica Retirement Survey . (2016). *Perspectives on Retirement: Baby Boomers, Generation X, and Millennials*. Los Angeles: Transamerica Center for Retirement Studies.
- Tsui, B. (2001, Gennaio 15). *Generation Next*. Tratto da AdAge: <http://adage.com/article/news/generation/55731/>
- Tulgan, B. (1997). Generation X: Slackers? Or the workforce of the future? *Employment Relations Today*, p. 55-64.

- Tulgan, B. (2013). *Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort*. RainmakerThinking.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy--and Completely Unprepared for Adulthood--and What That Means for the Rest of Us*. Atria Books.
- Tyler, K. (2008). Generation Gaps. *HRMagazine*, Vol. 53, 69-73.
- Università Cattolica del Sacro Cuore & Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. (2018). *Accesso, usi, rischi e opportunità di internet per i ragazzi italiani*. Parole O\_Stili.
- US Census Bureau. (2017). *Resident population in the United States in 2017, by generation*. Statista - The Statistics Portal. Tratto da <https://www.statista.com/statistics/797321/us-population-by-generation/>
- US Census Bureau. (2018). *Labor force distribution in the United States in 2017, by generation*. Pew Research Center.
- Vase, K. B. (2016, Luglio 6). *THE LEGO GROUP SHARES PLANS FOR NEW OFFICE BUILDING IN BILLUND*. Tratto da Lego: <https://www.lego.com/en-us/aboutus/newsroom/2016/july/new-office-building>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 222-240.
- Virtual Badge. (s.d.). *What is Virtual Badge?* Tratto da <https://virtualbadge.com/features>
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 92-105.
- Wesner, M. S., & Miller, T. (2008). Boomers and Millennials Have Much in Common. *Organization Development Journal* Vol. 26, 89-96.
- White, R. D. (2010). The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure . *Public Personnel Management* Vol. 39, 71-76.
- Williams, A. (2015, Settembre 18). *Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z*. Tratto da The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>
- Winograd, M., & Hais, M. D. (2012, Aprile). *Why Generation X Is Sparking a Renaissance of Entrepreneurship*. Tratto da The Inkandescent Group: <http://www.beinkandescent.com/articles/942/GenX>
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in Organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.